



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO
CONHECIMENTO

ANDRÉ LUIZ BERMUDEZ PEREIRA

**GESTÃO DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL:
UM *FRAMEWORK* ADAPTATIVO COM BASE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Florianópolis, SC

2024

André Luiz Bermudez Pereira

**GESTÃO DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL:
UM *FRAMEWORK* ADAPTATIVO COM BASE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutor em Gestão do Conhecimento.

Orientador: Profa. Gertrudes A. Dandolini Dra.

Coorientador: Prof. João Artur de Souza, Dr.

Florianópolis

2024

Ficha de identificação da obra

Pereira, André Luiz Bermudez

Gestão da Investigação Criminal: um framework adaptativo com base em Gestão do Conhecimento / André Luiz Bermudez Pereira ; orientador, Gertrudes Aparecida Dandolini, coorientador, João Artur de Souza, 2024.
382 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Investigação Criminal. 3. Investigação Policial. 4. Gestão do Conhecimento. I. Dandolini, Gertrudes Aparecida . II. Souza, João Artur de . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

André Luiz Bermudez Pereira

**Gestão de Investigação criminal:
um *framework* adaptativo com base em gestão do conhecimento**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC
Orientadora

Prof. Alexandre Morais da Rosa, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI

Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Profa. Rita Paulino, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Prof. Rodrigo Bueno Gusso, Dr.
Universidade Federal do Paraná, UFPR
Academia de Polícia Civil de Santa Catarina, ACADEPOL

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Gestão do Conhecimento.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2024

Este trabalho é dedicado à minha esposa Carolina e meus pais, Manoel e Clarice, pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

As dinâmicas de um doutoramento são consideravelmente desafiadoras, em especial para aqueles que não tiveram a oportunidade de se afastar do serviço para o desenvolvimento da pesquisa.

Na atuação policial, tal contexto ganha ainda maior relevância, seja pela carência de efetivo (o que ocasiona o acúmulo de atribuições), seja em razão do dinamismo típico da carreira policial.

Assim, a dedicação à pesquisa se opera em horários alternativos, ocupando o período de descanso e de relação familiar.

Nessa senda, o meu agradecimento se centra na família e amigos, que tiveram a paciência por minha ausência. Os agradecimentos vão para minha esposa, que me acompanhou diariamente nessa jornada, e por vezes foi privada do convívio em função do estudo. Esses agradecimentos vão aos meus pais, quando não os pude visitar em razão dos finais de semana envolvido. Os agradecimentos se dirigem aos meus irmãos, Júnior e Felipe, que tiveram dificuldade em me encontrar nos últimos quatro anos.

À minha amada família, muito obrigado.

Ainda, os agradecimentos vão de forma muito carinhosa à minha querida orientadora, que me desafiou a cada fase, e que me encorajava a desenvolver mais e melhor a minha pesquisa. Obrigado Profa. Dra. Gertrudes pelo carinho na orientação, e pela genialidade nos encaminhamentos.

Obrigado ao meu co-orientador Prof. Dr. João Arthur, pelos direcionamentos e debates, sempre com olhar crítico, garantindo a qualidade do que é produzido.

Obrigado à minha instituição, Polícia Civil de Santa Catarina, por sempre abrir espaços para os debates e fomentar a pesquisa.

Obrigado à ACADEPOL e todos os policiais que labutaram ao meu lado ao longo dos últimos anos, e pela compreensão nos momentos de maior tensão, especialmente quando próximos de datas de entregas.

Agradecer nunca é demais.

São apenas os casos destituídos de cor e de eventos que se tornam insolúveis (SHERLOCK HOLMES, *Shoscombe Old Place*).

É preciso ir além das cores fortes que tingem o cenário criminoso da infração penal. É necessário que se busque as nuances do objeto de investigação, indo além do superficial e imediato, alcançando o que há de profundo e profícuo na tela em que está expresso o delito (BARBOSA, 2014, p. 181).

RESUMO

O sistema de persecução criminal é dividido em duas fases: extrajudicial e judicial, sendo aquela preliminar a esta. Todavia, enquanto a fase judicial possui roteiro próprio de atuação aos operadores, a investigação criminal apresenta apenas balizas de atuação, não oferecendo ao investigador caminhos metodológicos para o descobrimento de crimes. Nessa toada, ganha destaque o conhecimento experiencial do investigador, o que confere pessoalidade nos processos investigativos, prejudicando o compartilhamento do conhecimento com a organização responsável pelas dinâmicas de investigação criminal. Assim, levando em conta que o processo de investigação criminal é atividade intensiva de conhecimento, fundamental a compreensão das rotinas investigativas com base em processos, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento. Nessa senda, considerando que o processo de investigação de crimes no Brasil é protagonizado pela Polícia Judiciária, questiona-se como a Gestão do Conhecimento contribui para a gestão da investigação criminal da Polícia Judiciária brasileira? A fim de efetivar a busca de resposta para o questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa a proposição de um *framework* adaptativo para a gestão investigação criminal da Polícia Judiciária brasileira à luz da gestão do conhecimento. O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho foi o *Design Science Research* (DRS), promovendo-se a revisão de literatura em bases de dados de maneira sistemática, inicialmente, e posteriormente integrativa, direcionado ao desenvolvimento de um *framework* inicial para a investigação criminal à luz da gestão do conhecimento. Em segundo momento, para a fase de demonstração, optou-se pelo estabelecimento de grupo focal de especialistas, conferindo aproximação entre os contextos acadêmicos e organizacionais. Em sequência, promoveu-se a apresentação do artefato desenvolvido, com entrevistas aos gestores de Polícia Judiciária a fim de avaliar a aplicação do *framework* sugerido. O artefato desenvolvido apresenta processos, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento aplicáveis à investigação de crimes, organizando o processo investigativo em fases, e estruturando o processo de compartilhamento de conhecimento na organização de Polícia Judiciária. Ainda, o presente estudo sugere uma série de medidas à Polícia Judiciária com o fito de promover uma cultura organizacional baseada em GC a fim de conferir maior eficiência e eficácia aos processos investigativos.

Palavras-chave: Investigação Criminal; Investigação Policial; Conhecimento; Gestão do Conhecimento; *Framework* para investigação criminal.

ABSTRACT

The criminal prosecution system is divided into two phases: extrajudicial and judicial, with the former being preliminary to the latter. However, while the judicial phase has its own established procedures for operators, criminal investigation only provides operational guidelines, lacking methodological paths for crime discovery. In this context, the experiential knowledge of the investigator becomes prominent, adding a personal touch to investigative processes, which hinders knowledge sharing within the organization responsible for criminal investigation dynamics. Thus, considering that the criminal investigation process is a knowledge-intensive activity, understanding investigative routines based on processes, practices, and knowledge management tools is fundamental. Given that the criminal investigation process in Brazil is led by the Judicial Police, the question arises: how does Knowledge Management contribute to the management of criminal investigations by the Brazilian Judicial Police? To effectively seek an answer to this question, the general objective of the research was established to propose an adaptive framework for the management of criminal investigations by the Brazilian Judicial Police in light of knowledge management. The research method used for the development of this work was Design Science Research (DSR), promoting a systematic literature review in databases initially, and later an integrative one, aimed at developing an initial framework for criminal investigation in light of knowledge management. Subsequently, for the demonstration phase, a focus group of experts was established, providing a connection between academic and organizational contexts. Following this, the developed artifact was presented, with interviews conducted with Judicial Police managers to evaluate the application of the suggested framework. The developed artifact presents processes, practices, and knowledge management tools applicable to crime investigation, organizing the investigative process into phases, and structuring the knowledge sharing process within the Judicial Police organization. Furthermore, this study suggests a series of measures for the Judicial Police to promote an organizational culture based on Knowledge Management to enhance the efficiency and effectiveness of investigative processes.

Keywords: Criminal investigation; Police Investigation; Knowledge; Knowledge management; Criminal Investigation Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Progressão Conceitual de Dados para Conhecimento.....	40
Figura 2: Cinco atividades centrais de conhecimento identificadas como as mais amplamente usadas por organizações na Europa	43
Figura 3: Processo de conhecimento	48
Figura 4: Processo de Gestão do Conhecimento.....	48
Figura 5: Estratégia de GC e métricas de GC em um ciclo de GC integrado.....	49
Figura 6: Classificação sistemática de práticas de GC em três categorias	51
Figura 7: Modelos de compartilhamento de conhecimento	57
Figura 8: Sistema de persecução criminal	61
Figura 9: Perspectiva investigativa tridimensional do crime	63
Figura 10: Classificação da investigação criminal quanto ao campo de conhecimento	70
Figura 11: <i>Framework</i> da função gerencial do SIO	76
Figura 12: Formas de pensar sobre o processo de investigação.....	82
Figura 13: Lógica dedutiva e lógica indutiva	84
Figura 14: Escada de conhecimento em uma investigação criminal.....	91
Figura 15: Processo transformativo de coleta de evidências	92
Figura 16: Relação entre informação e evidência	93
Figura 17: Arquitetura dos preditores de desempenho da investigação criminal	102
Figura 18: Cubo do Conhecimento do policial.....	104
Figura 19: <i>Cluster</i> de habilidades de gerenciamento para SIO eficaz.....	106
Figura 20: Modelos de estágios dos sistemas de gestão do conhecimento.....	109
Figura 21: Modelos de estágios dos sistemas de gestão do conhecimento.....	112
Figura 22: Processo investigativo 5Cs	113
Figura 23: O processo de investigação	114
Figura 24: Processo de investigação criminal	115
Figura 25: As principais etapas da investigação criminal	115
Figura 26: Investigação policial como modelo de loja de valor.....	117
Figura 27: Retroalimentação do modelo de loja de valor	118
Figura 28: Arquitetura básica do modelo de raciocínio para o cenário de crime	119
Figura 29: Investigações criminais centradas no objetivo	120
Figura 30: Modelo de processo de investigação criminal.....	121

Figura 31: Modelo conceitual do processo de investigação criminal.....	122
Figura 32: Investigação como uma síntese do design criado através de um processo de construção de sentido abduutivo.....	123
Figura 33: Investigação como um processo cíclico de seis etapas para responder às seis perguntas investigativas.....	124
Figura 34: Ciclo do Esforço Investigativo Criminal - CEIC	126
Figura 35: Fluxograma da Investigação Criminal	127
Figura 36: Modelo de pesquisa para preditores de desempenho.....	130
Figura 37: Pirâmide do Conhecimento organizacional para aproveitar o conhecimento policial	131
Figura 38: Modelo de pesquisa que representa os determinantes do desempenho da investigação policial	133
Figura 39: Resumo das abordagens analíticas	134
Figura 40: Estrutura de Policiamento Gerenciado pelo Conhecimento para Tecnologias de Interceptação de Comunicação.....	136
Figura 41: Mapa de Proposições de Pesquisa: Sistemas de Gestão do Conhecimento em Investigações Policiais	138
Figura 42: "Value Shop" - Atividades de Investigações Policiais Geridas pelo Conhecimento	139
Figura 43: <i>Design Science Research</i> – DSR.....	146
Figura 44: Processo de investigação criminal segundo o CPP	165
Figura 45: Estrutura da fase inicial do processo de investigação criminal	187
Figura 46: Relação entre conhecimento, equilíbrio e controle, e compartimentação	191
Figura 47: Pensamento estratégico no equilíbrio e controle	192
Figura 48: Fase de busca e coleta de evidências à luz da gestão do conhecimento	213
Figura 49: Processo investigativo - da escolha da abordagem investigativa à conclusão	218
Figura 50: Processo investigativo: da demanda investigativa à conclusão	219
Figura 51: Processo Circular de Investigação Criminal.....	220
Figura 52: <i>Framework</i> para Investigação Criminal com base em GC	231

Figura 53: <i>Framework</i> para Gestão da Investigação Criminal com base em GC – circular.....	232
Figura 54: Triângulo do crime.....	265
Figura 55: Confrontação entre extensão de acesso e confiabilidade da informação	272
Figura 56: Estrutura da fase inicial do processo de investigação criminal, conforme revisão de literatura.....	296
Figura 57: Processo investigativo - da seleção de equipe à conclusão, criado a partir da revisão de literatura.....	296
Figura 58: Fase de busca e coleta de evidências à luz da gestão do conhecimento – desenvolvido com base na revisão de literatura.....	297
Figura 59: <i>Framework</i> para Gestão da Investigação Criminal com base em GC – circular – Versão 01, com base na revisão de literatura.....	298
Figura 60: resultado das discussões grupo focal - questionamento 01.....	303
Figura 61: resultado das discussões grupo focal - questionamento 02.....	304
Figura 62: resultado das discussões grupo focal - questionamento 03.....	305
Figura 63: resultado das discussões grupo focal - questionamento 06.....	307
Figura 64: resultado das discussões grupo focal - questionamento 07.....	308
Figura 65: resultado das discussões quanto à apresentação de fases construídas a partir da revisão integrativa	311
Figura 66: análise crítica fase inicial da IC – modelo revisão de literatura	313
Figura 67: análise crítica processo investigativo – da seleção da equipe à conclusão – modelo revisão de literatura	314
Figura 68: análise crítica da fase de busca e coleta de evidências – modelo revisão de literatura	315
Figura 69: apresentação do framework de investigação criminal ao grupo focal – modelo revisão de literatura	316
Figura 70: apresentação do <i>framework</i> para grupo focal, com destaque para o processo de gestão do conhecimento junto à organização policial – modelo revisão de literatura	317
Figura 71: apresentação do <i>framework</i> para o grupo focal, com destaque para os preditores de desempenho – modelo revisão de literatura.....	318
Figura 72: análise da discussão quanto à estrutura democrática ou autocrática das dinâmicas de investigação criminal.....	320

Figura 73: discussão acerca da importância do processo de análise do perfil investigador	321
Figura 74: registro fotográfico da reunião.....	324

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Publicações do EGC sobre assuntos relacionados ao tema " <i>framework</i> e "segurança pública"	34
Quadro 2: Comparativo entre dado, informação e conhecimento	39
Quadro 3: Arquitetura para Lições Aprendidas	52
Quadro 4: Métodos, técnicas e ferramentas de GC	54
Quadro 5: Diferenças entre investigação criminal e ação penal.....	61
Quadro 6: Definições de Investigação criminal	64
Quadro 7: Detalhamento do heptâmetro de quintiliano para fins criminais	65
Quadro 8: Princípios técnicos da investigação criminal	67
Quadro 9: Tipologias - investigação criminal quanto ao tempo	68
Quadro 10: Mudança de paradigma entre investigação e inteligência	69
Quadro 11: Tipologias de Investigação Criminal quanto ao campo de conhecimento	71
Quadro 12: Habilidades necessárias para um investigador eficaz	79
Quadro 13: Comparativo processos investigativo	124
Quadro 14: Quadro conceitual dos elementos apresentados	141
Quadro 15: Visão geral da metodologia empregada	148
Quadro 16: Comparativo processos de raciocínio investigativo	151
Quadro 17: Perfil dos Especialistas em Investigação Criminal.....	153
Quadro 18: quadro de referencial basilar do <i>framework</i>	161
Quadro 19: Formas de instauração do inquérito policial	164
Quadro 20: elementos de GC na fase de Demanda	168
Quadro 21: elementos de GC na fase de análise de premissas	171
Quadro 22: elementos de GC na fase de verificação preliminar de informações	174
Quadro 23: elementos de GC na fase de formulação de hipóteses iniciais	177
Quadro 24: elementos de GC na fase de formulação de elaboração de Portaria e APF	181
Quadro 25: Quadro exemplificativo de análise de premissas e vazios	183
Quadro 26: elementos de GC na fase de análise de vazios	186
Quadro 27: Elementos de GC em fase de equilíbrio e controle	193
Quadro 28: Análise PESTEL de fatores relacionados à investigação criminal complexa	195

Quadro 29: Exemplo de aplicação da rotina de análise de cenário na investigação criminal.....	197
Quadro 30: Elementos de GC em fase de escolha de abordagens investigativas ..	199
Quadro 31: Elementos de GC em fase de definição de equipe.....	203
Quadro 32: Matriz Plano de Ação Investigativa.....	204
Quadro 33: Elementos de GC em fase de plano de ação investigativa	207
Quadro 34: Fases do Processo de GC na busca e coleta de evidências.....	211
Quadro 35: Elementos de GC na fase de busca, coleta e tratamento	214
Quadro 36: Elementos de GC em fase de avaliação e análise do caso.....	217
Quadro 37: Conceitos principais das fases da investigação criminal	222
Quadro 38: Ferramentas de GC aplicáveis às fases da investigação criminal.....	224
Quadro 39: Fatores, abordagens e reflexos da GC na cultura organizacional	230
Quadro 40: Fases do Processo de GC na gestão da investigação criminal.....	231
Quadro 41: Análise de resultados questionário 01 - "pessoas".....	234
Quadro 42: Análise de resultados questionário 01 - "processos".....	235
Quadro 43: Análise de resultados questionário 01 - "tecnologia".....	237
Quadro 44: Análise de resultados do questionário 02 - conhecendo o <i>framework</i> proposto	238
Quadro 45: Análise de resultados do questionário 03 - Aplicabilidade de ferramentas de GC em investigações criminais	240
Quadro 46: Revisão de literatura - fase 01.....	273
Quadro 47: Revisão de literatura – fase 02.....	274
Quadro 48: Análise de bibliografia decorrente	275
Quadro 49: Revisão integrativa de literatura	276
Quadro 50: Resultado da revisão de literatura - Fase 01 - “ <i>Knowledge management</i> ” and “ <i>Criminal Investigation</i> ”.....	276
Quadro 51: Resultado revisão de literatura - Fase 02 - <i>Knowledge management</i> ” and “ <i>Police Investigation</i> ”	282
Quadro 52: Resultado revisão de literatura - Fase 3 - textos decorrentes	289
Quadro 53: Questionário 01 aplicado ao Grupo Focal	295
Quadro 54: Questionário 02 aplicado ao Grupo Focal	298
Quadro 55: Estrutura básica do questionário n° 01 a gestores especialistas.....	327
Quadro 56: Questionário quanto ao <i>framework</i> apresentado – questionário n°2....	328

Quadro 57: Questionário quanto à utilização ou não de ferramentas de GC nas dinâmicas da investigação criminal – questionário nº3	329
Quadro 58: Características das unidades seleccionadas para a fase de avaliação..	341

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas
APF Auto de Prisão em Flagrante
CPP Código de Processo Penal
CRFB Constituição da República Federativa do Brasil
DSR Design Science Research
EGC Engenharia e Gestão do Conhecimento
ERB Estação Rádio-Base
GC Gestão do Conhecimento
IC Investigação criminal
IP Inquérito policial
MTF Métodos, Técnicas e Ferramentas
PAI Plano de Ação Investigativa
SIO *Senior Investigatin Officer*
VPI Verificação preliminar de Informação
VSM *Value Shop Model*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2	DEFINIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS	23
1.3.1	Objetivo Geral	23
1.3.2	Objetivos Específicos	23
1.4	JUSTIFICATIVA	24
1.5	ESCOPO DA PESQUISA	27
1.6	INEDITISMO	29
1.7	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	32
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO	35
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	36
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
2.1.1	Conceito de conhecimento e suas variáveis	38
2.1.2	Fundamentos estruturais da gestão do conhecimento	42
2.1.2.1	<i>Pessoas e liderança</i>	46
2.1.2.2	<i>Processos organizacionais</i>	47
2.1.2.3	<i>Tecnologia e suporte à tomada de decisão</i>	50
2.1.3	Ferramentas de Gestão do Conhecimento	54
2.2	A INVESTIGAÇÃO CRIMINAL NA PROPOSIÇÃO CONSTITUCIONAL BRASILEIRA	58
2.2.1	Conceituação – investigação criminal no brasil: uma visão jurídico- administrativa	60
2.2.2	Princípios da Investigação Criminal	66
2.2.3	Tipologias da Investigação Criminal	68
2.2.4	Presidência da investigação criminal	72

2.2.4.1	<i>Gestão da investigação criminal</i>	73
2.2.4.2	<i>Perfil investigador: estruturando equipas</i>	77
2.2.5	Método e raciocínio investigativo: o pensar na investigação criminal	83
2.3	TEORIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INVESTIGAÇÃO CRIMINAL	89
2.3.1	Investigação criminal como atividade intensiva de conhecimento	90
2.3.2	O processo do conhecimento em uma investigação criminal e seus desafios para o compartilhamento	94
2.3.3	Preditores de desempenho na investigação criminal e elementos de gestão do conhecimento	101
2.3.3.1	<i>Pessoas e liderança - gestão de equipe: o conhecimento tácito e o conhecimento de especialista no planeamento e execução de diligências investigatórias</i>	103
2.3.3.2	<i>Tecnologia e Investigação criminal: a relação entre os investigadores e sistemas de busca de informações</i>	107
2.3.3.3	<i>A investigação criminal como um processo – modelos da literatura</i>	112
2.3.3.4	<i>A relação entre os preditores de desempenho de gestão do conhecimento e o processo investigativo criminal</i>	128
2.4	A ANÁLISE DOS CONCEITOS APRESENTADOS EM RELAÇÃO À INVESTIGAÇÃO CRIMINAL NO BRASIL E GESTÃO DO CONHECIMENTO	140
3	METODOLOGIA	143
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	143
3.2	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	145
3.2.1	Procedimento metodológico para a revisão integrativa	149
3.2.2	Procedimentos metodológicos para desenvolvimento de grupo focal com especialistas – análise e melhoria do <i>framework</i> sob o olhar dos especialistas	152
3.2.3	Avaliação do <i>Framework</i> – Análise dos dados obtidos a partir da entrevista de especialistas - gestores de unidades de investigação	156

3.2.4	Comunicação.....	160
4	A INVESTIGAÇÃO CRIMINAL À LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO – PROPOSIÇÃO DE UM <i>FRAMEWORK</i> ADAPTATIVO.....	160
4.1	<i>FRAMEWORK</i> PARA A GESTÃO DA INVESTIGAÇÃO CRIMINAL À LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	162
4.1.1	Demanda investigativa e premissas.....	166
4.1.2	Análise de premissas e encaminhamentos iniciais.....	169
4.1.3	Verificação preliminar de informações (VPI).....	172
4.1.4	Formulação da hipótese inicial – desenvolvendo linhas de investigação.....	175
4.1.5	Instauração formal do procedimento investigatório – Portaria e Auto de Prisão em Flagrante.....	177
4.1.6	Análise de vazios.....	182
4.1.7	Equilíbrio e controle nos atos investigativos.....	187
4.1.8	Escolhas de abordagens investigativas – análise de cenário na investigação criminal.....	194
4.1.9	Definição de equipe.....	200
4.1.10	Plano de ação investigativa.....	203
4.1.11	Busca, coleta e tratamento de evidências.....	208
4.1.12	Avaliação e análise do caso.....	215
4.1.13	Relatório e conclusão da investigação.....	220
4.1.14	Pessoas, processo, tecnologia e cultura organizacional.....	225
4.2	AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO <i>FRAMEWORK</i>	233
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	244
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O <i>FRAMEWORK</i>	244
5.2	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	247
5.3	PESQUISAS FUTURAS.....	248
	REFERÊNCIAS.....	250

APÊNDICE A – Aprofundamento dos conceitos relacionados aos princípios da investigação.....	265
APÊNDICE B – Lista de textos localizados a partir da revisão de literatura.....	273
APÊNDICE C – Procedimento metodológico do Grupo Focal	294
APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal.....	300
APÊNDICE E – Procedimento metodológico para entrevista de especialistas - avaliação	326
APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	331
APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal.....	333
APÊNDICE H – Delegacias Seleccionadas	341
APÊNDICE I - Relatório de análise da fase de avaliação com entrevista com Especialistas.....	342

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A investigação de crimes desperta nas pessoas um interesse bastante significativo. Não é à toa a quantidade de livros, filmes e séries que tratam do tema. Pensar na cena do crime, nas dinâmicas da prática delitiva, no isolamento do local, na chegada dos investigadores, no levantamento pericial, nas entrevistas de testemunhas e suspeitos, é tarefa que aguça a curiosidade e estimula o senso de desafio em entender o que aconteceu, quando aconteceu, como aconteceu e por que aconteceu.

A identificação da autoria delitiva e o levantamento da existência do crime (materialidade delitiva) por vezes parece tarefa fácil, representada na ficção como um *insight* de genialidade de um detetive experiente que, diante de um elemento mínimo de informação, desenvolve a hipótese certa do ocorrido e, milagrosamente, encontra todos os elementos necessários para a responsabilização do autor do crime. Tudo isso coroado com a prisão do criminoso e regado com muito mistério, ação e romance.

Ocorre que a forma como as dinâmicas investigativas representadas socialmente se desenrola no contexto da realidade diária de uma equipe de investigação criminal nem sempre passa perto do *glamour* representado nas telas de cinema. A investigação criminal é, em verdade, tarefa árdua calcada em pensamento científico e estruturada em processos para garantia da validade probatória e responsabilização criminal (ou não) do investigado (Tong; Bryant; Horvath, 2009; Pereira, 2019; Ferreira; Ferreira, 2013).

Nessa linha, para fins do presente trabalho, conceitua-se investigação criminal como um processo racional de gestão do conhecimento, essencialmente pragmático e zetético, consubstanciado em uma pesquisa estruturada, calcada em metodologias próprias para, de forma discreta, descobrir, coletar, verificar e considerar pistas de várias fontes de informação direcionadas para a produção do conhecimento a fim de promover a reconstrução histórica de um fato criminoso, respondendo os seguintes questionamentos acerca do delito: o quê, quem, quando, onde, como por quê e com que meios (Chen et al., 2003; Dean; Filstad; Gottschalk, 2006; Jerome, 2020; Pereira,

2019; Ferreira; Ferreira, 2013; Braz, 2009; Petersen; Wiil, 2011, Fahsing, 2016; Nordin; Pauleen; Gorman, 2009; Gottschalk, 2016).

Importante destacar que o sistema de justiça criminal tem por desiderato, para além da responsabilização criminal do sujeito violador das regras penais postas, a garantia de que o indivíduo indicado como autor de um delito tenha meios para o exercício do direito de defesa, e que haja meios processuais para validar a decisão de condenação ou absolvição do suposto criminoso (Lopes Júnior, 2005). Ocorre que, para início do processo judicial acima referido, resta imprescindível que o Estado apure com competência e cuidado se há um mínimo de elementos que apontem a autoria do crime e a comprovação de que o crime de fato ocorreu (materialidade).

Nesse contexto, a função da investigação criminal se apresenta de diversas formas, desde a busca de elementos que indiquem a prática delitiva e identificação do autor do crime para subsidiar o início de um processo crime, quanto o oposto. É função também da investigação garantir que o indivíduo injustamente indicado como autor de crimes seja devidamente investigado e que a apuração indique o não envolvimento da referida pessoa nas dinâmicas do delito sob apuração. Assim, entende-se também que a investigação criminal tem por finalidade garantir que não ocorram acusações injustas em um processo crime (Machado, 2020).

A investigação criminal no Brasil é realizada, como regra geral, por órgão público vinculado ao Poder Executivo, qual seja, a Polícia Judiciária. Assim, compete às Policiais Civis e Polícia Federal a apuração das infrações penais e suas autorias (BRASIL, 1988), tendo por dinâmicas investigativas as balizas indicadas na legislação processual penal, em especial no Código de Processo Penal (BRASIL, 1941), estabelecendo estruturas, formas, limites e dinâmicas de atuação.

Ocorre, todavia, que a estrutura de dinâmica investigativa brasileira se encontra alicerçada em uma formatação legal da década de 40, baseada em estruturas de pensamento relacionadas a cultura jurídica em razão dos antecedentes históricos das referidas polícias, conforme será estudado na seção 2.2.1 do presente trabalho.

Assim, a gestão da investigação criminal brasileira se estrutura em pensamento linear na busca elementos indiciários para a responsabilização criminal, ou seja, trata-se de uma estrutura de gestão da investigação criminal baseada em processos judiciais, procurando-se copiar formas e formalidades típicas do sistema de

justiça criminal (Bermudez, 2021). A ausência de regulamentação (lei) moderna para o inquérito policial força o presidente da investigação – delegado de polícia – a procurar no sistema de justiça criminal elementos de orientação para sua atuação na condução da investigação criminal. Assim, o sistema de fluxo de informações e conduções das estratégias investigativas segue um movimento linear de fases, como em um sistema de cadeia de valor (Porter, 1986).

Ocorre, todavia, que se apresenta inviável pensar a investigação criminal de maneira estruturada como uma sequência linear de atos processuais, como ocorre com o processo penal em âmbito do Poder Judiciário. A atuação em investigação criminal demanda uma fusão de habilidades “artesaniais” inseridas em uma metodologia de racionalidade científica, combinando conhecimento técnico com intuição e habilidades perceptivas (Innes, 2003). O trabalho investigativo decorre de uma variedade de fontes de informação (Petersen; Wiil, 2011) que precisam ser gerenciadas de maneira técnica, científica, em um processo não linear. Relatórios, análise de cena de crime, levantamento de antecedentes policiais, estruturação de dados telefônicos e bancários, entrevista de testemunhas, vítimas e suspeitos, imagens de vídeo e imagens fotográficas, análise de DNA, informantes, são algumas das inúmeras diligências viáveis no ato de investigar (Emil Berg et al., 2008).

Nesse sentido, a investigação criminal é atividade intensiva em conhecimento (Emil Berg et al., 2008; Chen et al., 2003; Gottschalk, 2007b), conceituado como o conteúdo ou processo resultante de interações sócio-técnicas entre agentes humanos e tecnológicos para a geração de valor (PPGEGC/UFSC, 2004). A investigação, portanto, tem como tarefa primordial da equipe de policiais investigadores a geração de conhecimento a partir da informação colhida no decorrer da investigação criminal (MI; HE, 2010), e para o presidente da investigação – delegado de polícia – o desafio de promover a gestão do conhecimento produzido decorrente das diligências investigatórias, com pensamento estratégico para alcançar o desvelamento do fato oculto.

Por sua vez, a gestão do conhecimento, fulcrada na prestação do serviço público, é conceituada como uma abordagem que visa a produção, disseminação e utilização do conhecimento com o objetivo de aprimorar a eficiência, a qualidade e a eficácia das ações sociais. Essa abordagem tem o propósito de promover os princípios de legalidade, imparcialidade, ética e transparência na administração pública,

contribuindo também para o progresso e avanço do Brasil. Ainda, destaca-se que as práticas de GC tem por característica a promoção de eficiência e sustentabilidade, além de inovação na gestão governamental (Batista, 2012; Ashok et al., 2021).

1.2 DEFINIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A relação da investigação criminal com o conhecimento mostra-se bastante evidente. Aos policiais que atuam em função investigativa são apresentadas uma quantidade espantosa de informações (Luen; Al-Hawamdeh, 2001). Tais informações são capturadas na organização policial investigativa por diversas formas, de modo que o desafio apresentado é estruturar as informações decorrentes das dinâmicas investigativas gerando conhecimento e promover a aplicação de maneira oportuna e eficaz aos problemas apresentados ao longo da dinâmica da atuação de Polícia Judiciária (Gottschalk, 2006a).

Assim, há a clara compreensão de que existe relação de relevância para o policiamento investigativo das dinâmicas da gestão do conhecimento, vez que tal área tem por finalidade promover a simplificação e melhoria dos processos de compartilhamento, distribuição, criação, captação e compreensão do conhecimento. Nesse sentido, “uma investigação bem sucedida depende da disponibilidade de conhecimento” (Gottschalk, 2006a).

Ocorre, todavia, que a fim de garantir a relação da gestão do conhecimento com os processos de investigação criminal conduzidos pela Polícia Judiciária mostra-se necessário compreender as dinâmicas e rotinas da polícia investigativa no exercício de seu mister. Contudo, evidencia-se carência de literatura relacionada à aplicação de metodologias de investigação criminal, baseando a atuação da investigação no conhecimento experiencial, implícito, tácito¹ do investigador (Holgersson; Gottschalk, 2008).

¹ Para o presente trabalho não se adotará diferenciação entre conhecimento implícito e conhecimento tácito, segundo o qual o conhecimento implícito pode ser estruturado e explicitado, e é mais amplo, enquanto o conhecimento tácito possui inviabilidade de explicitação, sendo categoria mais restrita (Corrêa et al., 2017). Adota-se para a presente pesquisa, pois, a ideia de sinônimo (Grotto, 2002; Terra, 2005), compreendendo-se o conhecimento tácito ou implícito como conhecimentos armazenados nos indivíduos em razão de experiências vivenciais acumuladas (Abu-Shanab; Shehabat, 2018).

Nesse sentido, a cultura organizacional ganha bastante impacto nas dinâmicas da estruturação de métodos e de absorção de ideias. Em razão da estruturação tradicionalmente burocrática, calcada em tradições militares, há dificuldade quanto à compreensão da necessidade de pensar em organizações de conhecimento abertas e criativas (Kelley, 2005), causando inércia organizacional (Ashok et al., 2021). Tal perspectiva reafirma a assertiva segundo a qual as organizações policiais investigativas possuem como porto seguro para suas dinâmicas a tradição burocrática advinda da ligação com o Poder Judiciário (Pereira, 2019), e a rigidez de pensamento decorrente da tradição de estruturação militarizada - organização de processos, de equipes, entre outros (Gottschalk; Solli-Sæther, 2007).

Inobstante, é fundamental compreender que a atividade de investigação criminal é baseada em criação, compartilhamento, distribuição, captação e compreensão do conhecimento, haja vista que o processo investigativo coleta a informação de forma bruta, que deve ser analisada, transformada e convertida em conhecimento utilizável no desvendamento de crimes (Emil Berg et al., 2008).

A tarefa de estruturar as dinâmicas investigativas se mostra complexa, abrangendo diversos campos do conhecimento, não se restringindo tão somente à competência investigativa, tratada como competência de atuação nos procedimentos básicos do método investigativo. Em verdade, a fim de garantir o bom desenvolvimento de uma investigação criminal é necessário pensar em desenvolvimento de habilidades organizacionais com o objetivo de arranjar a mecânica da investigação. Ademais, pensar a investigação criminal de forma competente é debruçar-se sobre a capacidade de planejamento dos atos investigativos lhes garantindo abordagem estruturada. Por fim, não há que se falar em investigação criminal sem o desenvolvimento de competência administrativa, ou seja, conhecimentos básicos relacionados aos protocolos administrativos necessários ao investigador, bem como a informações acerca do sistema de gestão de tecnologia relacionada (Smith; Flanagan, 2000).

A investigação criminal, sendo tarefa complexa de desvelamento do fato criminoso oculto, demanda esforço de diversas áreas do conhecimento. Na perspectiva indicada, e levando em conta a compreensão da atividade relacionando-a à gestão do conhecimento (GC) e respectiva doutrina de sustentação (Servin; de

Brun, 2005; Igbinovia; Ikenwe, 2017), deve-se estruturar o pensamento das dinâmicas investigativas sob três pilares, quais sejam: pessoas, processos e tecnologia.

Nesse sentido, espera-se dos operadores da investigação criminal, para além dos conhecimentos em inteligência e investigação, conhecimento administrativo, organizacional, funcional, processual, jurídico, tecnológico e analítico (Gottschalk; Dean, 2010). Tal complexidade de atuação e de áreas aplicáveis não se mostra viável sem o desenvolvimento de boas práticas em gestão. Nesse contexto, ganha destaque a figura de liderança das equipes investigativas para fins de garantir melhores resultados. No Brasil, a estrutura dos atos de investigação criminal é conduzida e orientada pelo delegado de polícia – função de chefia organizacional da unidade investigativa e função de presidência dos atos investigatórios (Asensi, 2015).

Ao gestor da investigação criminal exige-se o controle sobre os processos investigativos, a implementação de recursos para o exercício das atividades, a distribuição de cargas de trabalho entre as equipes que executam as diligências investigativas, bem como elaborar políticas de atuação da unidade e supervisão dos atos de investigação (Gottschalk, 2007b). Ainda, ao presidente da investigação criminal cabe a análise técnico-jurídica acerca das dinâmicas e atividades investigativas, zelando para que as diligências ocorram em respeito à legalidade e aos Direitos Humanos (Ferreira; Ferreira, 2013).

A estruturação de equipes para o exercício da investigação criminal também é fundamental para atendimento dos pilares de sustentação da GC no contexto da investigação de crimes. Para além dos papéis de liderança, conforme visto acima, a compreensão da importância da execução da investigação *stricto sensu* (Santos, 2021) pelos agentes policiais é de grande relevância, de modo que identificar o perfil do investigador é fundamental, vez que o desempenho policial decorre em grande medida das percepções policiais (Jackson; Wade, 2005; Kelley, 2005).

Nessa toada, a transformação de dados e informação em conhecimento perpassa pela relação de conhecimento prévio baseado em experiência individual, ganhando impacto o nível de interpretação realizado pelo investigador (Dean; Bell, 2010a). Todavia, não se pode estruturar todo o trabalho investigativo de levantamento de prova de materialidade e autoria delitiva, por maior experiência e intuição do policial, apenas na experiência profissional do investigador. Resta imprescindível o desdobramento da investigação em rotinas e metodologias pré-estabelecidas a fim de

aferir base científica ao trabalho investigativo policial (Pereira, 2019). Nesse ponto, o segundo pilar da GC, qual seja, “processos”, ganha relevância, garantindo que o raciocínio investigativo se opere de acordo com metodologias de pesquisa próprias na seara criminal (Braz, 2009), bem como que siga os procedimentos organizacionais e estrutura organizacional da instituição.

Servin e DeBrun (2005) sustentam que os processos de estruturação hierárquica, divisão setorial, relações de troca de informações, alocação de recursos, e até mesmo a estrutura física e alocação dos espaços de trabalho possuem um impacto em como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado na organização. Assim, compreender as dinâmicas estruturais e processuais de uma Delegacia de Polícia (unidade em que tipicamente se exerce a função de investigação criminal no Brasil) é ponto crucial para o debate ao longo do presente estudo, fazendo-se menção às barreiras ou catalisadores culturais da organização para a implementação de políticas de GC (Serrat, 2017).

Também pilar de sustentação da arquitetura da GC, é a tecnologia. Apesar de o conhecimento experiencial não ser passível de se originar fora dos indivíduos, há viabilidade de representação do conhecimento explícito em rotinas de tecnologia ou redes de tecnologia. Assim, a tecnologia policial envolve um conjunto de processos complementares uns aos outros com o objetivo de viabilizar a criação, captura, armazenamento, recuperação, transferência, compartilhamento, aplicação e integração de práticas dos investigadores no desenvolvimento de suas funções (Dean; Bell; Congram, 2010).

Innes (2003) sustenta que o trabalho investigativo se baseia em uma síntese da dialética entre “habilidades artesanais” (o que se pode traduzir como conhecimento experiencial, implícito) e “estilo científico de racionalidade”. Nessa perspectiva, o referido autor indica que o contexto da investigação criminal se opera por uma série de atividades investigativas diversas (mas relacionadas) que têm por finalidade a produção de conhecimento sobre o evento criminoso. Aqui, pode-se indicar que não se basta para o desvelamento do fato oculto a prova da materialidade (comprovação material da existência do crime) e indícios de autoria delitiva, sendo necessário também apontar a motivação do crime, além do local do delito, demais envolvidos, tempo do crime e meios empregados (Barbosa, 2014).

Assim, levando em conta que o sucesso da investigação criminal depende da transformação de informações em evidências - coletando informações brutas e convertendo-as em conhecimento para a tomada de decisão -, pode-se assegurar que se trata de atividade intensiva de conhecimento (Emil Berg et al., 2008; Dean, 1995; Gottschalk, 2007b). Nesse passo, surge a necessidade de se investigar as rotinas da investigação criminal no Brasil sob a perspectiva da proposição de um *framework* para atuação policial com base em gestão de conhecimento.

O processo investigatório criminal deve seguir balizas e metodologias próprias (Braz, 2009) muito semelhantes à pesquisa científica, diferenciando-se apenas por peculiaridades operacionais. A investigação criminal brasileira caracteriza-se pela natureza não individual e interdisciplinar (Pereira, 2019), partindo da premissa de que o presidente da investigação, via de regra o delegado de polícia, atua com racionalidade na busca dos elementos informativos que comprovem a existência do fato (investigação criminal objetiva) e tragam à luz os indícios de autoria (investigação criminal subjetiva), conforme preconiza Santos (2021).

Posto isto, compreendendo a investigação criminal como atividade intensiva de conhecimento (Emil Berg et al., 2008), sendo a gestão do conhecimento orientada ao processo investigativo, resta importante a proposição de um *framework* baseado em gestão do conhecimento que auxilie o presidente da investigação criminal e sua equipe na gestão da investigação criminal a fim de comprovação da materialidade do crime e indícios de autoria e circunstâncias. Tal perspectiva se mostra importante, uma vez que o conhecimento na investigação criminal, via de regra, tende a ser baseado em experiências práticas e conhecimento tácito dos investigadores (Holgersson; Gottschalk, 2008).

A estrutura de relação entre as dinâmicas de investigação criminal e gestão do conhecimento ganham maior destaque entre autores como Dean, Bell e Congram (2010), que trabalham como a perspectiva de relação entre duas dimensões, quais sejam: “criação do conhecimento” e “captura do conhecimento” em uma investigação criminal, conforme se depreende da figura Figura 37, bem como Dean et al. (2008), que discutem a estruturação de um sistema de pensamento investigativo como um sistema de loja de valor (VSM), tendo por atividades secundárias a infraestrutura, tecnologia, recursos humanos e compras. Ainda, Simms e Petersen (2019) apresentam um modelo de investigação criminal que propõe foco na memória

organizacional para fins de esclarecimento de crimes (Figura 30), e Gottschalk (2006b), trabalha questões relacionadas à evolução do uso de tecnologia na investigação criminal, bem como destaca o grau de influência do conhecimento tácito do investigador nos processos de descoberta de crimes, relacionando tal aspecto aos perfis investigadores (Gottschalk, 2006a).

Todavia, a despeito de pesquisa internacional na área, não há qualquer estruturação de pensamento que relacione os processos de investigação criminal à luz da gestão do conhecimento, esclarecendo como se operam as fases do pensamento investigativo alicerçadas em processos de GC, ou mesmo como se operacionalizam as ferramentas de gestão do conhecimento em equipes que atuam com a investigação de crimes. Tal carência ganha ainda mais destaque ao se tratar da investigação criminal nacional, essencialmente jurídico-burocrática.

Nesse sentido, levando em conta a tradição policial investigativa brasileira, questiona-se: como a Gestão do Conhecimento contribui para a Gestão da Investigação Criminal das Polícias Judiciárias Brasileiras?

1.3 OBJETIVOS

Nas seções seguintes estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

- Desenvolver um *framework* adaptativo para a gestão da investigação criminal da Polícia Judiciária brasileira à luz da gestão do conhecimento visando a melhoria da eficiência e eficácia do processo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Discutir o modelo de investigação criminal brasileiro;
- Evidenciar a investigação criminal como uma atividade intensiva de conhecimento;

- Analisar processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis ao processo de investigação criminal;
- Relacionar a gestão da investigação criminal com os pilares (preditores) da Gestão de Conhecimento;
- Verificar a consistência e aplicabilidade do *framework* junto a delegados de polícia.

1.4 JUSTIFICATIVA

A compreensão da investigação criminal como atividade decorrente de *insight* do operador policial tem sido ao longo dos anos a tônica ao se tratar do tema. Tal perspectiva, como visto acima, decorre da representação ficcional dos detetives de livros, filmes e seriados policiais que tanto estimulam o imaginário popular (Newburn; Williamson; Wright, 2012). Personagens como Scherlock Holmes – icônico detetive de Sir Arthur Conan Doyle -, ou o detetive Hercule Poirot (nos livros de Agatha Christie), ou mesmo C. Auguste Dupin (Edgar Allan Poe), são centrais na iconografia do investigador, influenciando a atividade profissional técnica (Harrowitz, 1991).

A perspectiva de proximidade da atividade investigativa como um “talento natural” é tão presente na cultura organizacional das polícias investigativas que foi objeto de ressignificação para o contexto policial, utilizando-se o termo “tirocínio” para se referir à intuição policial investigador (Santos, 2021).

Todavia, a despeito da relação com o pragmatismo que permeia a atividade policial investigativa, operou-se no Brasil o distanciamento da referida atividade com as bases científicas e doutrinárias para a atividade (Bermudez, 2021). A carência de estruturação de base doutrinária e científica na investigação criminal (Newburn; Williamson; Wright, 2012), o que poderá se verificar quando se tratar do ponto “ineditismo” (1.6), conduz ao enfraquecimento da prova produzida em fase de investigação.

Em verdade, a doutrina que procura apresentar a investigação criminal no Brasil é bastante farta no que se refere aos contornos jurídicos conferidos ao ato de investigar, ou seja, a perspectiva da investigação criminal sob o manto jurídico processual penal (Avena, 2022; lopes Júnior, 2016; Lima, 2022; Nicolitt, 2018; Távora; Alencar, 2022). Tal pluralidade de autores não possui correspondente nacional ao se

trabalhar com temas ligados à gestão da investigação criminal, liderança, processos e utilização de tecnologia para a gestão do conhecimento produzido, como ocorre especialmente em países como a Noruega e Inglaterra (Dean; Fahsing; Gottschalk, 2006; Emil Berg et al., 2008; Staines, 2013; Gottschalk, 2016). Aliás, dissociado da perspectiva processual penal (área do conhecimento ligada às ciências jurídicas) e vinculado a um contexto eminentemente investigativo, mormente no que tange à relação com gestão do conhecimento, pouca produção científica nacional existe (vide seção 1.6).

Assim, tendo em vista a lacuna de pesquisa, há justificativa para o presente trabalho, vez que se pretende apresentar à comunidade científica a importância da condução da investigação criminal protagonizada pelas Polícias Judiciárias brasileiras sob a perspectiva da gestão do conhecimento.

Para além da justificativa para a ciência, cumpre apresentar as justificativas para as organizações.

A atividade investigativa no Brasil é desenvolvida tipicamente pelas Polícias Judiciárias (Polícias Cíveis e Polícia Federal) – órgãos da administração direta vinculadas ao Poder Executivo (BRASIL, 1988). Destarte, a relação entre o objeto de pesquisa e a administração pública denota-se evidente – o que garante desafios para o presente trabalho, em especial quanto à verificação de viabilidade de implantação de rotinas de gestão do conhecimento na referida esfera de atuação.

A administração pública afigura-se como o elo entre o Estado e a sociedade, sendo responsável pela implementação de políticas públicas, desde o planejamento até a execução, sempre em respeito aos princípios da eficiência e racionalidade em busca de uma gestão moderna e efetiva (Wilson, 2005). No mesmo sentido, a administração pública opera na gestão dos serviços e bens destinados à comunidade, pautando sua atuação na legalidade e moralidade (Braun; Mueller, 2014).

A compreensão da administração pública deve pautar-se, outrossim, para o aumento de sua eficiência, com a consequente melhoria de sua atividade e dos produtos e serviços entregues aos cidadãos, o que passa necessariamente pela inovação nas organizações públicas (Batista, 2012). A importância da inovação se dá em razão da constante alteração de ambiente socioeconômico, da legislação ou mesmo quando do surgimento de concorrentes para o serviço ofertado. Nessa perspectiva, a organização necessita estar devidamente atenta e preparada para

atuar de forma reativa por meio da inovação de seus produtos e serviços (Tidd; Bessant, 2015).

Ocorre, todavia, que diversas organizações públicas não promoveram a modernização de suas atividades, mantendo características de uma clássica administração calcada em padrões regulares de comportamento, rotinas rígidas de trabalho, e resistência aos processos de inovação, promovendo inércia organizacional (Ashok et al., 2021). Nessas organizações ditas clássicas, a própria estrutura organizacional se mantém alicerçada na hierarquia departamental, o que ocasiona dificuldades no compartilhamento de informações, ou mesmo o armazenamento do conhecimento desenvolvido (Brito; Oliveira; Castro, 2012).

Nessa toada, a compreensão da estrutura organizacional dos órgãos de polícia investigativa e a proposição da estruturação de seus processos organizacionais com base em gestão do conhecimento afigura-se justificativa viável para o presente trabalho de pesquisa, viabilizando uma proposta de modernização dos processos de gestão no âmbito de uma atividade tipicamente estatal, qual seja, a investigação criminal.

A justificativa do presente trabalho também possui reflexos sociais. Conforme visto anteriormente, o exercício da função investigativa é desempenhado tipicamente pelas Polícias Judiciárias (Polícias Cíveis e Polícia Federal), entendendo-se que a atividade investigativa se afigura como prestação de serviço público à sociedade. Assim, recebida a notícia do delito, cumpre às Polícias Judiciárias, como função de Estado, desvelar o fato oculto promovendo a identificação da autoria do crime, iniciando o processo de responsabilização criminal (Barbosa, 2014).

Nessa perspectiva, a atuação investigatória em seara criminal possui, dentre outras, a função de controle de crimes: seja por função preventiva especial negativa, ou por intermédio da função de prevenção geral.

Entende-se por função preventiva especial negativa os reflexos fáticos da atuação investigativa quando da prisão do suspeito do cometimento de crimes, ou mesmo a constrição de seu patrimônio ou outras medidas cautelares, impedindo a prática de outros ilícitos pelo mesmo criminoso. Já a função de prevenção geral se opera em razão do reforço da confiança no sistema criminal por parte da sociedade em vista de uma atuação investigativa exitosa, ou seja, há o reconhecimento geral do

funcionamento do sistema de justiça criminal com aplicação de sanção penal, o que reduz a prática delitiva em um contexto geral (Pereira, 2019).

Assim, a melhoria das rotinas da atividade de investigação criminal nas Polícias Judiciárias, em especial com a aplicação de elementos atinentes à GC, tem por consequência o bom deslinde de causas, com a identificação da autoria, materialidade e circunstância do crime, ensejando prevenção especial negativa, bem como prevenção geral, garantindo melhor prestação do serviço público.

O desenvolvimento da pesquisa que ora se apresenta possui justificativa científica, organizacional e social. Científica em razão da carência de estudos nacionais que relacionam a atividade investigativa sob a perspectiva da gestão do conhecimento, conforme detalhado em procedimentos metodológicos; organizacional porque propõe uma alteração de paradigmas na gestão das unidades investigativas (com vista a inovar o processo de investigação criminal), e na presidência da investigação criminal; e social, pois a qualificação dos processos investigativos reflete na melhoria do serviço público prestado pelas Polícias Judiciárias.

A compreensão de que a GC tem a contribuir com as dinâmicas da investigação criminal protagonizada pelas polícias investigativas mostra-se significativa (Gottschalk; Holgersson, 2006; Gottschalk, 2006; Dean; Fahsing; Gottschalk, 2006b; Atzenbeck; Hicks; Memon, 2009; Dean; Bell, 2010; Staines, 2013), vez que resta fundamentado que a investigação de crimes se apresenta como atividade intensiva de conhecimento (Emil Berg et al., 2008). Dessa forma, os argumentos supramencionados garantem a justificativa para a pesquisa ora sob discussão.

1.5 ESCOPO DA PESQUISA

A atividade de investigação criminal se conceitua como um processo de descoberta, coleta, preparação, identificação e preservação de evidências com o intuito de determinar o que ocorreu e quem seria o responsável (Bennett; Hess; Orthmann, 2009). Barbosa (2014), por sua vez, compreende a investigação criminal como um conjunto de diligências realizadas por agentes estatais que diante de uma demanda (notícia de um delito) passam a reunir dados e informações relacionados ao

suposto fato delituoso, promovendo sua análise técnica a fim de identificar a existência do crime (materialidade), indícios de autoria e circunstâncias.

É importante destacar que, a despeito de a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 ter conferido às Polícias Civis e Federal a função típica de investigação de crimes, há também órgãos que exercem atipicamente a atuação investigatória, tais como as Comissões Parlamentares de Inquérito, as Corregedorias, o Ministério Público, a Receita Federal, Estadual ou Municipal, dentre outras (Santos, 2021).

Nesse aspecto, insta destacar que o presente estudo pretende desenvolver a pesquisa relacionada aos órgãos estatais criados para o exercício da função típica de investigação criminal, quais sejam, as Polícias Judiciárias. Tal escolha se deve em respeito à decisão do constituinte originário de 1988 ao conferir tal atividade às Polícias Civis e Federal, de modo que se entende serem tais órgão públicos especialistas no exercício da função investigatória.

Assim, pretende-se restringir o objeto de estudo às dinâmicas investigativas que se desenvolvem em delegacias de polícia – unidades administrativas e operacionais das Polícias Judiciárias – chefiadas por delegados de polícia de carreira e executadas por agentes da autoridade policial.

Para além da delimitação supramencionada, há que se observar que as Polícias Judiciárias possuem instrumentos procedimentais para o exercício da investigação criminal. Tipicamente a atuação investigatória criminal se formaliza pelo Inquérito Policial, sem, contudo, haver impossibilidade de investigações criminais exercidas por outros instrumentos mesmo no âmbito da Polícia Judiciária, conforme se depreende da Lei 12.830/13.

O §1º do art. 2º da Lei 12.830/13 indica que compete ao delegado de polícia (autoridade policial) a condução da investigação criminal por intermédio do inquérito policial “ou outro procedimento previsto em lei” (BRASIL, 2013). Nesse passo, cumpre indicar que a investigação criminal conduzida pela Polícia Judiciária, sob presidência do delegado de polícia, pode se operar por outros procedimentos, tais como: auto de apreensão de adolescente infrator; auto de apuração de ato infracional; termo circunstanciado de ocorrência (Sannini Neto; Santos Cabette, 2017).

Acerca do ponto, importante destacar que a estrutura burocrática do Estado se apresenta como verdadeira garantia e controle a fim de evitar a atuação abusiva do Estado (que exerce o monopólio do uso da força legítima - Weber, 2009).

No caso da presente pesquisa se optou por restringir à análise do principal instrumento de apuração brasileiro, qual seja, o inquérito policial, conceituado como um instrumento administrativo, escrito e sigiloso, que tem por objetivo esclarecer a autoria de um crime ocorrido, bem como as circunstâncias do delito (Silva, 2020). Assim, entende-se que o inquérito policial materializa, formaliza, a investigação criminal conduzida pela Polícia Judiciária, sob presidência do delegado de polícia.

Na linha proposta, e levando em conta o exposto, o presente trabalho tem por desiderato o desenvolvimento de um *framework* adaptativo para a gestão da investigação criminal à luz da Gestão do Conhecimento, a fim de orientar a presidência dos inquéritos policiais no Brasil. Ainda, importante observar que a pesquisa ora desenvolvida se opera em relação às dinâmicas de Polícia Judiciária do Estado de Santa Catarina, levando em conta o contexto organizacional das unidades de Polícia Civil do Estado.

É cediço que o contexto investigatório é bastante amplo, vez que são inúmeros os delitos tipificados em legislação incriminadora no Brasil. Dessa forma, o *framework* adaptativo para a gestão investigação criminal à luz da gestão do conhecimento tem por objetivo abranger a gestão do inquérito policial em sua esfera de maior abrangência, servindo de baliza para a condução de investigações criminais dos mais diversos delitos. Apesar da abrangência e objetivo, o presente estudo não tem por desiderato a implementação do modelo pelas instituições ou sua validação qualitativa, mas tão somente a verificação da viabilidade de aplicação do modelo proposto na gestão da investigação criminal.

1.6 INEDITISMO

A Gestão do Conhecimento se apresenta como processo de geração de valor para a organização por intermédio do dinamismo sistêmico em que o conhecimento organizacional deve fluir etapa a etapa (Ortiz Laverde; Baragaño; Sarriegui Dominguez J.M., 2003). Nessa toada, a investigação criminal protagonizada pela Polícia Judiciária tem por finalidade a prestação de serviço público, entregando à

sociedade a resolução do delito, ou seja, há produção de valor decorrente do ingresso de dados e informações, produção de conhecimento, gerando resultados palpáveis à sociedade. Nesse diapasão, cumpre investigar a relação entre os dois constructos, quais sejam: “Gestão do Conhecimento” e “investigação criminal”.

Conforme já indicado junto à seção 1.3, a despeito da abundância de estudos acerca do inquérito policial (procedimento de formalização da investigação criminal no Brasil), há a vinculação dos referidos trabalhos com área de conhecimento aderente ao programa de ciências jurídicas. Em outras palavras, os estudos nacionais relacionados à investigação criminal, via de regra, encontram-se vinculados às limitações e contornos jurídicos do ato de investigar e suas repercussões no mundo do Direito.

Não se nega, pois, a importância dos estudos mencionados, vez que a atuação investigativa de delitos possui reflexos diretos nos contextos de justiça criminal, sendo o inquérito policial a base de legitimação da propositura de causas penais (Da Rosa, 2021; Queiroz, 2017). Todavia, há a necessidade de compreensão do sistema de investigação de crimes com outras áreas do saber.

Destarte, levando em conta que a investigação criminal se consubstancia pelo levantamento de dados e informações para análise técnica, a fim de promover a indicação de evidências acerca da existência de crime e indícios de autoria, resta clara a relação entre investigação criminal e gestão do conhecimento. Ademais, já mencionado alhures que a atividade investigativa se caracteriza como atividade intensiva de conhecimento, o que demanda maior aprofundamento sobre o tema, especialmente no consto das dinâmicas nacionais.

A seção 3.2.1 trata de forma completa quanto à metodologia de revisão integrativa adotada, de modo que não se pretende no presente momento esmiuçar as dinâmicas da referida fase de pesquisa. Em verdade, o que se apresenta no presente momento é a carência de pesquisas que relacionam a atividade investigativa com a gestão do conhecimento.

Após busca exploratória nas bases *web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, utilizando-se para tanto dos constructos “*criminal investigation*” OR “*police investigation*” AND “*knowledge management*”, chegaram-se a 35 (trinta e cinco) artigos pertinentes, sem, contudo, apontar a relação direta entre a investigação criminal brasileira e gestão do conhecimento. A exceção se opera com o modelo

apresentado por Simms and Petersen (2019) em relação ao modelo *Value Shop Model* indicado por Dean, Filstad e Gottschalk (2006). Ainda assim, sem indicar as interconexões com processos de GC (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização) ou mesmo com os aceleradores de desempenho (pessoas, processos e tecnologia).

Na mesma linha, o baixo número de artigos denota carência de pesquisa relacional entre os constructos utilizados no contexto internacional, havendo maior destaque de publicação relacionada à Noruega, Austrália e Inglaterra.

As pesquisas no contexto internacional apresentam, tanto na relação de GC com investigação criminal, quanto na relação de GC com investigação policial, a importância do estudo relacional entre as duas áreas, mormente em face da criação e compartilhamento do conhecimento relacionados com uma gestão eficiente e eficaz (Emil Berg et al., 2008). Assim, a adoção de estrutura organizacional alicerçada em uma abordagem de policiamento investigativo gerenciado por conhecimento mostra-se fundamental para a melhoria da atividade investigativa (Dean; Bell, 2010a).

Ademais, pesquisou-se no banco de teses e dissertações (BTD) do EGC a existência de teses e dissertações que tivessem como constructo o termo “investigação criminal”, localizando-se apenas a dissertação de Tércia Maria Ferreira da Cruz, no ano de 2009, sobre a “influência da mídia na percepção da violência: as comunicações e denúncias à Central de Emergência 190”. Na dissertação, a pesquisadora sustenta a relação entre a notícia de crimes em telejornais e o aumento da percepção de violência da sociedade, com maior engajamento social na comunicação de delitos, o que não se coaduna com a presente pesquisa. Já com relação ao constructo “investigação policial”, nenhuma dissertação ou tese sobre o tema foi encontrada junto ao banco do PPGE GC. Para além, optou-se por realizar busca exploratória na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), dessa vez relacionando o constructo “investigação criminal” ao constructo “gestão do conhecimento”, localizando-se tão somente a dissertação de Eduardo Marcelo Castella intitulada “Investigação criminal na era do governo eletrônico: inteligência artificial x boletim de ocorrência- BO, soluções em K.M.A.I”, junto ao programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Tal dissertação se concentra na análise de crimes de furto e roubo no estado do Paraná, e a gestão de informações relacionadas às dinâmicas das práticas delitivas.

De outra banda, levando em conta que as pesquisas acima não apresentaram resultados compatíveis com o que se pretendeu discutir no presente trabalho, procedeu-se à pesquisa exploratória com os constructos “investigação policial” e “gestão do conhecimento”, não encontrando qualquer resultado junto ao BDTD.

Desta feita, o ineditismo da pesquisa resta demonstrado. Para além do ponto, cumpre indicar que a proposta de um *framework* adaptativo para a gestão da investigação criminal à luz da gestão do conhecimento a fim de auxiliar o processo investigativo das Polícias Judiciárias nacionais garante relevância (não trivialidade) ao trabalho proposto em razão da potencialidade de impacto nas dinâmicas de trabalho das instituições policiais.

1.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A estruturação do conceito de conhecimento não parece ser tarefa fácil, sendo diversos os atores que buscaram tal conceituação (Sabino, 2019). Para o presente estudo optou-se por se debruçar sobre o conceito adotado pela área de concentração em Gestão do Conhecimento do PPGEGC/UFSC, indicando o conhecimento como “processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes artificiais para a geração de valor” (PPGEGC/UFSC, 2004).

O tema em estudo trata da proposta de um *framework* (artefato) para orientar a presidência de inquéritos policiais, baseado em estratégias de atuação do presidente da investigação e sua equipe, com base em Gestão do Conhecimento. Como tal, está inserida na área de concentração de “Gestão do Conhecimento” e na linha de pesquisa “Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento”, tratando acerca do “planejamento e alinhamento coletivo do conhecimento por diferentes dimensões de análise, seja individual, de grupo, organizacional, interorganizacional ou em rede” (UFSC; PPGEGC, 2022).

A fim de garantir maior compreensão da afinidade entre o presente estudo com o programa de pós-graduação *stricto sensu*, importante a reflexão acerca da relação entre a gestão do conhecimento e as organizações. Nesse aspecto, mostra-se necessário que a organização tenha consciência acerca de seus ativos de

conhecimento para, então, promover o seu gerenciamento (Ose; Ramstad; Steiro, 2013).

No caso em apreço, a investigação criminal, conforme já asseverado, se opera no âmbito de uma organização policial, com todas as suas dinâmicas, estruturas e cultura. Nesse sentido, levando em conta que a estrutura de investigação criminal é baseada, em grande medida, na experiência profissional do investigador, resta o desafio de que os atores compreendam a importância da promoção de abertura, colaboração e compartilhamento do conhecimento entre os investigadores (Gottschalk, 2006a).

A compreensão de abertura, colaboração e compartilhamento em uma organização ganha ainda mais destaque ao se tratar a investigação criminal como atividade essencialmente interdisciplinar, conforme bem indica Pereira (2019). Nessa ponte, apercebe-se que o fenômeno criminal é complexo, assim como a elucidação delitiva, exigindo a dinâmica da investigação o envolvimento de diversas áreas do conhecimento. Todavia, tal complexidade e interdisciplinaridade merece sistematização (não aleatoriedade) no desenvolvimento das rotinas investigativas (Ferreira; Ferreira, 2013).

Segundo Shin (1986), o conhecimento interdisciplinar se afigura pela integração de conceitos e ideias de diversas disciplinas. Para Pacheco (2016) a interdisciplinaridade garante valor para as disciplinas que se originam da convergência dos métodos, instrumentos e modelos de disciplinas originárias que se relacionam.

Assim, levando em conta a natureza do processo investigatório, em especial quanto à sua intrínseca característica interdisciplinar, bem como a inter-relações entre as disciplinas “investigação criminal” e “gestão do conhecimento”, cumprido o ponto de destaque para o PPGEGC.

Conforme bem asseverado, a investigação criminal se afigura como atividade intensiva de conhecimento, merecendo sua análise com base nos pilares da gestão do conhecimento (pessoas, processos e tecnologia), além da relação com ferramentas, mapeamento, prática, instrumentos e metodologias da GC. O processo de transformação de dados e informação em evidência e conhecimento, gerando valor, possui relação próxima com o presente programa de pós-graduação *stricto sensu*, sendo seu estudo de cristalina aderência à linha de pesquisa “teoria e prática em gestão do conhecimento” da área de concentração “gestão do conhecimento”.

A despeito da relação apresentada, há ausência de trabalhos que tratem diretamente da pesquisa ora realizada, conforme indicado na seção 1.6. Entretanto, considerando que a tese ora em discussão pretendeu oferecer um *framework* adaptativo para a gestão da investigação criminal à luz da gestão do conhecimento aplicável à gestão do inquérito policial (investigação criminal conduzida pela Polícia Judiciária), e levando em conta diferentes recortes utilizados, apresentam-se os seguintes trabalhos que auxiliaram o autor a compreender as dinâmicas de GC.

Quadro 1 - Publicações do EGC sobre assuntos relacionados ao tema "*framework* e "segurança pública"

Autor	Título	Ano	T/D
LASSO, Ana Laura	Método para o compartilhamento do conhecimento do especialista usado no processo de tomada de decisão	2016	D
PAULA, Giovani de.	Atividade de Inteligência de Segurança Pública: Um Modelo de Conhecimento Aplicável aos Processos Decisórios para a Prevenção e Segurança no Trânsito.	2013	T
SANTOS, Maria isabel Araújo Silva dos.	A Segurança do Segredo: Proposta de <i>Framework</i> de Aplicação dos Instrumentos de Proteção do Segredo no Ambiente de Inovação da Base Industrial de Defesa.	2017	T
SANTANA, Julival Queiroz de.	Liderança Autêntica no Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina	2012	T
KEMPNER-MOREIRA, Fernanda	Governança Multinível: um <i>framework</i> para a Governança da Segurança Pública Brasileira à luz do paradigma das redes organizacionais	2022	T
SILVA, Edson R. G.	Governo Eletrônico na Segurança Pública: Construção de um Sistema Nacional de Conhecimento	2009	D
SANTOS, Cristina Souza	O acesso ao conhecimento em sistemas inteligentes de gestão e análise estratégicas – uma aplicação na segurança pública	2009	D
BRITTOS VALDATI, Aline de	Gestão de ideias e seus estágios evolutivos: um modelo de maturidade	2021	T

Fonte: elaboração do autor a partir de dados do BTB do PPEGC.

Os trabalhos listados não apenas auxiliaram na compreensão do conteúdo relacionado às dinâmicas de gestão do conhecimento, mas também ajudaram na estruturação da pesquisa, fazendo-se destaque para a tese de Aline Brittos Valdati que orientou de sobremaneira na definição quanto ao uso da metodologia *Design Science Research* para a presente pesquisa.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O pensar a investigação criminal e seu gerenciamento com base em modelo de Gestão do Conhecimento demanda a estruturação de metodologia bem apurada a fim de garantir cientificidade e legitimidade à pesquisa. Nesse aspecto, o trabalho ora desenvolvido se organiza em cinco capítulos.

O primeiro capítulo constitui-se pela introdução, explicitando a estrutura metodológica do trabalho, conforme evidenciado. Já o capítulo 02 traz a fundamentação teórica para sustentar os argumentos e escolhas do pesquisador, tratando inicialmente dos conceitos relacionados a Gestão do Conhecimento (2.1), oportunidade em que se apresentam os conceitos de GC e suas variáveis (2.1.1), além do estudo acerca dos fundamentos estruturais da gestão do conhecimento (2.1.2), especialmente relacionados à pessoas e liderança (2.1.2.1), processos organizacionais (2.1.2.2) e tecnologia de suporte à tomada de decisão (2.1.2.3).

A sequência do capítulo 02 se opera em razão da necessidade de apresentação dos conceitos de investigação criminal (2.2), com enfoque no sistema brasileiro (2.2.1). Com isso, aprofunda-se o debate com a apresentação dos princípios da investigação criminal (2.2.2), tipologias da investigação criminal (2.2.3) e presidência dos atos investigatórios (2.2.4) – este dividido em gestão da investigação criminal (2.2.4.1) e perfil investigador (2.2.4.2). Por fim, o ponto 2.1 encerra com a reflexão acerca dos métodos de raciocínio investigativo (2.2.5).

Já o ponto 2.1.3 busca apresentar as teorias e práticas de gestão do conhecimento na investigação criminal, o que será útil no decorrer do caminho pesquisado.

O ponto 2.3 cresce o debate para discussão quanto à viabilidade de aplicação de teorias e práticas de gestão do conhecimento no âmbito da investigação criminal.

Para tanto, apresentou-se a argumentação relacionada ao entendimento de que a investigação criminal se afigura como atividade intensiva de conhecimento (2.3.1) baseada em processos, tendo por consequência o aprofundamento do tema em relação aos desafios de compartilhamento enfrentados no processo investigativo (2.3.2).

A sequência do trabalho, ainda como desdobramento do ponto 2.3, apresenta os “preditores de desempenho” da investigação criminal e sua relação com os elementos de gestão do conhecimento (2.3.3), desdobrando-se o debate na análise de gestão de equipe e liderança (2.3.3.1), Tecnologia da Informação e Investigação Criminal (2.3.3.2) e a investigação criminal como um processo (2.3.3.3) – este último apresentando os modelos da literatura. Por fim, o ponto 2.3.3.4 trabalha a relação entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional como fator de estruturação do processo investigativo criminal.

A fundamentação teórica se encerra com a apresentação da análise dos conceitos apresentados na revisão de literatura (2.4).

A metodologia da pesquisa e seu desenvolvimento é apresentada no capítulo 03, trazendo consigo sua caracterização (3.1), procedimentos metodológicos e fluxograma de trabalho com as etapas do método DSR (3.2). Para tanto, a pesquisa estruturou-se partindo dos procedimentos metodológicos para a revisão integrativa (3.2.1) e para o desenvolvimento de grupo focal de especialistas e demonstração do artefato (3.2.2), com a avaliação do *framework* no ponto 3.2.3, e esclarecimentos quanto ao processo de comunicação da pesquisa (3.2.4).

A seção 4, por sua vez, apresenta um *framework* adaptativo para a gestão da investigação criminal à luz da gestão do conhecimento, com as discussões pertinentes. Já a seção 5 apresenta as considerações finais, as limitações da pesquisa e a viabilidade de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estruturação do pensamento investigativo brasileiro e a formatação de gestão (presidência) da investigação criminal possuem relação próxima com as dinâmicas de Gestão do Conhecimento. Assim, a seção 2.1 traz a conceituação de Gestão do Conhecimento e suas variáveis, além de discutir os fundamentos

estruturais de Gestão do Conhecimento: pessoas e liderança; processos organizacionais; tecnologia e suporte à tomada de decisão.

De outra banda, os contextos da investigação criminal passam necessariamente pela compreensão das estruturas públicas funcionais no sistema de persecução criminal pensadas e desenvolvidas historicamente.

Nessa toada, a seção 2.2 apresenta as estruturas das Polícias Judiciárias nacionais baseadas nos fundamentos constitucionais, bem como classifica os tipos de investigação criminal, seus princípios técnicos, além de conceituar a presidência da investigação a relacionando com a gestão das demandas investigativas e estruturação de equipes de investigadores e seus perfis. Por fim, a seção 2.2.5 indica os métodos de raciocínio investigativo, a fim de situar o leitor acerca das escolhas racionais realizadas ao longo de uma investigação criminal.

Já a seção 2.3 apresenta teorias e práticas de gestão do conhecimento na investigação criminal, ponto construído essencialmente a partir dos procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da revisão integrativa de literatura, que podem ser compreendidos a partir da leitura da seção 3.2.1.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As transformações sociais hodiernas têm elevado o nível de competitividade entre organizações, em especial pela busca de novas soluções decorrentes de uma sociedade cada vez mais engajada em tecnologia, com velocidade crescente nas transformações e respostas rápidas (Drucker, 2003). Nessa perspectiva, a sobrevivência no mercado em razão da alta competitividade desperta a atenção para compreensão quanto à necessidade de ter o conhecimento, e a gestão do conhecimento, como fatores importantes para a produção, garantindo vantagens competitivas e agregando valor aos seus produtos (Gnecco et al., 2012).

Assim, para que as organizações cumpram suas missões, mostra-se cada vez mais essencial que tenham a seu dispor a capacidade de mobilização de conhecimento e aprendizagem organizacional a fim de viabilizar o processo contínuo de criação. Nessa senda, tal processo e o uso do conhecimento se operam de forma simultânea, levando à diversidade relacionada aos níveis de envolvimento dos indivíduos, equipes e organizações (Nonaka et al., 2014).

Para Wiig (1993), a gestão do conhecimento se afigura como uma estrutura conceitual ampla, relacionando-se à visão geral das atividades e perspectivas de uma organização com o fito de lidar e se beneficiar de seus ativos e conhecimentos, de acordo com suas condições. Ademais, a gestão do conhecimento tem por desiderato a identificação e priorização de determinadas áreas na corporação que necessitem de maior atenção, identificando alternativas e métodos para sua gestão com o intuito de obtenção de resultados desejados. A GC se caracteriza por uma série de atividades de gestão que viabilizam à organização entregar valor em decorrência da ação de seus ativos de conhecimento (Andreeva; Kianto, 2012).

Isto posto, compreende-se que os processos associados ao conhecimento têm por ação a aquisição do conhecimento tanto de fontes internas, quanto de fontes externas. Para além, tais processos procuram buscar e localizar o conhecimento organizacional, desenvolvendo e convertendo-o em valor. Nessa perspectiva, estimula-se o compartilhamento e disseminação do conhecimento de forma intra e extra organizacional, com o fito de utilizar, reter e sustentar tais ativos, sempre orientados e conduzidos de maneira planejada (Zieba; Bongiovanni, 2022).

Nessa senda, os atores imersos na sociedade do conhecimento devem ser capazes de atuar em um ambiente dinâmico e complexo, sendo a gestão do conhecimento fator primordial para a condução da referida atuação com foco nas atividades intensivas de conhecimento e eficiência de resultados (Gnecco et al., 2012).

2.1.1 Conceito de conhecimento e suas variáveis

O entendimento acerca da gestão do conhecimento apenas é possível após se vencer o que se entende por conhecimento, e o que lhe diferencia de informação ou dados. Para Uriarte Jr (2008), dados são números, palavras ou até mesmo letra sem qualquer contexto. Já a relação entre os dados quando dotados de contexto, configura-se informação. Assim, quando se tem informação processada, com relação de padrão entre dado e informação, há potencial para a existência de conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento “é uma mistura fluida de experiências estruturadas, valores, informações contextuais e *insights* de especialistas que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações”.

Nesse sentido, cumpre diferenciar esses três elementos, conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Comparativo entre dado, informação e conhecimento

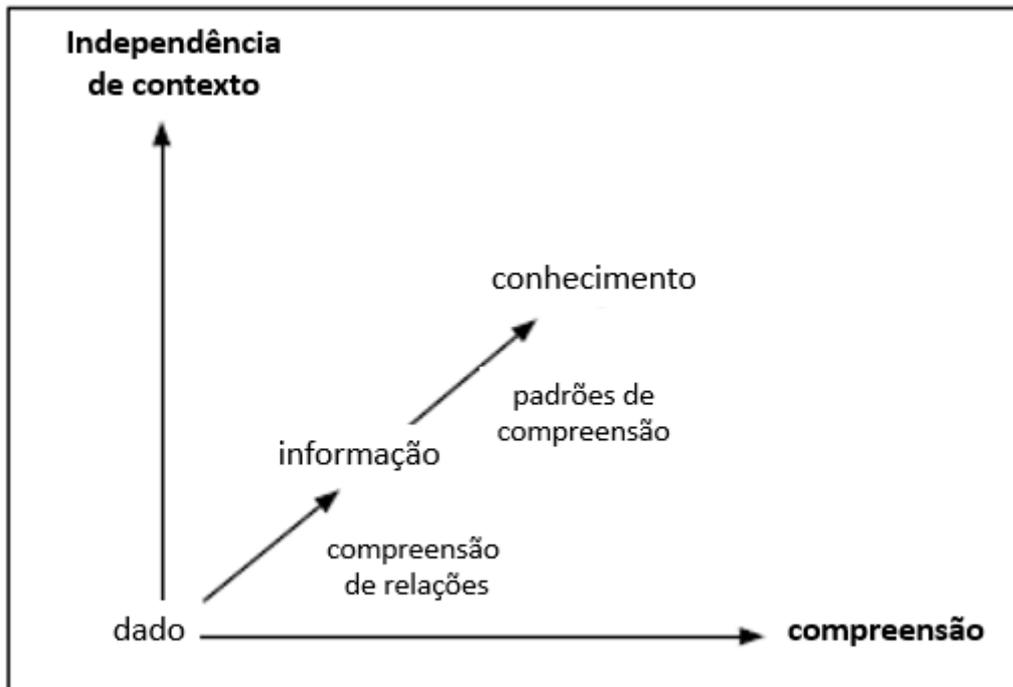
DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Conjunto de fatos discretos e objetivos sobre eventos.	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado e quantificados	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese e contexto
Facilmente armazenado e estruturado sistema tecnológico	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Não fornece julgamento ou interpretação	Exige necessariamente a mediação humana – interpretação e contexto	De difícil captura em máquinas
Facilmente transferível		De difícil transferência Frequentemente tácito

Fonte: O autor, com base em Davenport e Prusak (1998).

Assim, enquanto o dado decorre de simples observação sobre o estado do mundo, a informação se apresenta como uma mediação humana para conferir relevância e propósito ao dado. Por seguinte, a reflexão, síntese e contexto conferidos à informação produzem conhecimento (Fugie; Periotto, 2017).

Destarte, entende-se que enquanto a informação se afigura como o “fluxo de mensagens”, o conhecimento se opera com a interação do referido fluxo com as crenças e compromissos dos agentes humanos (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Figura 1: Progressão Conceitual de Dados para Conhecimento



Fonte: adaptado de Uriarte Jr (2008,p.2).

Por sua vez, Cho (2002, *apud* Alvarenga Neto, 2008) indica que a compreensão da distinção entre os elementos se dá pela perspectiva de uma dinâmica contínua de valores decorrentes de crescente contribuição humana, marcada pelo processamento, gestão, ação, resultado, aprendizagem e retroalimentação. Tal perspectiva se adequa ao apresentado por Nonaka e Takeuchi (2003), vez que tais autores relacionam o conhecimento a um processo dinâmico de justificação da crença pessoal em relação ao que se considera verdade.

Assim, o processo ou o conteúdo de atividade de geração de valor científico, econômico, social ou mesmo cultural, efetivado por agentes humanos, para Pacheco (2016), reflete o conceito de conhecimento.

Importante ressaltar que o conhecimento, para além do processo humano, também se opera na relação humano e tecnológico. Luen e Alhawmdeh (2001, p. 311) entendem que conhecimento se define como informação ativa que se pode “agir ou manipular para gerar valor”. Na mesma linha, o conceito de conhecimento apresentado pela área de concentração de GC do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC) define conhecimento como “conteúdo ou processo resultante de

interações sócio-técnicas entre agentes humanos e tecnológicos” direcionado à “geração de valor e equidade social” (PPGEGC/UFSC, 2004). Assim, para o referido programa, o conhecimento apresenta-se em “múltiplos estados (tácito, implícito ou explícito), diferentes lócus (humanos ou artefatos), dimensões (individual, de grupo, organizacional, interorganizacional ou em rede) e propriedades (é gerenciável, é transmissível)” (PPGEGC/UFSC, 2004).

Isto posto, resta necessário esclarecer que o conhecimento pode ser utilizado para resolução de problemas, ao passo que a informação não possui a mesma característica. Tal contexto se opera porque o conhecimento se relaciona à capacidade de ação decorrente da experiência individual, motivo pelo qual as pessoas se diferenciam em capacidade para agregação de valor, vez que possuem experiências, formações e perspectivas distintas. Nessa senda, o conhecimento transmite significado, diferentemente dos dados e informações, motivo pelo qual se afigura como ativo mais valioso (Dorow, 2017).

A compreensão do conhecimento como um ativo de valor ganha destaque em organizações, vez que tal ativo proporciona visões organizacionais, impulsionando o raciocínio das pessoas e o comportamento de ação inteligente (Wiig, 1993), se tornando, pois, o principal fator de produção (Davenport, 1997), o que confere vantagem competitiva sustentável por tratar o conhecimento como recurso essencial (Grant, 1996).

Observa-se que no contexto da GC, o conhecimento organizacional é o foco. Anand, Mantz e Glick (1998) afirmam que conhecimento organizacional, numa visão sistêmica, abrange os conhecimentos internos e externos da organização.

Nonaka e Takeuchi (1995) classificam conhecimento organizacional em dois tipos: tácito - “*know-how*”, e explícito - “*know what*”. O conhecimento tácito representa o conhecimento processual, ou implícito, localizado nas cabeças dos humanos, como a experiência e conhecimentos; sendo então, difícil de compartilhar e articular. Por outro lado, conhecimento explícito refere-se a fatos provenientes das regras organizacionais, manuais, rotinas, *software* e procedimentos que podem ser codificados e fáceis de transferir e compartilhar (Nonaka; Takeuchi, 1995). Treleaven e Sykes (2005) defendem que o conhecimento tácito é o que apresenta maior valor para as organizações.

Assim, levando em conta que o conhecimento é ativo essencial para a geração de valor em uma organização, fundamental é promover, de início, uma avaliação da GC da organização a fim de verificar seu grau de maturidade no cenário posto.

Nesse sentido, cumpre aprofundar os fundamentos estruturais da gestão do conhecimento, com enfoque nos seus aceleradores: responsáveis por otimizar a GC na respectiva organização.

2.1.2 Fundamentos estruturais da gestão do conhecimento

Diversos são os conceitos de Gestão do Conhecimento na literatura.

Para Nonaka e Takeuchi (1995) a gestão do conhecimento (GC) opera-se a fim de viabilizar o exercício da atividade da organização com maior rapidez, reutilizando as melhores práticas e reduzindo o retrabalho oneroso para o projeto proposto. Isso se dá a partir de uma abordagem sistemática que viabiliza a captura, estrutura, gestão e disseminação do conhecimento na organização.

Dessa forma, a gestão do conhecimento envolve a coordenação planejada e organizada das pessoas, tecnologia, processos e estrutura de uma organização, com o propósito de criar valor por meio da reutilização e da introdução de novidades. Essa coordenação é realizada ao facilitar a geração, compartilhamento e aplicação de conhecimento, além de incorporar as lições valiosas aprendidas e as abordagens mais eficazes na memória coletiva da empresa, com o intuito de fomentar uma contínua aprendizagem organizacional (Dalkir, 2013).

Para Ricardo et al. (2018), a GC refere-se a estratégias de negócios, pessoas, tecnologias, alinhadas ao processo de obtenção, utilização, aprendizado, avaliação, construção e manutenção de conhecimento com objetivo de agregar valor para gerar inovação.

Em linha bastante semelhante, Uriarte Jr. (2008) sustenta que a GC é o processo através do qual as organizações geram valor tendo por ponto de partida seus ativos intelectuais e por base o conhecimento. Dessa forma, o desafio da GC, segundo o autor, é a identificação de quais são esses ativos intelectuais baseados em conhecimento, onde eles estão na organização, e como disseminar tais conhecimentos a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Nessa senda, a GC tem especial função de gerenciamento de processos de criação e armazenamento de conhecimento com o fito de promover seu compartilhamento, mantendo tal recurso intangível presente na organização, especialmente em razão de perturbações, complicações e mudanças constantes no ambiente (Umoh; Amah; Wokocha, 2014).

A GC se estrutura com a identificação do conhecimento, passando para a fase de aquisição desse recurso. Em ato contínuo, promove-se o desenvolvimento do conhecimento e seu compartilhamento e distribuição, para então operar-se a utilização do conhecimento e sua retenção no âmbito da organização (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

Nessa esteira, compreende-se que o processo de circulação do conhecimento na organização é fator fundamental, possuindo tal processo cinco componentes, quais sejam: a criação, a acumulação, o compartilhamento, a utilização e a internalização do conhecimento (Wakefield, 2005).

As atividades de conhecimento acima foram identificadas como amplamente utilizadas por organizações Europeias, caracterizadas como um ciclo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização (REPUBLIC, 2004).

Figura 2: Cinco atividades centrais de conhecimento identificadas como as mais amplamente usadas por organizações na Europa



Fonte: European Guide to Good Practice in Knowledge Management (2004, p. 06), tradução livre.

Para o programa de PPGEGC da Universidade Federal de Santa Catarina, “GC é a gestão das atividades e dos processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas” (PPGEGC/UFSC, 2004).

Nessa senda, a despeito de o conceito de GC ser trabalhado pelos autores mencionados até o presente momento sob uma perspectiva de eficiência e efetividade em empresas, há de se destacar que, no ponto, cabe analisar a perspectiva da GC alinhada aos objetivos do serviço público prestado. Isso porque a Polícia Judiciária é órgão da administração direta responsável pelas investigações criminais, ou seja, trata-se atuação para atendimento das expectativas da sociedade.

Em vista do exposto, cumpre destacar o conceito de GC para Batista (2012), ao tratar da aplicação da GC no setor público. Para o referido autor, a gestão do conhecimento é uma abordagem que visa a produção, disseminação e utilização do conhecimento com o objetivo de aprimorar a eficiência, a qualidade e a eficácia das ações sociais. Essa abordagem tem o propósito de promover os princípios de legalidade, imparcialidade, ética e transparência na administração pública, contribuindo também para o progresso e avanço do Brasil. Ainda, destaca-se que as práticas de GC tem por característica a promoção de eficiência e sustentabilidade, além de inovação na gestão governamental (Ashok et al., 2021).

Assim, a conceituação de Batista (2012) será adotada como referencial por esta pesquisa, na perspectiva de que a GC poderá auxiliar a Polícia Judiciária a atingir maior eficiência, qualidade e eficácia na investigação de crimes, prestando serviço público de qualidade.

No ponto, Abu-Shanab e Shehabat (2018) referem que os departamentos governamentais atuam na criação, captura, organização e gestão de uma quantidade grande de recursos de conhecimento. Dessa forma, importante destacar que as instituições públicas são, de fato, organizações inteligentes, tendo por destaque a necessidade de aprimoramento de seus processos de compartilhamento de conhecimento a vista de melhoria de seu desempenho. Os autores ainda indicam que, da mesma forma que em outras organizações, as instituições públicas possuem processo político próprio, sendo o conhecimento um recurso de poder que, em muitos casos, tende a ficar concentrado, a fim de não arriscar a posição do funcionário. Nessa

senda, a mudança no ambiente do setor público encontra resistência e rigidez dos funcionários (Ashok et al., 2021). O compartilhamento do conhecimento é, de fato, portanto, um desafio organizacional na gestão do conhecimento no setor público.

A gestão do conhecimento tem por pressuposto, ademais, a ideia de que o conhecimento vai além das pessoas, ou seja, está incorporado também em artefatos da organização, como em documentos materiais, livros, desenhos, sistemas e manuais (Wiig, 1993). Ainda, é importante ter em mente que gestão do conhecimento não se confunde com gestão da informação, pois a gestão do conhecimento gerencia o que as pessoas fazem com a informação, de modo que o conhecimento se apresenta como informação criada, disseminada e incorporada (Gherardi, 2006).

No mesmo sentido, a despeito de as tecnologias de informação auxiliarem no processo, não se confundem com gestão de conhecimento, de modo que a GC se afigura, em essência, nas ações de facilitação de processos de criação, compartilhamento e utilização dos conhecimentos organizacionais (ABD, 2007). Entende-se, pois, que toda a organização precisa desenvolver estratégias de gestão do conhecimento, necessitando de envolvimento e apoio da alta administração da organização – o que demanda a demonstração de resultados (Hatami; Galliers; Huang, 2003).

Insta salientar que as características das organizações, sejam elas baseadas em uma estrutura horizontal ou vertical, influenciam nos processos de gestão do conhecimento, de modo que o processo de GC deve estar constituído de maneira clara (Gonzalez; Martins, 2017). Nessa linha, as organizações do conhecimento estão preocupadas na estruturação do conhecimento para que haja a solução de problemas, de modo a atuarem como sistemas adaptativos e auto-organizáveis em busca dos seus objetivos (Bennet; Bennet, 2004).

Assim, pensar a gestão do conhecimento no âmbito organizacional se mostra tarefa apropriada para a melhoria dos resultados na busca de valor, devendo se ter atenção para os componentes essenciais e estratégicos da medida. Igbinovia e Ikenwe (2017) indicam que a gestão do conhecimento possui natureza tripartite: pessoas, processos e tecnologia, sendo considerados, também, aceleradores para as iniciativas de GC em uma organização.

2.1.2.1 Pessoas e liderança

O primeiro elemento a ser analisado é justamente o elemento subjetivo de uma organização, levando em conta que as pessoas atuam simultaneamente como usuárias do conhecimento e produtoras dele.

Nesse sentido, as práticas de GC relacionadas à gestão de recursos humanos apresentam, segundo Inkinen (2016), bons resultados no que se refere ao estímulo dos processos de GC, bem como aos processos de inovação organizacional.

As pessoas reúnem competências e, por intermédio de relacionamento laboral, compartilham conhecimento na organização. Destarte, sem uma competente Gestão do Conhecimento, as competências do capital humano podem deixar de existir em caso de os funcionários e gestores deixarem a organização ou mesmo o setor em que atuam (Bergeron, 2003).

Avalia-se em uma organização, portanto, a capacidade de criação e sustentação de cultura organizacional alicerçada em conhecimento, com o incentivo ao compartilhamento de conhecimento e colaboração. Assim, fornecer novos conhecimentos e viabilizar a internalização desses conhecimentos aplicáveis, havendo a consciência pelos funcionários do direcionamento da organização, estimula a cooperação entre a equipe e direção da organização (Wiig, 1993). Tal fomento à cultura de gestão do conhecimento pode ser estruturada a partir da implementação de rotinas previstas pela ISO 30401:2018(E), o que será melhor explanado na seção 4.1.14.

A fim de viabilizar o compartilhamento de conhecimento e colaboração entre pessoas em uma organização, fundamental que estejam asseguradas estratégias para tanto, com a alocação dos recursos necessários para a implementação de projetos de GC. Para tanto, imprescindível a liderança em uma organização a fim de garantir orientação, apoio e estratégias para as políticas de GC

A atuação de uma liderança transformadora² garante influência nas dinâmicas organizacionais, estimulando intelectualmente e motivando os liderados para o

² A liderança transformadora ou transformacional se conceitua como um estilo de liderança que ultrapassa as simples trocas de recompensas e incentivos típicos da liderança transacional. Dessa feita, a liderança transformacional busca inspirar e engajar os seguidores para que ultrapassem seus próprios interesses em prol dos objetivos e missões do grupo. Segundo Abelha, Carneira e Vavazotte (2018), há quatro dimensões principais relacionadas ao constructo, quais sejam: a) Influência Idealizada, que envolve o componente emocional em que os líderes servem como modelos exemplares, proporcionando que os liderados se identifiquem com esses líderes, replicando seus comportamentos; b) Motivação Inspiracional, consubstanciada na capacidade dos líderes de comunicar expectativas

aumento do desempenho por intermédio da adoção de processos de GC. Nessa linha, a liderança se apresenta como um catalisador para a cultura organizacional, promovendo um ambiente de confiança e respeito (Inkinen, 2016). Ainda, Ashok et al. (2021), ao tratar especificamente sobre a liderança no setor público, sustentam que os líderes influenciam seus liderados, e suas ações podem promover a confiança, respeito, motivação, estímulo intelectual, inspiração e criatividade na equipe.

A liderança, portanto, tem por fundamento o desenvolvimento de estratégias para que haja sucesso no ambiente laboral, garantindo que os negócios da organização sejam mantidos na linha proposta pela visão organizacional. Assim, a liderança confere foco na atuação de equipe, conferindo direcionamento estratégico das ações organizacionais (ABD, 2007).

2.1.2.2 Processos organizacionais

Os processos organizacionais referem-se às ações de organização e decisão operacional, gerencial e estratégica, consubstanciadas em etapas que tem por objetivo aumentar a competência e a contribuição do conhecimento na organização com a conseqüente melhoria de seu desempenho (Benner; Veloso, 2008).

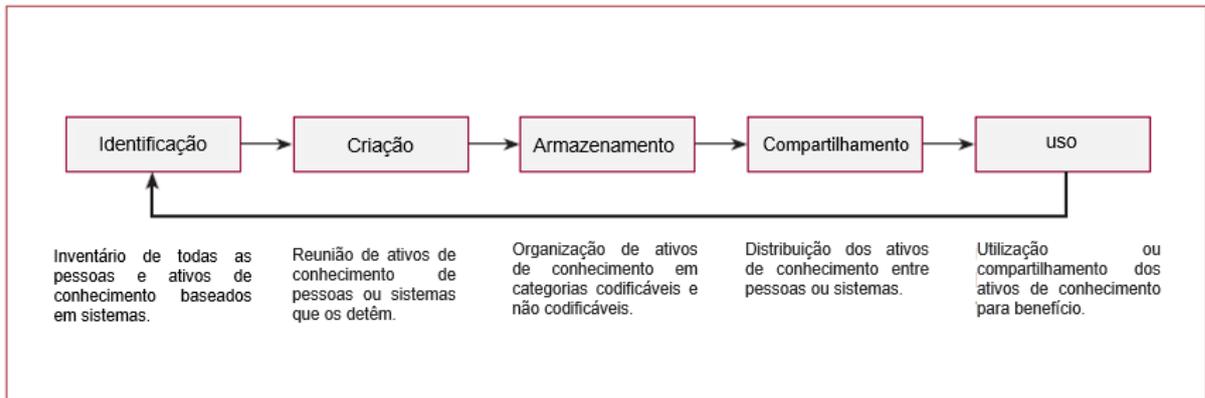
Inkinen (2016) assevera que a gestão estratégica do conhecimento se apresenta como um dos mais importantes preditores de desempenho organizacional, indicando que iniciativas de planejamento estratégico e de adoção de processos de GC são eficientes para identificação de lacunas de conhecimento estratégico, bem como para gerar inovações organizacionais.

Nesse sentido, para além da perspectiva de processos organizacionais de fluxo de ações em uma organização, cumpre relacionar a perspectiva de processos com o desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional.

elevadas e inspirar os liderados a compartilhar e internalizar uma visão e um senso de missão; c) Estimulação Intelectual, encorajando a criatividade e inovação, promovendo a reflexão sobre valores pessoais e a resolução de problemas diários; d) Consideração Individualizada, referindo-se à atenção personalizada que os líderes dão aos seguidores, oferecendo aconselhamento e suporte conforme necessário. Inobstante, a liderança transformacional é vista como uma relação de influência guiada por valores compartilhados socialmente. Esses líderes promovem espaços de comunicação sem distorções, focam no desenvolvimento reflexivo dos liderados e mantêm uma conduta moral exemplar (Vizeu, 2011). A liderança transformadora articula uma visão clara, explica como alcançá-la, age com confiança e otimismo, expressa confiança nos liderados e lideram pelo exemplo (Cecconello; Machado; Barcellos, 2017).

Dessa forma, os processos de GC são: identificação; criação; armazenamento; compartilhamento e aplicação do conhecimento (ABD, 2007).

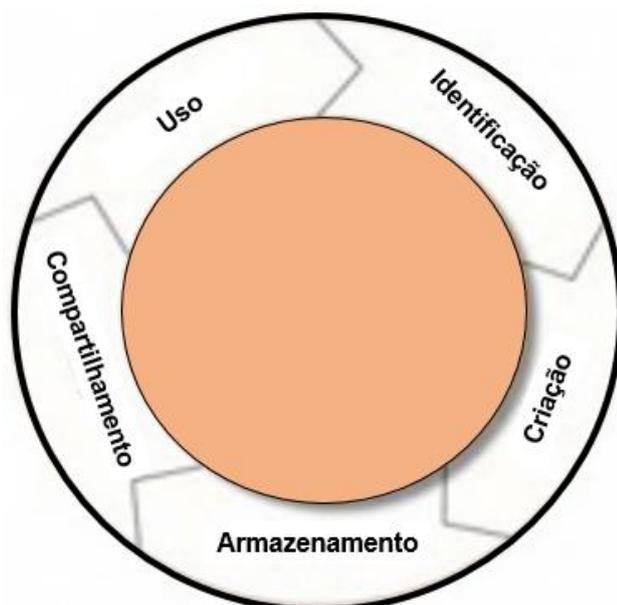
Figura 3: Processo de conhecimento



Fonte: Asian Development Bank (2007, p. 34), tradução livre.

As atividades básicas de conhecimento têm por ponto inicial a identificação e inventário dos recursos humanos e ativos de conhecimento baseados em sistemas. Na sequência, promove-se a reunião de tais ativos pessoais e de sistemas, organizando-os em categorias codificáveis e não codificáveis, para então os divulgar entre outras pessoas e sistemas, promovendo o compartilhamento do conhecimento e sua utilização para benefício da organização.

Figura 4: Processo de Gestão do Conhecimento

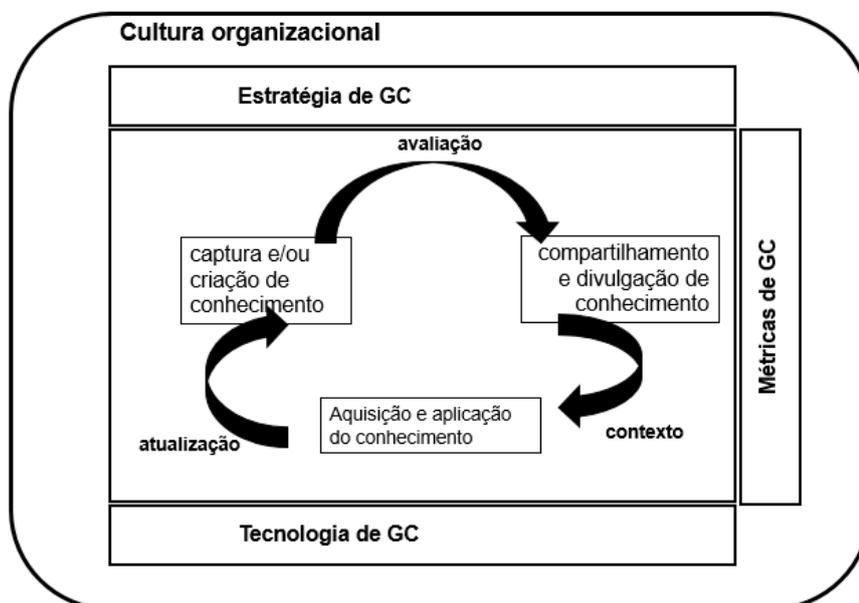


Fonte: Nair e Prakash (2009, p. 58), tradução livre.

O primeiro passo no processo de GC é o mapeamento dos conhecimentos existentes, para disso identificar as lacunas de conhecimento. Da identificação procede-se a abordagens das lacunas a fim de promover a conversão do conhecimento já existente na organização em novos conhecimentos. Após, promove-se o armazenamento do conhecimento, que passará a fornecer acesso à base de conhecimento para a organização, viabilizando o passo seguinte, qual seja, o compartilhamento do conhecimento a partir da base criada, promovendo o aprendizado contínuo para atingimento dos objetivos organizacionais. Com isso, é possível a aplicação do conhecimento, transformando-o em ação efetiva para geração de valor aos produtos e serviços da organização.

O processo de gestão do conhecimento é, pois, emoldurado pela cultura organizacional, sendo conduzido pela estratégia de gestão do conhecimento e suportado pelas tecnologias de gestão do conhecimento com o objetivo organizacional definido, conforme se depreende da Figura 5 (Dalkir, 2013).

Figura 5: Estratégia de GC e métricas de GC em um ciclo de GC integrado



Fonte: Dalkir (2013, p. 248), tradução livre.

Dessa forma, conforme asseverado, o processo de GC busca o aprimoramento dos principais processos para os negócios da organização,

devidamente orientados estrategicamente, no intuito de promover melhor desempenho organizacional em busca de seus objetivos.

2.1.2.3 Tecnologia e suporte à tomada de decisão

A tecnologia atua, juntamente com as pessoas, liderança, cultura organizacional e processos, como fator crítico de sucesso organizacional (Bougoulia; Glykas, 2022), promovendo a utilização de ferramentas e sistemas de gerenciamento para a organização, agindo como facilitador (REPUBLIC, 2004) nos processos de criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Assim, a tecnologia opera como suporte às pessoas e aos processos de GC na organização (Dalkir, 2013).

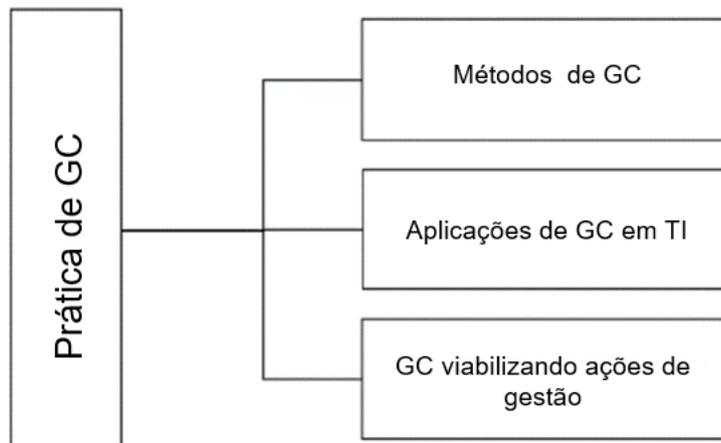
Para Inkinen (2016), o suporte de tecnologia é apontado como fator central na facilitação dos processos de GC, impulsionando organizações para melhoria de desempenho. Na mesma linha, Kassaneh et al. (2023) indicam que a adoção de práticas de GC promove a melhoria do desempenho relacionado à inovação organizacional, especialmente em uma era do conhecimento relacionada à digitalização.

O desenvolvimento de plataformas virtuais, comunidades de prática virtuais, criação de espaços virtuais colaborativos, desenvolvimento de plataforma para a retenção de conhecimento, entre outras possibilidades, ou seja, abordagens baseadas em tecnologia (Wiig, 1993), promovem o suporte às estratégias de GC, acelerando seus processos.

Assim, a tecnologia tem por objetivo o desenvolvimento de ferramentas colaborativas confiáveis para a organização oferecer soluções baseadas em conhecimento com o fito de aumentar sua efetividade (APO, 2020; Dalkir, 2013; Serrat, 2010), seja na atividade de viabilizar acesso aos conhecimentos explícitos, ou mesmo na facilitação de comunicação entre os usuários a fim de fomentar a transferência de conhecimento tácito (Kassaneh et al., 2023).

Nessa linha, as práticas de GC relacionadas ao uso de recursos e aplicações de sistemas de TI, especialmente no que tange à utilização de ferramentas para apoios à gestão, viabilizam melhor desempenho das organizações (Kassaneh et al., 2023), conforme se depreende da Figura 6.

Figura 6: Classificação sistemática de práticas de GC em três categorias



Fonte: Kassaneh et al., (2023), tradução livre.

Para Kassaneh et al. (2023), métodos de GC refere-se a práticas relacionadas a mapeamento de conhecimento, assistência por pares, raciocínio baseado em casos, *brainstorming*, mentoria, e café do conhecimento. Quanto à GC como instrumento de viabilidade de ações de gestão, os autores indicam planos estratégicos de conhecimento, rede de conhecimento, proteção e comunicação do conhecimento, equipes de projeto, recompensas para retenção de conhecimento e compartilhamento do conhecimento. Já com relação às aplicações de GC em TI, os autores citam como exemplo salas virtuais de bate-papo, email corporativo, sistema de banco de dados e pastas compartilhadas, plataforma de mídia social, computação em nuvem, videoconferência, e sistema de inteligência artificial. Tais ações em conjunto são indicadas pelos autores como Práticas de Gestão do Conhecimento, e são classificadas no presente trabalho como Ferramentas de GC, e que podem ser mais profundamente compreendidas na seção 2.2.3.

Posto isso, percebe-se que os aceleradores de desempenho são elementos estruturantes da organização que predizem os resultados. Daí a opção pela terminologia “preditores” de desempenho, pois antecipam os resultados da organização no exercício de seu mister.

Para Serrat (2010), a organização deve incorporar em todos seus processos de negócio a GC, construindo uma arquitetura com o objetivo de iniciar e implementar a GC. Para o referido autor, tal arquitetura se dá pela sustentação por quatro pilares fundamentais, quais sejam: liderança; organização; tecnologia; aprendizagem. O

Quadro 3 descreve as principais funções, atividades e elementos de implementação de uma arquitetura de GC em uma organização.

Quadro 3: Arquitetura para Lições Aprendidas

Pilar	Função	Atividade típica	Elemento Ilustrativo de Implementação
Liderança	Impulsiona valores para a gestão do conhecimento.	Melhorar a integração do sistema e acesso; Implantar agentes inteligentes para pessoas; Explorar tecnologias semânticas; Reutilizar os recursos existentes em novos caminhos; Monitorar, medir e relatar desempenho de métrica de conhecimento.	Planejamento estratégico; Compartilhamento de visão; Definição de meta e objetivos; Compromisso executivo; Programas de gestão de conhecimento vinculados a métricas; Funções formais de gestão do conhecimento existentes; Recompensas tangíveis pelo uso de gestão do conhecimento; Incentivo, reconhecimento e recompensa por compartilhamento de conhecimento; Comunicações.
Organização	Organiza para apoiar valores para a gestão do conhecimento.	Identificar lacunas críticas de conhecimento, oportunidades e riscos; Desenvolver processos de modelo de negócios; Envolver os principais públicos com incentivos.	Estrutura organizacional; Cultura organizacional; Fluxos de trabalho de processos de negócios; Reengenharia do processo de negócios; Gerenciamento por objetivos; Total qualidade de gestão; Procedimentos operacionais para compartilhamento de conhecimento; Métricas de desempenho de conhecimento; Comunicações.
Tecnologia	Coleta e conexão de conhecimento.	Melhorar a integração do sistema e acesso.	E-mail; Armazenamento de dados;

		Implantar agentes inteligentes para pessoa;. Explorar tecnologias semânticas. Reutilizar os recursos existentes em novos caminhos; Monitorar, medir e relatar desempenho de métricas de conhecimento.	Software de gerenciamento de dados; Repositório multimídia; <i>Groupware</i> ; Sistemas de Suporte à Decisão; Intranet; Motores de busca; Sistemas de modelagem de negócios; Agentes inteligentes; Redes neurais; Sistemas de lições aprendidas; Vídeo conferência; Comunicações.
Aprendizagem	Cultiva e utiliza equipes virtuais e troca fóruns para gestão do conhecimento	Animar a colaboração; Facilitar as comunidades de Prática; Incentivar a narração de histórias; Reconhecer e recompensar o compartilhamento de conhecimento.	Conhecimento tácito e explícito; Capturar, organizar e divulgar conhecimento; Aprendizado em equipe; Suporte gerencial para aprendizado contínuo; Times virtuais; Fóruns de intercâmbio; Comunidades de prática; Incentivo, reconhecimento e recompensa por Inovação; Comunicações.

Fonte: Serrat (2010, p.42-43).

O texto de Serrat (2010) apresenta os mesmos elementos (pessoas, processos e tecnologia) em uma estrutura complementar, mapeando a cultura organizacional e os processos de aprendizagem organizacional como fatores da arquitetura da GC. Elementos como “comunicações”, “captura e organização” e “gerenciamento por objetivos”, por exemplo, encontram-se alinhados com o preditor “processos”. Da mesma forma, a estruturação de “times virtuais”, está alinhada com o preditor “tecnologia”.

Destarte, optou-se pela manutenção da estrutura da arquitetura de GC com os elementos essenciais indicados por Igbinovia e Ikenwe (2017), Dalkir (2013), Bougoulia e Glykas (2022), Dean, Bell e Congram (2010), quais sejam: pessoas e liderança; processos; tecnologia; – os quais serão nominados de pilares ou preditores de desempenho para fins da presente pesquisa. De modo que o Quadro 3 se mostra

apropriado no sentido de apresentar formas de implementação de rotinas de GC, o que pode ser melhor compreendido a partir da explicitação das Ferramentas de Gestão do Conhecimento.

2.1.3 Ferramentas de Gestão do Conhecimento

As ferramentas, métodos e técnicas de GC são instrumentos utilizados ao longo do processo a fim de conferir melhor atuação organizacional nos processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento.

Segundo Dalkir (2013), existem diversas técnicas e ferramentas, tanto próprias da GC, quanto emprestadas de outras disciplinas, que devem ser usadas de maneira combinada para apoiar as fases do processo de GC. O *kit* de ferramentas escolhido, portanto, deve estar alinhado com as estratégias organizacionais para melhor desempenho.

Para além das indicações de Kassanaeh et al. (2023) referenciadas na seção 2.1.2.3, a *Asian Productivity Organization* indicou uma série de métodos e ferramentas possíveis, levando em conta os processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento (APO, 2020), o que também pode ser encontrado em Dalkir (2013). Assim, o Quadro 4 apresenta algumas técnicas, métodos e ferramentas de GC para promoção da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento.

Quadro 4: Métodos, técnicas e ferramentas de GC

Fase	Guia de Métodos e ferramentas de GC a serem considerados
Identificação do conhecimento	Café do conhecimento Comunidade de prática Ferramentas de Pesquisa Avançada <i>Clusters</i> de Conhecimento Localizador (perfil) de Especialista: Quem é Quem? Espaços de Trabalho Virtuais Colaborativos Mapeamento de Conhecimento Mineração de dados Modelo de Maturidade de GC Esquema de Mentor/Mentorado
Criação do conhecimento	<i>Brainstorming</i> Captura de aprendizados e ideias Revisões de aprendizado Revisões pós-ação Espaços de trabalho físicos colaborativos Café do conhecimento Comunidades de prática Bases de conhecimento (<i>Wikis</i> , etc.) Blogs

	<p>Comunicação por vídeo e <i>Webinars</i> Pesquisa Avançada Construindo <i>Clusters</i> de Conhecimento Localizador de Conhecimento: Quem é Quem? Espaços de Trabalho Virtuais Colaborativos Esquema de Mentor/Mentorado Portal de Conhecimento Compartilhamento de Vídeo</p>
Armazenamento do conhecimento	<p>Revisões de aprendizagem Revisões pós-ação Espaços de trabalho físicos colaborativos Café do conhecimento Comunidades de prática Bases de conhecimento (<i>Wikis</i>, etc.) <i>Blogs</i> Comunicação por vídeo e <i>webinars</i> Pesquisa avançada Construindo conhecimento <i>Clusters</i> Localizador (perfis) de especialista: Quem é quem? Espaços de trabalho virtuais colaborativos Esquema de mentor/mentorado Portal de conhecimento Compartilhamento de vídeo <i>Intranet</i> Nuvem virtual <i>Internet</i> - portal</p>
Compartilhamento do conhecimento	<p>Assistência entre pares Revisões de aprendizagem Revisões pós-ação <i>Storytelling</i> Espaços de trabalho físicos colaborativos Café do conhecimento Comunidades de prática Bibliotecas de documentos Bases de conhecimento (<i>Wikis</i>, etc.) <i>Blogs</i> Serviço social de Rede Comunicação por Vídeo e <i>Webinars</i> Construindo <i>Clusters</i> de Conhecimento Localizador (perfis) de Especialidades: Quem é Quem? Espaços de Trabalho Virtuais Colaborativos Portal de Conhecimento Compartilhamento de Vídeos Esquema de Mentor/Mentorado Telefone Fóruns de discussão <i>Email</i> <i>Intranet</i> <i>Internet</i> - portal Compartilhamento de nuvem virtual</p>
Aplicação do conhecimento	<p>Assistência de Pares Espaços de trabalho físicos colaborativos Café do conhecimento Comunidades de prática Bibliotecas de documentos Bases de conhecimento (<i>Wikis</i>, etc.) <i>Blogs</i> Comunicação em vídeo e <i>webinars</i></p>

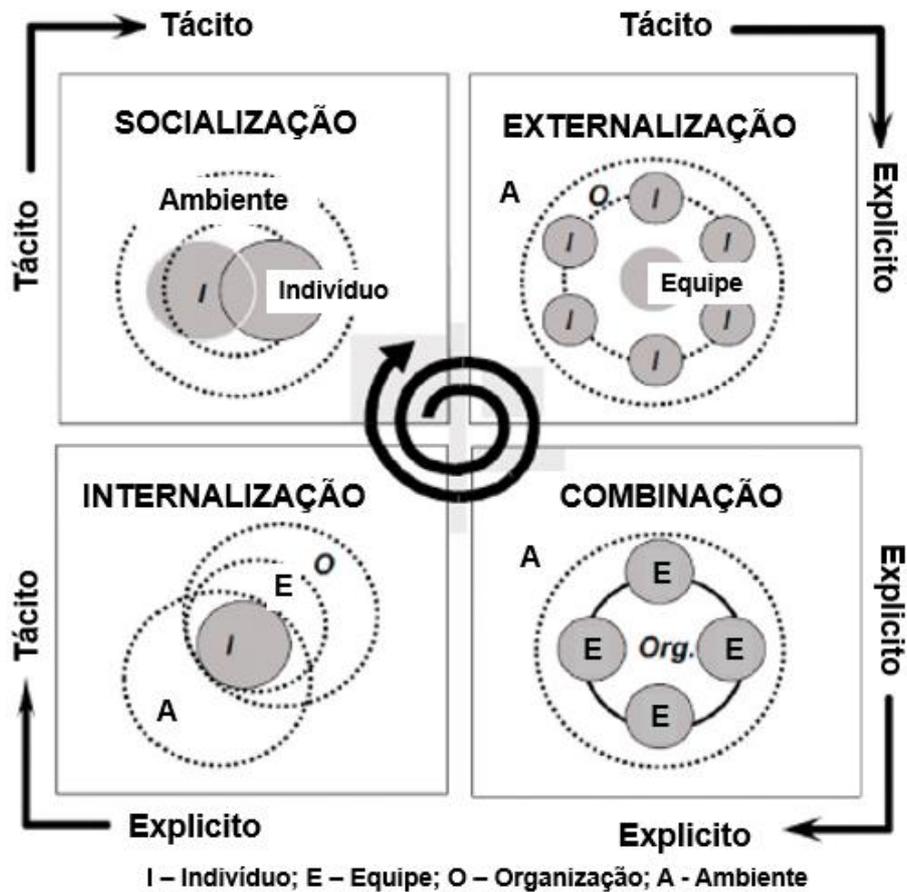
	Pesquisa avançada Construção de <i>clusters</i> de conhecimento Localizador (perfis) especialista: Quem é Quem? Espaços de Trabalho Virtuais Colaborativos Plano de Competências do Trabalhador do Conhecimento Esquema Mentor/Mentorado Portal do Conhecimento
--	---

Fonte: Adaptado de Asian Productivity Organization (2020, p. 12/13), Dalkir (2013, p.220) e Kassanaeh et al. (2023).

As práticas de Gestão do Conhecimento (GC) estimulam, respaldam e fomentam os fluxos de conhecimento, englobando sua utilização, compartilhamento e criação no interior de uma organização. Essas práticas compõem um conjunto de atividades de gestão com o propósito de aprimorar a eficácia e a eficiência dos recursos de conhecimento da organização. Nessa linha, tais práticas proporcionam um suporte organizacional sistemático e intencional às atividades dos processos de conhecimento, tornando-os mais fluidos e eficazes, especialmente no que tange ao compartilhamento do conhecimento (Nisula; Kianto, 2016).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), são quatro os mecanismos para promover o compartilhamento do conhecimento, quais sejam, socialização, externalização, internalização e combinação (Figura 7), nominado como modelo SECI.

Figura 7: Modelos de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2021), tradução livre.

A Figura 7, portanto, apresenta como o conhecimento é criado e compartilhado em uma organização. Trata-se, pois, de um ciclo contínuo que, à medida que se repete, promove o acúmulo de conhecimento na organização e seu compartilhamento.

Para os autores, a Socialização corresponde à forma de compartilhamento tácito (conhecimento pessoal e subjetivo adquirido por meio da experiência individual) entre membros da organização. Tal processo ocorre por meio de interações sociais, como conversas informais, observação e trabalho em equipe. A Externalização, por sua vez, refere-se à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, tornando visíveis as ideias, *insights* e experiências pessoais por meio de metáforas, analogias, modelos, relatórios e outros meios de comunicação. Já a Combinação se dá nos casos em que conhecimentos explícitos são combinados, organizados e sintetizados, criando-se um novo conhecimento, o que pode se dar por meio de

reuniões formais, troca de informações, discussões em grupos e outras atividades colaborativas. Por fim, a internalização se afigura como o processo de incorporar o conhecimento criado de volta ao conhecimento tácito individual, tornando-se integrante das habilidades e competências individuais, alimentando o ciclo contínuo de criação e compartilhamento de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Nisula e Kianto (2016), fazendo destaque para a capacidade de improvisação dos membros da organização (compreendida pelas autoras como um processo salutar em que os indivíduos lidam com situações complexas e inesperadas de maneira criativa, baseada no contexto profissional), salientam a importância da documentação (codificação) do conhecimento, especialmente para promover o armazenamento de tal ativo, garantindo melhores condições para acesso à memória organizacional. Assim, a disponibilidade de conhecimento documentado (codificado) de fácil acesso aos integrantes da organização confere viabilidade de acesso rápido ao conhecimento, promovendo sua combinação para resolução de problemas da organização.

Para as autoras, a transferência de conhecimento tácito por intermédio da socialização se apresenta de forma lenta, de modo que o processo de externalização, com a conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, pode garantir maior agilidade no processo de compartilhamento do conhecimento (Nisula; Kianto, 2016).

Os processos de compartilhamento de conhecimento estão explicitados na seção 2.3.2, promovendo-se a relação entre os conceitos apresentados e as dinâmicas de investigação criminal.

Isto posto, levando em conta a pluralidade de instrumentos de gestão do conhecimento, cabe analisar a viabilidade de aplicação de teorias e práticas de GC no âmbito da investigação criminal, especialmente na perspectiva brasileira da atividade, o que demanda, também, a compreensão das estruturas legais que regulamentam a atividade investigativa, suas origens, princípios e preceitos.

2.2 A INVESTIGAÇÃO CRIMINAL NA PROPOSIÇÃO CONSTITUCIONAL BRASILEIRA

A compreensão das estruturas de poder postas para a execução do levantamento de informações acerca da prática delitiva e das dinâmicas investigativas e o controle social decorrente dessa atividade necessita das bases históricas que fundaram tal atividade estatal tão importante.

As origens da investigação criminal remontam as origens da sociedade (Foucault, 1999). Desde quando a humanidade passou a se organizar em bandos, há controle social para preservação da ordem do grupo. Tal controle social sempre foi exercido por estruturas de poder, na perspectiva de que poder se caracteriza como a possibilidade de imposição da própria vontade numa relação social (Weber, 2009), algumas formais, outras informais, dentre aquelas, as policiais (sejam elas de caráter preventivo, sejam elas de caráter investigativo), conforme preconiza Gusso (2013).

Nessa senda, para o presente estudo cabe a indicação da origem das polícias investigativas no mundo e no Brasil sob a perspectiva de policiamento voltado ao atendimento das demandas da sociedade (e não para a guarda e segurança do poder central ou proteção de fronteiras).

Os séculos XVIII e XIX marcaram a criação dos corpos policiais voltados à sociedade e junto com eles as unidades policiais com função específica de investigar crimes (Harrowitz, 1991). Tanto a revolução industrial quanto a revolução francesa promoveram aumento das zonas urbanas com a grande quantidade de trabalhadores passando a viver diariamente nas cidades, aumentando significativamente os índices de crimes violentos (Santos, 2021). Na historiografia, tal contexto é bem apresentado com as ocorrências envolvendo um assassino em série que atuava na região urbana de Londres, ceifando a vida de diversas mulheres de maneira tanto brutal como misteriosa: Jack, O estripador. Embora explorado ficcionalmente, os delitos praticados pelo misterioso homem de capa preta de fato ocorreram e levantaram a necessidade de melhoria dos processos investigativos na Inglaterra (Cornwell, 2003). Essa necessidade de melhoria da investigação ficou bem representada na obra de Arthur Conan Doyle, escritor e criador do personagem Sherlock Holmes – detetive inglês famoso por sua capacidade investigativa (Hintikka, 1991), resolvendo casos complexos com “o poder da dedução” (o que será rediscutido junto à seção 2.2.5, vez que o método então utilizado, tecnicamente, é classificado como “método abduativo”).

A despeito de a Real Polícia Metropolitana de Londres ter sido criada em 1829 pelo Primeiro Ministro Britânico Sir Robert Peel, foi apenas em 1843 que o grupo de

mercenários nominados “*Bow Street Runners*” (que atuavam no levantamento de informações sobre crimes recebendo recompensas do Judiciário) foram incorporados pela estrutura oficial do Estado, criando-se a primeira unidade especializada em investigações de crimes no mundo ocidental, a *Scotland Yard* (Barbosa, 2014; Santos, 2021).

O Brasil, por sua vez, teve sua primeira estrutura oficial de investigação de crimes quando da chegada da família real portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808 com a implementação da Intendência-Geral de Polícia da Corte, responsável não somente pela investigação criminal, como também na formação da culpa, com a criação dos juízes de paz em 1827. Somente no ano de 1841, com a reforma do Código de Processo Penal do Império, que houve o início da separação entre Polícia Judiciária (tendo por atribuição o levantamento de informações preliminares – investigação criminal) e o Poder Judiciário (responsável pela formação da culpa e aplicação de pena). No mesmo ano foi criada a figura do “chefe de polícia”, responsável pelas Polícias Judiciárias na província, e seus “delegados”, responsáveis pela gestão das Polícias Judiciárias nas localidades (Barbosa, 2014; Santos, 2021).

Assim, percebe-se que a tradição policial nacional difere originalmente da tradição policial estrangeira. Enquanto a polícia judiciária brasileira foi originária das estruturas do Poder Judiciário, a polícia investigativa estrangeira advém, via de regra, da própria cultura policial. Nessa perspectiva, a tradição policial advinda da cultura jurídica (Pereira, 2019) traz uma série de dinâmicas diversas ao contexto investigatório, algumas de caráter positivo, outras de cunho negativo, conforme será apresentado na seção seguinte.

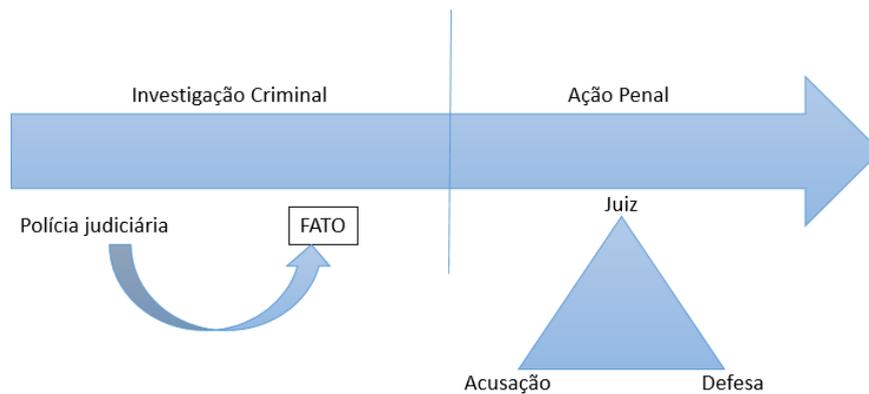
2.2.1 Conceituação – investigação criminal no brasil: uma visão jurídico-administrativa

A investigação criminal brasileira é conduzida pela Polícia Judiciária (BRASIL, 1988), consoante disposto no art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), utilizando-se como instrumento de formalização das diligências realizadas um caderno investigatório chamado Inquérito Policial. As regras atinentes à atuação e limitações do Inquérito Policial se encontram previstas no Código de Processo Penal (BRASIL, 1941), que disciplina a presidência do procedimento, características, controles e prazos. Trata-se de um sistema necessário de burocracia

racionalizada baseado em controle, entendido na perspectiva de Weber (2009) como uma atividade estatal com finalidade definida, com os meios necessários, e impessoalidade em suas dinâmicas, promovendo controle interno institucional a fim de conferir o melhor benefício social, bem como servindo de instrumento de proteção institucional.

Nesse contexto, levando em conta o dispositivo constitucional indicado, compreende-se que as Polícias Civas e Polícia Federal exercem no Brasil a função de Polícias Judiciárias, tendo como atribuição finalística a investigação criminal, também classificada como “investigação preliminar” (Lopes Júnior, 2005), vez que tem por finalidade conferir sustentabilidade (ou não) à propositura de ação penal por parte do órgão acusador, iniciando-se, dessa forma, o processo penal brasileiro.

Figura 8: Sistema de persecução criminal



Fonte: O autor, a partir do texto de David Queiroz (2017).

Assim, o sistema de persecução criminal é dividido em duas fases, quais sejam: investigação criminal (atividade típica da Polícia Judiciária e responsável pelo levantamento de informações quanto à existência do fato criminoso, indícios de autoria e circunstâncias delitivas) e ação penal (atividade realizada pelo Poder Judiciário mediante provocação do órgão acusador – via de regra, o Ministério Público -, com necessária participação da defesa).

Quadro 5: Diferenças entre investigação criminal e ação penal

Investigação criminal	Ação Penal	Autores
conjunto de diligências realizadas pela autoridade policial para obtenção de	ato inicial do processo de cognição, alicerçando-se no direito de postular	Avena, 2022, pgs 151 e 224

elementos que apontem a autoria e comprovem a materialidade das infrações penais investigadas	ao Estado a aplicação de uma sanção em face da infringência de uma norma penal incriminadora.	
ato em que se busca apurar as circunstâncias, a materialidade e a autoria das infrações penais, de atribuição, em regra, do Delegado de Polícia	se opera pela propositura da denúncia/queixa (formalmente adequada) junto ao juízo competente, com o atendimento aos pressupostos e condições da ação (legitimidade, tipicidade aparente e punibilidade concreta), havendo justa causa.	Da Rosa, 2019 pgs 329 e 518
conjunto de atividades desenvolvidas concatenadamente por órgãos do Estado, a partir de uma notícia-crime, com caráter prévio e de natureza preparatória com relação ao processo penal, e que pretende averiguar a autoria e as circunstâncias de um fato aparentemente delituoso, com o fim de justificar o processo ou o não processo.	é um direito potestativo de acusar, público, autônomo e abstrato, mas conexo instrumentalmente ao caso penal.	Lopes Júnior, 2016, pgs 119/120 e 191
conjunto de diligências realizadas pela polícia investigativa objetivando a identificação das fontes de prova e a colheita de elementos de informação quanto à autoria e materialidade da infração penal, a fim de possibilitar que o titular da ação penal possa ingressar em juízo.	é o direito público subjetivo de pedir ao Estado-Juiz a aplicação do direito penal objetivo a um caso concreto.	Lima, 2013, pgs 71 e 159
é o conjunto de diligências realizadas pela Polícia visando a investigar o fato típico e a apurar a respectiva autoria.	direito de se invocar a prestação jurisdicional, vale dizer, direito de se pleitear do Estado-Juiz a composição de um litígio, o que se faz com a aplicação da lei que disciplina a matéria.	Tourinho Filho, 2012, pgs 56 e 140
procedimento administrativo persecutório, consistente num conjunto de diligências realizadas pela polícia investigativa (“polícia judiciária”) para apuração da infração penal e de sua autoria, a fim de possibilitar que o titular da ação penal possa ingressar em juízo.	é o direito público subjetivo ao exercício da atividade jurisdicional penal.	Feitosa, 2010, pgs 171 e 222
procedimento preparatório da ação penal, de caráter administrativo, conduzido pela polícia judiciária e voltado à colheita preliminar de provas para apurar a prática de uma infração penal e sua autoria.	é o direito do Estado-acusação ou do ofendido de ingressar em juízo, solicitando a prestação jurisdicional, representada pela aplicação das normas de direito penal ao caso concreto.	Nucci, 2007, pgs. 127 e 165

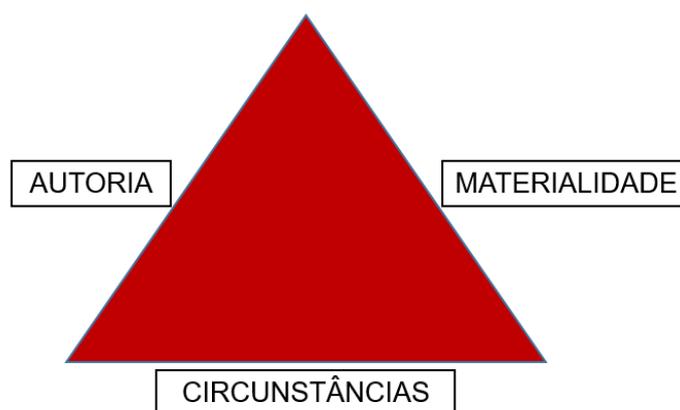
Fonte: o autor

Observa-se, pois, que enquanto a ação penal possui natureza jurisdicional (atividade desenvolvida pelo Poder Judiciário resolvendo conflito entre partes e garantindo a aplicação da lei – Tourinho Filho, 2012), a atividade investigativa possui natureza administrativa – sendo atividade desenvolvida pelo Poder Executivo com objetivo de desvelamento de fato oculto, com a apresentação de prova da

materialidade delitiva, autoria do crime e suas circunstâncias, levando em conta princípios da administração pública e princípios técnicos próprios (Santos, 2021).

A Figura 9 ilustra a perspectiva tridimensional da investigação criminal que norteia o pensamento investigativo, trazendo os três elementos basilares para a investigação criminal, quais sejam: prova da materialidade; indícios de autoria; e circunstâncias do crime.

Figura 9: Perspectiva investigativa tridimensional do crime



Fonte: Barbosa, 2014, p. 96.

Para além das conceituações acima expostas, Eliomar da Silva Pereira (2019) apresenta problemas empíricos e conceituais da investigação criminal. Para o referido autor, a tradição jurídica promove a limitação do conceito de investigação criminal à busca de materialidade delitiva (prova de que o crime de fato existiu) e indícios de autoria, desprendendo-se da complexidade da análise dos fatores criminais relacionados a critérios subjetivos, materiais e normativos da prática delitiva. Outrossim, o autor assevera que a metodologia de investigação sofre estreitamento conceitual para tão somente a descrição formal do procedimento legal desenvolvido durante a atividade de investigação, não se atentando para a complexidade do fenômeno do crime e a legitimação das provas produzidas.

O conceito e regras de investigação criminal brasileira encontram limitações decorrentes justamente da tradição jurídica do sistema preliminar. Há, pois, uma limitação do pensamento investigativo e uma limitação de sua perspectiva, restringindo a atuação das polícias investigativas para o levantamento de

materialidade delitiva (prova da existência do crime) e indícios de autoria, bem como análise da legalidade da produção da prova. Nesse sentido, restringe-se a conceituação da investigação criminal, retirando do conceito elementos relacionados à complexidade do evento criminoso, seus reflexos sociais, o contexto da prática delitiva e repercussões sociais decorrentes da investigação criminal (Pereira, 2019). Para além, a tradição jurídica vincula o raciocínio investigativo à sequência de ações formalizadas por atos burocratizados em uma verdadeira mimetização do Poder Judiciário. Tal perspectiva ganha força diante de um Código de Processo Penal que traz a regulamentação da atividade investigativa com regras da década de 40, em um descompasso com as novas tecnologias e com a vivência investigativa da era da informação.

Ocorre, todavia, que o autor apresenta a conceituação da investigação criminal segundo a tradição policial brasileira sob enfoques muito semelhantes ao acima explanado, concentrando sua atenção à legitimação dos atos investigativos ao mero cumprimento das formalidades legais (Pereira, 2019).

Nesse aspecto, a busca exploratória de artigos relacionados aos constructos de pesquisa mencionados na seção 3.2.1, apresenta importante ampliação e aprofundamento do conceito de investigação criminal a fim de abarcar a gama de possibilidades e complexidades relacionadas à referida atividade:

Quadro 6: Definições de Investigação criminal

Conceito de Investigação Criminal	Autor
A investigação é a atividade policial preocupada com (1) a apreensão de criminosos pela coleta de provas que levaram à sua prisão e (2) a coleta e apresentação de provas e depoimentos para fins de obtenção de condenações.	Gottschalk; Holgersson, 2006; Gottschalk, 2007; Gottschalk; Solli-Sæther, 2007; Emil Berg et al., 2008.
As investigações criminais são compostas por uma série de ações investigativas discretas, porém vinculadas, que são direcionadas para a produção de conhecimento sobre como e por que o crime ocorreu.	Nordin; Pauleen; Gorman, 2009
Investigações como investigações policiais, análise de inteligência e jornalismo investigativo envolvem uma série de tarefas complexas de gerenciamento de conhecimento, como coleta, processamento e análise de informações.	Petersen; Wiil, 2011
A investigação criminal é um procedimento orientado a objetivos para reconstruir o passado. É um método de criar um relato do que aconteceu, como aconteceu, por que aconteceu e quem fez o que para que acontecesse ou deixou que acontecesse. A investigação criminal é uma reconstrução de eventos passados e da sequência de eventos por meio da coleta de informações e evidências. Uma investigação é projetada para responder a	Gottschalk, 2016

perguntas como quando, onde, o quê, como, quem e por quê, visto que tais questões se relacionam a eventos negativos no passado.	
O principal objetivo de uma investigação criminal é estabelecer se, como, onde, quando, por que é por quem um crime foi ou será cometido. Para fazer isso, os detetives devem descobrir, coletar, verificar e considerar pistas de várias fontes de informação e tentar construir um relato coerente para o evento.	Fahsing, 2016
A investigação criminal envolve a identificação da ocorrência dos delitos, a elaboração de relatórios sobre as circunstâncias da ocorrência, a inquirição de testemunhas e suspeitos com o objetivo de identificar o infrator e recolher elementos de prova suficientes para permitir a procedência da ação penal.	Simms; Petersen, 2019
A investigação é um processo racional de gestão da informação com o objetivo de contribuir com a verdade estabelecida no Tribunal.	Jerome, 2020

Fonte: o autor (tradução livre).

Nesse aspecto, diante da análise dos elementos apresentados, pode-se conceituar a investigação criminal como um processo racional de gestão do conhecimento (Chen et al., 2003; Dean; Filstad; Gottschalk, 2006), essencialmente pragmático e zetético (Pereira, 2019), consubstanciado em uma pesquisa estruturada (Ferreira; Ferreira, 2013) calcada em metodologias próprias (Braz, 2009) para, de forma discreta (Nordin; Pauleen; Gorman, 2009a), descobrir, coletar, verificar e considerar pistas de várias fontes de informação (Petersen; Wiil, 2011, Fahsing, 2016) direcionadas para a produção do conhecimento (Nordin; Pauleen; Gorman, 2009) a fim de promover a reconstrução histórica de um fato criminoso (Gottschalk, 2016), respondendo os seguintes questionamentos acerca do delito: o quê, quem, quando, onde, como, por quê e com que meios (Stelfox, 2009, Barbosa, 2014).

A métrica indicada propõe a compreensão da investigação criminal como um processo orientado por métodos caracterizados por abordagem qualificada e científica adotados pelos investigadores para a gestão do processo investigativo (Tong; Bryant; Horvath, 2009), procurando responder o heptâmetro de quintiliano – caracterizado como as sete perguntas acima indicadas que, uma vez respondidas, indicam algo como factual (Barbosa, 2014; Guedes Valente, 2012).

Quadro 7: Detalhamento do heptâmetro de quintiliano para fins criminais

O que	- aconteceu? (qual o crime cometido) - motivou o crime? (razão) - foi agredido com o crime? (bem jurídico)
Quem	- eram as pessoas? (nome, idade, residência, profissão, telefone, outros) - fez o quê? - é a vítima? - viu ou escutou algo importante? - carregou evidências? - descobriu o crime?

	<ul style="list-style-type: none"> - está relacionado com o crime, ou com a vítima, ou com o suspeito? - auxiliou a prática do crime? (coautoria ou partícipe)
Quando	<ul style="list-style-type: none"> - ocorreu o crime? (dia, hora) - o crime foi descoberto? - a polícia foi notificada? - foi vista a vítima pela última vez (ou o bem agredido)?
Onde	<ul style="list-style-type: none"> - ocorreu? - a vítima estava no momento? - foi visto o suspeito pela primeira vez? - foi visto o suspeito pela última vez? - estavam as testemunhas?
Como	<ul style="list-style-type: none"> - foi cometido o crime? - o suspeito chegou ao local? - o suspeito de evadiu?
Por que	<ul style="list-style-type: none"> - o crime foi cometido? - a polícia foi notificada naquele momento? Houve demora? - foi esta a vítima? - o autor agrediu desse modo?
(Com) que meios	<ul style="list-style-type: none"> - usou para o crime? (instrumentos) - o autor chegou à cena do crime? - o autor deixou a cena do crime?

Fonte: adaptado de Ferreira e Ferreira (2013, p. 106/107), Tony Cook (2019, p. 46/47) e Dienstrein (1995).

A atividade investigativa possui natureza metódica, sendo o método o instrumento que confere direção à investigação criminal, permitindo ao presidente da investigação (gestor dos atos investigatórios), qual seja, o delegado de polícia, conduzir sua equipe em busca do desvelamento do fato oculto (Barbosa, 2014), garantindo que qualquer outra equipe de investigação, uma vez seguindo os mesmos passos, conclua pelas mesmas respostas (Ferreira; Ferreira, 2013).

Isto posto, levando em conta que a investigação criminal emprega conceitos, práticas e técnicas, possuindo núcleo próprio de saberes que se desenvolvem a partir de metodologia própria para a descoberta de crimes, estando a investigação adstrita aos limites e formas jurídicas, natural a compreensão de que se trata de uma disciplina científica autônoma (Dutra, 2010; Santos, 2021), com seus princípios, tipologias e estruturas próprias a serem estudadas.

2.2.2 Princípios da Investigação Criminal

A estrutura de pensamento investigativo deve se pautar por uma base estrutural principiológica que viabilize a condução da investigação criminal no âmbito técnico adequado. Nesse sentido, para além dos princípios jurídicos decorrentes das regras constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência, presunção de inocência, vedação da prova ilícita, não autoincriminação, entre outros), há de se

destacar os princípios técnicos relacionados ao ato de investigar.

A fim de facilitar a compreensão, optou-se em estruturar os princípios conforme o quadro 05, restando a explicitação pormenorizada de cada qual no APÊNDICE A – Aprofundamento dos conceitos relacionados aos princípios da investigação.

Quadro 8: Princípios técnicos da investigação criminal

Princípio	Conceito
Intercâmbio e transferência	Há relação triangular entre o local de crime, o autor do crime e a vítima, de modo que há vestígios do crime que vinculam esses três elementos.
Correspondência	A interação física entre elementos do crime deixa marcas materiais entre uns e outros, de modo que é possível identificar a relação entre eles.
Imediatismo ou imediatidade	A atuação da polícia investigativa deve ser rápida para garantir maior coleta de informações na cena do crime. Assim, quanto mais imediata for a atuação da polícia investigativa, maiores as chances de recolhimento de elementos de informação que auxiliem no esclarecimento do delito.
Oportunidade	A investigação criminal é conduzida sob uma perspectiva de oportunidade e conveniência da produção probatória, de acordo com as estratégias de atuação da presidência da investigação criminal.
Equilíbrio e controle	Todas as informações devem ser de conhecimento da presidência da investigação para melhor processo de tomada de decisão levando em conta o desenvolvimento de estratégias de atuação investigativa.
Compartimentação	As informações sobre a investigação criminal devem ser divididas entre as equipes de investigação de modo a proteger de vazamentos indesejáveis as estratégias de atuação investigativa.
Surpresa	O sigilo das informações garante que a equipe de investigação impeça que o investigado, testemunha ou vítima se antecipe aos atos investigativos, garantindo maior espontaneidade na produção probatória.
Representação racional	Trata-se da representação mental dos elementos do crime especialmente quanto à execução delitiva, causas e lacunas de informação decorrentes da ação criminosa.
Parcimônia	A hipótese aventada para a investigação do crime deve guardar correspondente com a realidade, evitando-se hipóteses extraordinárias ou fantasiosas.
Contingência ou contingenciamento	O cenário investigativo é caracterizado pela incerteza na obtenção de resultados conclusivos, de modo que nem sempre a investigação criminal conseguirá desvelar o fato oculto.
Ação Planejada	Levando em conta a complexidade da investigação criminal, os atos investigativos devem ser devidamente planejados pela equipe antes de sua execução.
Corroboração	Toda a hipótese ou afirmação durante a investigação criminal deve estar subsidiada com elementos materiais de prova, evitando-se insinuações ou ilações sem respaldo fático probatório.

Fonte: O autor, com base em Santos (2021), Cook (2019), Blanchet (2019), Barbosa (2014), SENASP (2014), Gottschalk (2009), Staines e Dean (2011), Atzenbeck, Hicks e Memon (2009), Ferreira e Ferreira (2013), Gottschalk (2010).

2.2.3 Tipologias da Investigação Criminal

A investigação criminal apresenta diversas características a depender da forma de atuação policial e do tipo de delito investigado. Nesse sentido, Célio Jacinto dos Santos (Santos, 2021) apresenta uma série de tipos ou modelos de investigação criminal quanto ao tempo, modo, matéria, sujeitos e campo do conhecimento.

Quanto ao tempo, pode-se classificar a investigação de maneira retroditiva (recognitiva), proativa (prospectiva) ou preditiva.

Quadro 9: Tipologias - investigação criminal quanto ao tempo

Tipologia quanto ao tempo	Conceito
Investigação Criminal Recognitiva	a investigação criminal tem por escopo reconstruir fato histórico, ou seja, remontar pedaços de história a fim de compreender o fato criminoso ocorrido no passado.
Investigação Criminal Prospectiva	na investigação criminal proativa, também chamada de prospectiva, o crime ocorre como um evento futuro e certo, de modo que a intervenção policial se antecipa para o presente a fim de evitar a consumação do delito, ou para produzir melhores provas.
Investigação Criminal Preditiva	os investigadores analisam o cenário contextual, mediante análise criminal, apontando a ocorrência de delito no futuro.

Fonte: O autor, com base em Santos (2021).

Acerca dos conceitos apresentados no Quadro 9, é importante aprofundar o conceito de investigação criminal preditiva, em que os investigadores analisam o cenário contextual, mediante análise criminal, apontando a possível ocorrência de delito no futuro. Tal contexto possui bastante relação com a atuação em inteligência, com a atuação policial relacionada à análise de risco da prática delitiva, antecipando o futuro em razão de provável ação. Nessa senda, há a aplicação de técnicas de análise para identificação de probabilidade de alvos (fatos, locais, pessoas) para a ação policial, viabilizando a atuação de repressão ao crime por intermédio de previsões estatísticas. Destarte, no ponto, não há relação com a ação policial para desvelamento do fato criminoso tão somente, mas sim a perspectiva de análise e mitigação de riscos criminais (Jerome, 2020). Nessa linha, a posição indicada por Santos (2021) se relaciona, em verdade, com a inteligência policial, e não com os atos de investigação criminal.

A inteligência policial tem por objetivo antecipar riscos, com enfoque na antecipação de informações a fim de auxiliar o processo decisório do tomador de decisão. Portanto, a inteligência não tem por objetivo a produção probatória para fins de responsabilização criminal, mas sim antecipar os acontecimentos (*upstream*) e

lidar com eles (*downstream*). O Quadro 10 apresenta, pois, a diferença entre investigação criminal, e inteligência policial.

Quadro 10: Mudança de paradigma entre investigação e inteligência

Investigação	Inteligência
Reconstruindo o passado para dizer a verdade	Antecipação do futuro através do provável
Racionalidade e confiabilidade das evidências, moral e valor	Evolução de um ambiente de pós-verdade, relativismo, valor econômico
Lutando contra a injustiça	Não perca tempo
Abordagem casuística	Abordagem holística
Investigação com finalidade judicial	Inteligência com finalidade de segurança
Repressão penal	Regulação social
Separação de poderes	<i>Continuum</i> de segurança e justiça
Abordagem régia para segurança e justiça	Hibridização público-privada
Abordagem baseada em evidências	Abordagem baseada em risco
Autorização judicial para infrações de liberdades individuais	Concessão de poderes investigativos à administração no âmbito de sua missão de inteligência
Monopólio policial da investigação	Ação processual orientada na estrutura de eficiência
Investigação <i>a posteriori</i>	Conformidade <i>upstream</i> , seguro <i>downstream</i>

Fonte: Jerome, B. (2020), tradução livre.

A tipologia da investigação criminal possui diversos desdobramentos, podendo ser classificada como investigação criminal subjetiva (relacionada a coleta de evidência quanto aos indícios de autoria) ou investigação criminal objetiva (relacionada com o levantamento de informações quanto à existência – materialidade – do crime). Todavia, para o presente trabalho cumpre aprofundar a classificação de investigação criminal quanto ao campo de conhecimento, haja vista que o ato de investigar crimes mobiliza diversas disciplinas, competências e habilidades, que devem se operar de forma cooperada (Santos, 2021).

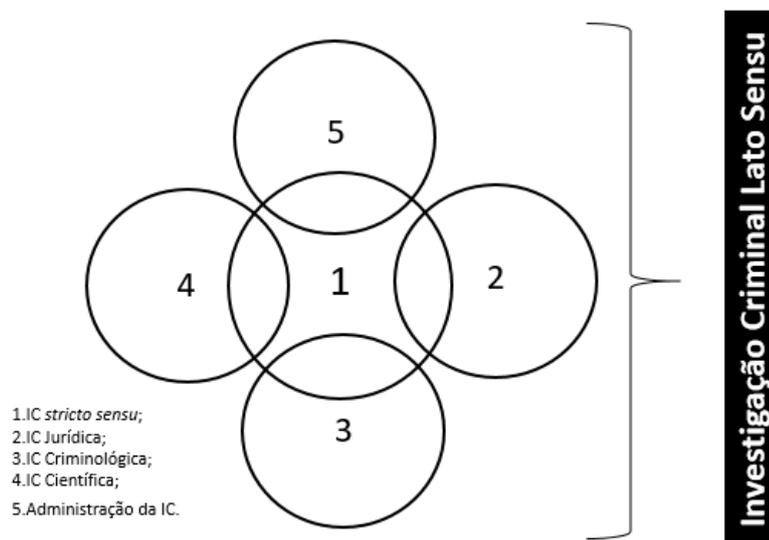
A ação investigativa é atividade complexa que depende da implementação de várias áreas do conhecimento a fim de promover bons resultados. Dessa forma, além das competências investigativas típicas, ou seja, conhecimento dos procedimentos básicos do método de investigação, há também a necessidade de habilidades organizacionais a fim de estruturar a dinâmica dos atos investigativos, capacidade de planejamento para viabilizar estrutura de abordagem pertinente, e competência administrativa, consubstanciada na perspectiva de que os investigadores devem conhecer os protocolos básicos das rotinas de investigação (Smith; Flanagan, 2000).

Para Gottschalk (2006), o investigador se caracteriza como um trabalhador do conhecimento, sendo tal profissional competente para, no desempenho de sua atividade profissional, acessar, assimilar e utilizar o conhecimento de maneira eficaz.

Nordin, Pauleen e Gorman (2009) indicam como antecedentes de GC aplicáveis à investigação elementos relacionados ao campo da filosofia (lógica, ética e epistemologia), sociologia (cultura, sociedade e organização), psicologia (cognição), informática (formulários, *hardware*, *networking*, comunicação e bancos de dados) e gestão (pessoal, administração, controle gerencial, investigação).

O desvelamento do fato oculto e o conhecimento do crime para a sua repressão é classificado por Santos (2021) quanto ao campo de conhecimento como “investigação criminal *lato sensu*”. Para o referido autor, tal classificação abrange outras cinco classificações quanto ao campo de conhecimento, sendo elas: investigação criminal *stricto sensu*; investigação criminal jurídica; investigação criminal criminológica; investigação criminal científica; e administração da investigação criminal.

Figura 10: Classificação da investigação criminal quanto ao campo de conhecimento



Fonte: Adaptado de Santos (2021, p. 249).

O ponto central da investigação criminal refere-se às táticas, técnicas e atos de busca e coleta de informações (Santos, 2021). Nesse sentido, a investigação criminal *stricto sensu*, utilizando-se dos conhecimentos próprios da atividade, se caracteriza pela dinâmica dos investigadores de aplicação dos conhecimentos

necessários para o exercício das diligências investigatórias. O conhecimento investigativo, portanto, se baseia na coleta de informações e documentos com orientação para o caso alvo de apuração, a fim de confirmar ou não a existência do delito, autoria e circunstâncias. Para o bom desempenho da atuação investigativa, essencial, outrossim, é o conhecimento acerca do desenvolvimento, exploração, e uso de tecnologias da informação, ou seja, conhecimento sobre sistemas, bancos de dados, redes e aplicativos (Gottschalk; Dean, 2010).

A despeito da centralidade da investigação criminal *stricto sensu*, as atividades típicas de investigação criminal são suportadas e apoiadas por outras áreas de conhecimento, conforme Quadro 11:

Quadro 11: Tipologias de Investigação Criminal quanto ao campo de conhecimento

Tipologia quanto ao campo de conhecimento	Conceito
Investigação Criminal Jurídica	saber e domínio prático de conhecimento jurídico-penal para fins de produção lícita, conhecimento e validação da prova – refere-se ao conhecimento da normativa que regula os atos de investigação criminal. Assim, o conhecer as fontes jurídicas e limitações do ato de investigar, levando em conta que a investigação criminal é uma pesquisa limitada juridicamente em razão de direitos e garantias fundamentais do investigado, é imprescindível para a condução da investigação criminal, consubstanciado no o conhecimento da lei e regulamentos (conhecimento declarativo), conhecimento da prática jurídica (conhecimento processual) e a relação entre os dois (conhecimento analítico), ou seja, o elo entre o caso investigado e o sistema normativo.
Investigação Criminal Criminológica	a compreensão do cenário criminal, com as suas nuances, é fundamental para o bom desempenho da investigação de crimes. Nesse aspecto, entender os fenômenos criminais em suas perspectivas analítica e social (tendência e agrupamento sistêmico) auxilia a polícia investigativa no desenvolvimento de estratégias de atuação investigativa a fim de viabilizar melhor prevenção ou repressão delitiva. Tal tipologia pode ser auxiliada de sobremaneira com conhecimento de inteligência policial: busca de coleção sistemática de informações relacionadas a determinado tópico criminal, com a análise racional de informações a fim de auxiliar o processo decisório do gestor da investigação criminal.
Investigação Criminal Científica	a investigação criminal possui princípios e preceitos próprios, sendo a perspectiva da compreensão da investigação criminal com metodologia definida essencial para o bom desempenho do conhecimento produzido na investigação de delitos.
Administração da Investigação Criminal	fator de busca de eficiência a partir da gestão racional dos recursos para o exercício da atividade investigativa, bem como pela coordenação do conjunto de investigações a cargo da equipe de investigadores.
Investigação Criminal <i>Stricto Sensu</i>	dinâmica dos investigadores de aplicação dos conhecimentos necessários para o exercício das diligências investigatórias. O conhecimento investigativo, portanto, se baseia na coleta de informações e documentos com orientação para o caso alvo de

	apuração, a fim de confirmar ou não a existência do delito, autoria e circunstâncias
--	--

Fonte: O autor, com base em Santos (2021), Pereira (2019), Gottschalk e Dean (2010), e Dutra (2010).

O cenário apresentado, portanto, indica que a reunião das referidas áreas do conhecimento, quais sejam, investigação criminal *stricto sensu*, criminológica, jurídica, científica e administração da investigação, configura a chamada investigação criminal *lato sensu*. Tal perspectiva leva à discussão a figura do gestor dos atos investigativos, responsável não apenas pela execução de diligências, mas especialmente pela gestão da investigação criminal.

2.2.4 Presidência da investigação criminal

O artigo 144 da Constituição da República elenca os órgãos de segurança pública no Estado Democrático de Direito, indicando que cabe às Polícias Cíveis e Federal a apuração de infrações penais e sua autoria.

Assim, o constituinte estabelece órgãos estatais com a missão precípua de investigação criminal, tendo como orientação de atuação o Código de Processo Penal, os tratados internacionais de direitos humanos e, evidentemente, a própria Constituição da República. Nesse diapasão, cabe às Polícias Judiciárias o início da persecução criminal, devendo pautar suas ações em respeito aos preceitos constitucionais e humanitários (Cordeiro, 2016).

A busca por provas da materialidade delitiva, indícios de autoria e circunstâncias do crime praticado se dá, via de regra, por intermédio de processo administrativo nominado inquérito policial. Note-se, pois, que o inquérito policial é o instrumento de formalização da investigação criminal (Ferreira; Ferreira, 2013), com o resultado das pesquisas desenvolvidas. Nesse ponto, o artigo 4º do Código de Processo Penal e o §4º do art. 144 da Constituição da República, alinhados com os artigos 2º e 5º, ambos da Lei 12.830/13, indicam que tal atribuição cabe ao presidente do inquérito, ou seja, ao delegado de polícia.

O inquérito policial é, pois, o instrumento por meio do qual o delegado de polícia irá reunir elementos informativos e probatórios decorrentes da realização de diligências investigatórias previstas na legislação processual penal, seja no Código de Processo Penal ou nas leis esparsas que regulam o tema, como a lei de interceptação

telefônica, lei de lavagem de dinheiro, lei de combate às organizações criminosas ou outras tantas (Bermudez, 2021).

Portanto, deve o delegado de polícia, utilizando-se de critérios técnico-jurídicos, conduzir a investigação criminal valendo-se dos meios menos gravosos, procurando efetuar diligências que “afetem com menos intensidade direitos fundamentais do investigado. Por essa razão, toda a investigação que atenda esses preceitos se converte em inquérito policial como procedimento investigatório legítimo, necessário, correto e justo”(Cordeiro, 2016).

2.2.4.1 *Gestão da investigação criminal*

A gestão da investigação criminal se caracteriza pelo conjunto de atividades, tarefas e papéis realizadas pelo tomador de decisão a fim de desenvolver questões operacionais relacionadas a planejamento, organização, influência e controle das dinâmicas de equipe e coleta de evidências. Nesse sentido, a gestão da investigação passa, necessariamente, pela interação entre as informações colhidas ao longo do processo investigatório e o andamento das ações desenvolvidas pela equipe de campo, devendo ser devidamente orientada e supervisionada, procurando a maximização da eficiência dos atos investigativos (Nordin; Pauleen; Gorman, 2009a).

A função de gestão da investigação criminal no Brasil se dá a partir da reforma do Código de Processo Penal em 1841 com a criação da Polícia Judiciária e os “chefes de polícia”, podendo estes designar autoridades locais para o exercício da função da chefia de polícia de maneira delegada. Nessa senda, criaram-se os cargos de delegados e subdelegados de polícia (Barbosa, 2014).

Importante destacar que a função do delegado de polícia, para além da presidência da investigação criminal, possui características de gestão de unidade policial, resolvendo problemas administrativos, planejando atividades operacionais, desenvolvendo políticas de reestruturação material da unidade, propondo medidas de engajamento da equipe (Asensi, 2015), entre outras. Destarte, as dinâmicas do referido profissional possuem simetria com o chamado “*Senior Investigating Officer*” (SIO) – profissional da polícia do Reino Unido encarregado de investigações criminais complexas, assumindo o comando de equipe, gerenciando os recursos materiais e humanos com enfoque investigativo (Cook, 2019).

Nesse sentido, ao delegado de polícia se exige, além do conhecimento jurídico necessário para a condução da investigação, conhecimentos relacionados à ciência da administração, viabilizando a boa gestão policial, garantindo a máxima eficiência na atividade investigativa (Santos, 2021). Ao gestor da unidade de investigação de crimes se exige capacidade investigativa, ou seja, habilidades para assimilar e relacionar as informações que são apresentadas ao longo de uma investigação de crimes mantendo a coordenação da linha de investigação adotada, mas também habilidades de gestão – caracterizada como um complexo de habilidades relacionadas à gestão de pessoas, gestão de processos e gestão investigativa (Gottschalk; Solli-Sæther, 2007).

O conhecimento administrativo na gestão da investigação criminal possui vários desdobramentos, sendo eles, o conhecimento analítico, conhecimento administrativo, conhecimento da organização, conhecimento do funcionário e conhecimento do processo (Gottschalk; Dean, 2010).

Ao tratar de conhecimento analítico, Gottschalk e Dean (2010) indicam que tal perspectiva se refere ao conhecimento acerca das estratégias e táticas que podem ser implementadas para alcançar os objetivos da investigação criminal. Tal perspectiva é complementada pelos autores indicando a importância sobre o papel da liderança executiva, bem como compreensão sobre o papel da gestão em uma unidade policial.

Ademais, imprescindível a compreensão acerca de como a instituição em que a investigação criminal está inserida se organiza administrativamente, e clareza quanto às dinâmicas dos funcionários designados para a equipe de trabalho, ou seja, além do conhecimento organizacional, é importante que o delegado de polícia tenha a compreensão dos limites e possibilidades de sua equipe. Nessa perspectiva, a boa administração policial tem relação com o processo de seleção de investigadores para assumir determinado caso alvo de apuração. A depender do tipo de crime investigado, vale a análise por parte do delegado de polícia de habilidades básicas necessárias e personalidade compatível do agente investigador para a demanda investigativa. Da mesma forma, além da seleção de investigadores, há a necessidade de monitoramento das atividades por eles desenvolvidas a fim de mapear o desempenho da equipe, com o fito de apresentar bons resultados (Nordin; Pauleen; Gorman, 2009a). Tal contexto é reforçado por Gottschalk e Dean (2010) ao indicarem a

necessidade de o gestor da investigação criminal ter conhecimento sobre os processos e práticas do trabalho policial investigativo, a fim de garantir melhor orientação à sua equipe. Assim, a liderança nas investigações deve ser pautada pela gestão do conhecimento entre os investigadores, e não diretamente na coleta de informações em cada caso criminal (Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009).

A perspectiva apresentada se relaciona, para além da função de execução de atos de investigação criminal – o que Santos (2021) chamou de “investigação criminal *stricto sensu*” –, à atividade de gerenciamento intermediário na hierarquia de comando da instituição. Nesse sentido, compete ao delegado de polícia (SIO) enveredar esforços para que a investigação apresente bons desdobramentos lógicos decorrentes dos atos investigativos, e que tais medidas estejam abarcadas pelo orçamento destinado administrativamente, garantindo a produção de bons resultados na busca e coleta de evidências criminais (Emil Berg et al., 2008).

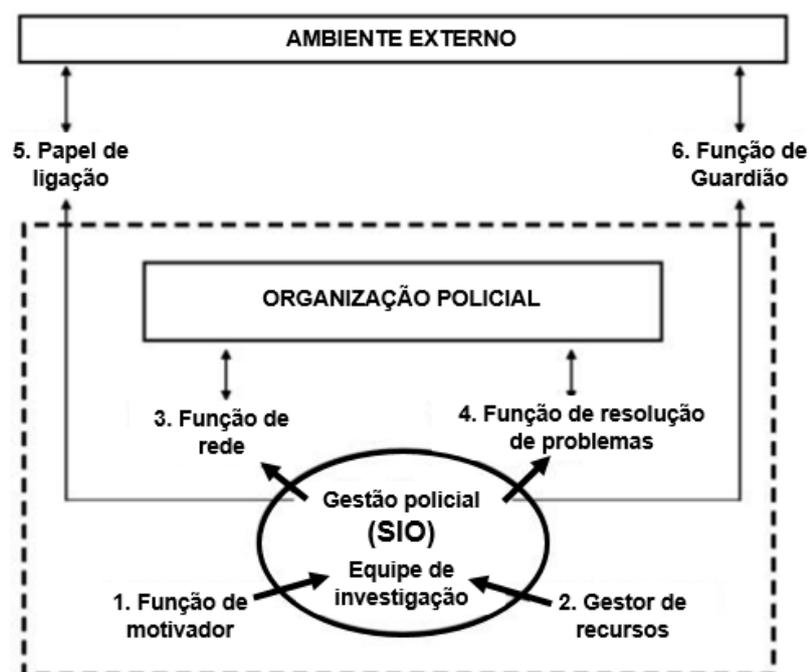
Assim, o presidente da investigação criminal deve apresentar uma combinação de habilidades de gestão, além de capacidade investigativa e excelentes níveis de conhecimento acerca das dinâmicas do processo investigativo sob sua presidência (Smith; Flanagan, 2000).

O entendimento quanto à gestão da investigação criminal ganha reforço com a necessidade de o presidente dos atos ter a compreensão de todos os atos investigativos e de toda a informação possível quanto ao crime investigado, a fim de viabilizar melhores decisões estratégicas. A necessidade de conhecimento do contexto investigativo possui guarida em base principiológica, qual seja, o princípio do equilíbrio e controle da investigação criminal. Para o referido princípio, conforme já visto, a investigação criminal deve ser conduzida sob domínio integral do gestor da investigação, exercitando-se o controle e a estabilidade das diligências realizadas com a condução das informações e desenvolvimento de ações devidamente orientadas a determinado objetivo (Santos, 2021).

A perspectiva se mostra fundamental em especial ao se compreender a função do presidente da investigação, sendo o responsável por desenvolver e implementar estratégias de ação investigativa, bem como promover a gestão da informação a fim de garantir competente tomada de decisão. Ainda, o presidente da investigação tem por responsabilidade a alocação de recursos a fim de garantir o bom andamento dos atos investigativos (Cook, 2019).

Dessa forma, pode se indicar que o delegado de polícia, cargo equivalente ao SIO, possui seis funções basilares na gestão da investigação criminal, divididas entre relações de ambiente interno da instituição e relação com ambiente externo. Quanto às primeiras, destacam-se as funções de líder de pessoal (garantindo função de motivação de equipe e promovendo “espírito de lealdade e devoção que une os membros do grupo” - Ferreira; Ferreira, 2013, p. 72), gestor administrativo (promovendo a alocação de recursos para a execução do trabalho), porta voz (exercendo a função de rede entre a unidade policial e a instituição) e “empreendedor” (resolvendo os problemas das dinâmicas de trabalho e buscando recursos para melhoria das atividades do grupo). Acerca da relação com o ambiente externo, cita-se as funções de ligação e monitoramento (Glomseth; Gottschalk, 2010). A primeira se relacionada às atividades de trocas de informações com ambiente externo à instituição policial, a exemplo do diálogo com a sociedade, imprensa, com a magistratura, Ministério Público ou outras forças policiais; a segunda se afigura como uma das mais significativas funções do delegado de polícia, qual seja, a função de “*gatekeeper*”, ou seja, a função de evitar que atividades e forças externas venham a prejudicar o andamento das investigações, desvirtuando a atividade de Polícia Judiciária (Emil Berg et al., 2008).

Figura 11: *Framework* da função gerencial do SIO



Fonte: Emil Berg et al. (2008), tradução livre.

Destarte, o desempenho da equipe de investigação é frontalmente influenciado pela forma de gestão. Apesar de a instituição policial ser organizada administrativamente de maneira hierarquizada (especialmente em razão de se trabalhar com a viabilidade de implementação de violência legítima), a cultura autoritária (e burocrática) na gestão pode apresentar problemas relacionados à liderança e gestão do conhecimento junto à equipe. Assim, conforme será visto adiante, pensar em uma gestão democrática garante melhores resultados investigativos (Gottschalk; Solli-Sæther, 2007).

2.2.4.2 Perfil investigador: estruturando equipes

O ingresso na carreira policial é um momento de expectativas acerca das funções que serão desenvolvidas pelo candidato quando do efetivo exercício policial. Tal ansiedade se opera pela complexidade dos serviços possíveis dentro da organização policial, que pode variar desde a atuação administrativa (como integrar a equipe de execução de contratos e licitações, ou atuar na função de desenvolvimento de tecnologia, ou atuar em análise criminal, entre outras), quanto ser designado para uma equipe de investigação de campo. Tal perspectiva ganha outros ares ao se tratar de polícias que possuem em sua atribuição tanto a função de garantia da ordem pública (prevenção ao crime e policiamento ostensivo), quanto a função de investigação criminal (policiamento repressivo e de polícia judiciária). Nesses casos, o policial ingressa nos quadros da carreira exercendo a função preventiva em patrulha. Após, a depender da qualificação e do desenvolvimento na carreira, pode vir a integrar a unidade responsável pela investigação criminal.

Contudo, o contexto brasileiro difere. No Brasil, conforme bem asseverado, há instituições policiais diversas para cada atividade. Ao se tratar de policiamento preventivo, de garantia da ordem pública (ou seja, procurar evitar a prática de crime por intermédio de função fiscalizadora), tem-se as Polícias Militares, a Polícia Rodoviária Federal, as Polícias Penais, a Polícia Ferroviária Federal, e as Guardas Municipais. Nesses casos, o policial ingressa na organização sem possibilidade de exercer a função típica de investigador.

Assim, para o exercício da função típica de investigação criminal, deve o interessado prestar concurso público específico para a referida atividade, ingressando

nos quadros de uma das Polícias Cíveis ou da Polícia Federal – órgãos constitucionalmente criados para o exercício da função de investigação de delitos. Todavia, o fato de o indivíduo ter ingressado em uma das referidas instituições não lhe garante a atuação direcionada à busca e coleta de evidências para desvelamento de um fato oculto, vez que poderá ser direcionado para atividade administrativa no âmbito da própria polícia judiciária, conforme visto acima, a depender de suas valências e perfil (Serrano et al., 2021).

O exercício da atividade policial na organização é diversificado, com várias tarefas a serem executadas por atores policiais que se relacionam com normas e padrões diversos nas dinâmicas de trabalho (Gottschalk; Holgersson, 2006). Para o exercício da atividade investigativa, o policial deve apresentar características como integridade pessoal para se manter firme quanto a aspectos físicos, emocionais e tentações materiais, excelente conhecimento dos métodos, técnicas e procedimentos para a busca e coleta de informações, e conhecimento apurado quanto à compreensão das pessoas, suas culturas, seus processos mentais, e ambiente (Dienstein, 1995).

O papel desenvolvido por um investigador, segundo Gottschalk (2007, p. 752), é “provavelmente o mais glamoroso do departamento de polícia”. Para o referido autor o investigador é retratado como um “Sherlock Holmes moderno”, capaz de angariar elementos de informação de forma meticulosa e incansável, levando criminosos à prisão. Ainda, o referido autor sustenta que o investigador é retratado em séries e filmes como um indivíduo com comportamento pouco heterodoxo, frequentemente em conflito com seus superiores, violando regras departamentais, na busca incansável da responsabilização criminal do agente criminoso.

Insta destacar que policiais enfrentam diuturnamente graves problemas sociais, atuando em ambientes perigosos, com a obrigação de agir de maneira célere na defesa do cidadão. De outra banda, há situações de atuação em rotina ordinária de trabalho com atuação burocrática, ensejando períodos de tédio. Assim, ao investigador se exige prontidão para sair de uma rotina ordinária para casos de risco de morte ou de pressão social intensa, atuando de maneira a manter o controle em situações caóticas relacionadas à injustiça, fatalidades, lesões ou mesmo apatia pública, sempre atuando de maneira profissional, solucionando problemas por intermédio de decisões eficazes (Kelley, 2005, *apud* Gottschalk, 2010). O

investigador, portanto, possui como característica a praticidade (Gottschalk; Solli-Saether, 2010), devendo apresentar habilidades como qualidades pessoais, conhecimento jurídico, conhecimentos práticos, conhecimento genérico, habilidade de gerenciamento, habilidades investigativas, e habilidades interpessoais (Tong; Bryant; Horvath, 2009).

Quadro 12: Habilidades necessárias para um investigador eficaz

Habilidades pessoais	Inteligência, bom senso, iniciativa, curiosidade, independência de pensamento, compromisso, persistência, capacidade de falar com as pessoas, flexibilidade, capacidade de aprender, reflexividade, pensamento lateral, pensamento criativo, paciência, empatia, tolerância e interpretação de informações incertas e conflitantes, habilidade trabalhar longe da família e de casa, interpretando sentimentos, ideias e fatos, honestidade e integridade.
Conhecimento jurídico	Conhecimento da legislação referente aos poderes policiais, procedimento, processo penal, boa fundamentação do direito penal, conhecimento das mudanças na legislação, protocolo do tribunal, regras de divulgação, uso de provas, formato do expediente e conhecimento dos argumentos de defesa. - auxiliou a prática do crime? (coautoria ou partícipe)
Conhecimentos práticos	Tecnologia disponível para detetives e utilizada por criminosos, compreensão do contexto em que o crime é cometido e consciência das funções investigativas de diferentes funções da organização policial e assessores especializados. Reconhecimento de que o crime muda com o tempo e o lugar e pode exigir respostas da polícia adaptadas a contextos específicos. Conscientização forense e experiência prática (por exemplo, preservação da cena do crime e empacotamento de evidências).
Conhecimento genérico	O reconhecimento de que o conhecimento muda, de modo que a consciência dos desenvolvimentos, na prática, permitirão ao detetive manter-se atualizado.
Conhecimentos teóricos	Compreensão das abordagens teóricas do raciocínio investigativo e das teorias do crime.
Habilidades de gerenciamento	A gestão e controle de informações de caso, implementação de ação investigativa, formulação de estratégias investigativas, verificar conselhos de especialistas, priorizar linhas de investigação, formular estratégias de mídia, consciência da disponibilidade de recursos e conhecimento das funções do pessoal disponível para a investigação. Gerenciar o conhecimento e o aprendizado por meio do uso de habilidades de pesquisa para permitir que o detetive se mantenha atualizado.
Habilidades investigativas	Técnica de entrevista, apresentação de evidências, cultivo de informantes, extração de informações essenciais (de arquivos, relatórios, vítimas e testemunhas), construção de arquivos, avaliação e avaliação de informações, capacidade de absorver e gerenciar grandes volumes de informações, tomada de declarações, resolução de problemas, formulação de linhas de investigação, criar tempo lento, assimilar informações da cena do crime, revisar continuamente as linhas de investigação, questionar e desafiar as partes legais.
Habilidades interpessoais	Capacidade de se comunicar e estabelecer um relacionamento com uma gama de pessoas, manter a mente aberta, estar ciente das consequências das ações e evitar especulações.

Fonte: Adaptado de Smith e Flanagan (2000).

Conforme visto no Quadro 12, são várias as habilidades necessárias para o desempenho da atividade investigativa. Contudo, é fundamental compreender que nem todos os investigadores apresentam tal gama de habilidades, possuindo perfis diferentes de atuação. Compreender como um investigador pensa refere-se à forma na qual o policial reflete o processo de busca e coleta de evidências, ou seja, a forma pela qual o investigador identifica, captura, classifica e compartilha a informação (Staines; Dean, 2011).

A investigação criminal, pois, é um jogo mental, ou seja, trata-se de uma habilidade de pensar a investigação de crimes, havendo diversos estilos de pensamento investigativo (Dean; Fahsing; Gottschalk, 2006).

Destarte, a fim de identificar perfis de investigadores, Dean (2000, *apud* Dean; Fahsing; Gottschalk, 2006) pesquisou em sua tese de doutorado 64 (sessenta e quatro) detetives, em sua maioria australianos, empregando método fenomenográfico a fim de descobrir as preferências cognitivas, ou seja, os estilos de pensamento, que influenciam os novos investigadores e se relacionam à criatividade (Staines; Dean, 2011; Staines, 2011). O resultado apresentado foi a identificação de quatro estilos de pensamento, quais sejam: estilo de análise de método; estilo desafiador; estilo de habilidade social; e estilo de risco.

O estilo de análise de método, ou estilo metódico, se caracteriza por atuar conforme as orientações dos padrões de rotina da organização, seguindo os procedimentos operacionais da polícia. Tal estilo ganha destaque pela organização das estruturas investigativas, conferindo à investigação um caminho racional e seguro (Staines, 2011).

De outra banda, o estilo desafiador estabelece uma relação de competição entre o investigador e o investigado. Tal estilo de pensamento maniqueísta garante fonte de motivação ao investigador (Staines, 2011) que relaciona trabalho, vítima, crime e criminoso para garantir alto desempenho e envolvimento para a busca e coleta de evidências. O estilo desafiador, a despeito de ser vantajoso em razão do alto grau de motivação e desempenho (sendo coroado com um sentimento de euforia quando o crime é solucionado), pode ensejar frustração se não bem trabalhado, em especial em razão do princípio da contingência, podendo levar o investigador a problemas relacionados a depressão ou vícios (Staines, 2013).

O estilo de habilidade social ganha destaque na investigação criminal em razão de seu alto grau de capacidade na coleta de informações, levando em conta que o elemento mais fundamental em uma investigação criminal é a informação, que via de regra é coletada a partir de pessoas (Staines; Dean, 2011). Nessa linha, os investigadores devem refletir sobre como se relacionar com as pessoas, sejam elas vítimas, testemunhas, outros policiais, ou mesmo suspeitos, a fim de buscar informações para solucionar o caso investigado. Da mesma forma, a busca por informações na comunidade local é importante, assim como a relação com os demais órgãos que compõem o sistema de justiça criminal. Assim, deve o investigador apresentar habilidades para se relacionar e se comunicar de maneira eficaz com as pessoas, mantendo o foco investigativo, a fim de angariar a maior quantidade de informações relacionadas ao objeto da investigação (Gottschalk, 2006). Nessa senda, deve o investigador desenvolver habilidades de comunicação (verbal e não verbal), flexibilidade pessoal, foco investigativo e desapego emocional na condução de suas atividades.

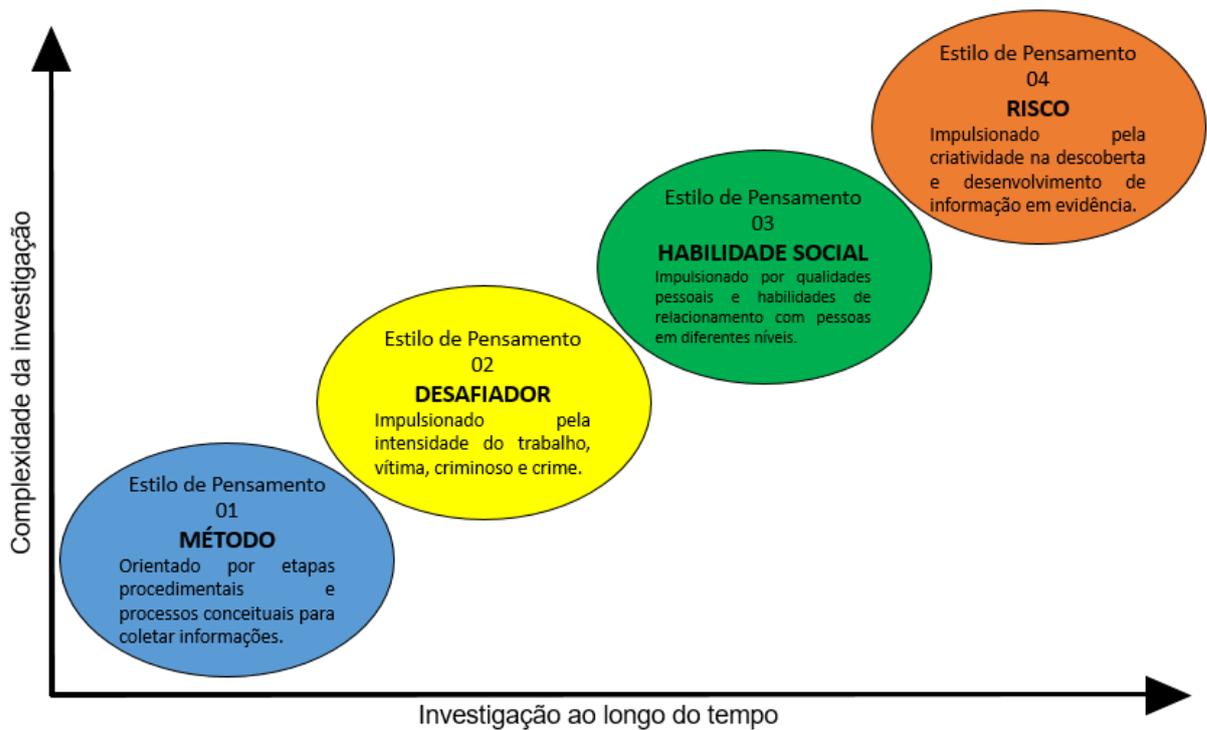
A atuação investigativa não possui um fluxo de trabalho rígido, por vezes necessitando de saídas criativas para resolução de problemas complexos (Luen; Al-Hawamdeh, 2001). A perspectiva apresentada confere relevância a outro estilo de pensamento investigativo, qual seja, o estilo de risco.

O estilo de risco preconiza a criatividade para a execução de diligências investigativas (Staines, 2011), garantindo o acesso a informações que, após analisadas e tratadas, transmutam-se em evidências. Assim, o investigador que desenvolve suas atividades tendo como estilo de pensamento a possibilidade de assumir riscos juridicamente possíveis e logicamente justificáveis, amplia o espectro da investigação, garantindo novos caminhos para a coleta de informações (Gottschalk, 2006).

Dean (2000 *apud* Staines, 2013) indica que o estilo de risco é útil para as investigações criminais que se desenvolvem de maneira complexa e em tempo prolongado, vez que apresentam formas de pensar distintas das indicadas nas padronizações de comportamento e nos manuais de instrução. Segundo Staines (2013), conforme o tempo e a complexidade da investigação crescem, ganham destaque os estilos de habilidade social e de risco.

Os perfis investigativos indicados possuem características relacionadas ao conhecimento explícito e tácito (o que será melhor aprofundado a frente), de modo que enquanto os estilos de pensamento investigativo metódico e de habilidade social são alicerçados no conhecimento explícito (codificações e manuais), os estilos de pensamento desafiador e de risco possuem maior relação com o conhecimento tácito, qual seja, o conhecimento adquirido pelo *know-how* (Gottschalk, 2006a).

Figura 12: Formas de pensar sobre o processo de investigação



Fonte: Dean, Fahsing e Gottschalk (2007), tradução livre.

Insta destacar que os estilos de pensamento investigativo não são puros, havendo maior peso de estilo a depender do tipo de investigação que se opera. Desse modo, o investigador pode ter preferência por um ou mais estilos, baseando sua atuação investigativa nos perfis indicados, não necessariamente desprezando as demais formas de pensamento.

Dessa forma, cabe ao gestor da investigação criminal, uma vez identificado o perfil de seus policiais (como visto acima –2.2.4.1 –, um dos conhecimentos necessários para o bom gestor da investigação criminal é o conhecimento de sua equipe), agrupar equipes com investigadores de perfis diversos, a fim de conferir

diferentes abordagens a serem adotadas quando necessário para as investigações (Staines, 2013).

Ferreira e Ferreira (2013) indicam que a equipe se conceitua como um grupo de indivíduos com habilidades que se complementam, trabalhando juntas a fim de atender um propósito. Para os referidos autores, as equipes de trabalho devem possuir metas em comum e estar subordinados ao mesmo indivíduo (supervisor), no caso em discussão, ao delegado de polícia, que deve ter a capacidade de formar e gerenciar de maneira eficaz sua equipe de investigadores que apresentam conhecimentos diversos e interdisciplinares.

Assim, entende-se que cada investigador possui uma forma de pensar a investigação criminal, ou seja, cada qual possui um caminho cognitivo em que o perfil de pensamento investigativo direciona a forma de pensar e tomar decisões para uma alternativa de ação ou outra. Assim, essa rota de pensamento pode ser alterada de acordo com a combinação de outros perfis de pensamento investigativo (Staines; Dean, 2011).

2.2.5 Método e raciocínio investigativo: o pensar na investigação criminal

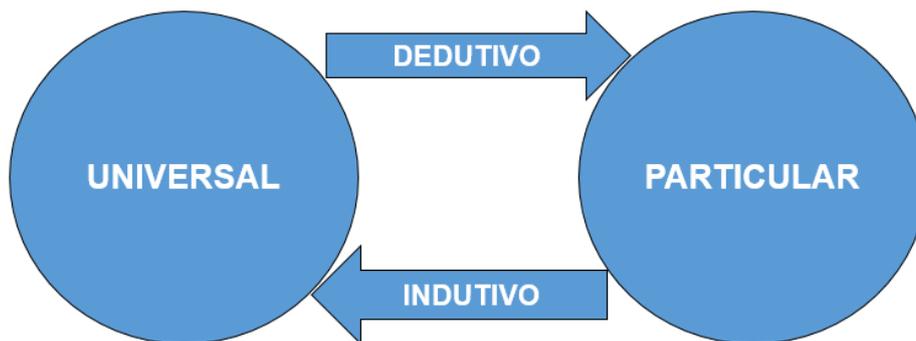
A ideia central de que o delegado de polícia atua na gestão da unidade investigativa não deve provocar a falsa premissa de que o referido profissional está dissociado da execução das dinâmicas de busca e coleta de evidências, ao contrário. Ao presidente da investigação se impõe a necessidade de conhecimento amplo das informações que circundam a apuração do crime (princípio do equilíbrio e controle), bem como o desenvolvimento de atividades típicas de investigação criminal (*stricto sensu*).

Nessa perspectiva, ao presidente dos atos investigatórios cumpre a missão de analisar com cautela as premissas apresentadas para formulação da hipótese explicativa mais razoável para o problema criminal apresentado. A análise cuidadosa dos elementos à disposição para formulação de alternativas possíveis para a solução do caso passa necessariamente pelo exercício de raciocínio lógico do investigador. Assim, a utilização de metodologias para o exercício do raciocínio investigativo se mostra importante, revestindo-se em vários métodos utilizados para gerar conhecimento acerca de um delito, garantindo a aplicação de lógica que embase e unifique as atuações policiais investigativas (Innes, 2003).

Insta destacar que a atuação na investigação criminal se alicerça em uma síntese entre habilidades artesanais e bases de racionalidade científica, havendo simbiose entre a intuição policial e a aplicação de conhecimentos técnicos relacionados (Innes, 2003). Nesse ponto, as dinâmicas atinentes à experiência policial investigativa ganham corpo, especialmente em razão da aplicação das lógicas indutiva e dedutiva para se firmar a hipótese inicial razoável para o caso concreto (método abdutivo).

A lógica se reveste como instrumental para a investigação criminal. O raciocínio lógico pode se operar de forma dedutiva, ou indutiva. Para a lógica dedutiva, a conclusão se dá a partir de premissas gerais verdadeiras que, uma vez confrontadas, garantem uma conclusão igualmente verdadeira. Contudo, havendo falsa premissa, por certo, a conclusão lógica será falsa. Já para o raciocínio indutivo, a lógica se opera a partir da generalização decorrente da observação de diversos fatos particulares análogos. Assim, pode-se afirmar que enquanto o raciocínio dedutivo se opera de regras gerais para conclusões particulares, a lógica indutiva parte do pressuposto de casos particulares para estipulação de uma regra geral aplicável (Santos, 2021).

Figura 13: Lógica dedutiva e lógica indutiva



Fonte: o autor.

Tanto o raciocínio dedutivo quanto o raciocínio indutivo possuem aplicação na mentalidade investigativa, mas deve-se dar destaque à lógica indutiva, vez que na dinâmica da prática delitiva, a partir da análise de premissas, não se pode conferir grau e certeza quanto à determinada conclusão lógica, mas apenas um grau de probabilidade decorrente do exercício de generalização (Santos, 2021). Nessa linha,

o raciocínio indutivo tem por conclusão, a partir da análise de premissas, a indicação de algum elemento com certo grau de verossimilhança, não garantindo grau de exatidão ou certeza.

Importante destacar que, a despeito de as duas formas lógicas operarem no raciocínio investigativo, não são elas as formas que melhor correspondem à essência do raciocínio investigativo criminal, atuando como suporte ao método abduutivo (Pereira, 2019). Tal método apresentado por Sander Peirce se desenha como o estudo dos fatos e, a partir deles, procurar uma explicação razoável explicativa.

A literatura ficcional apresenta o grande investigador Sherlock Holmes como um investigador meticuloso resolvendo crimes por intermédio de deduções e induções. Todavia, a técnica de raciocínio lógico aplicada pelo referido personagem na solução dos crimes é chamada de abdução (Truzzi, 1991).

Nessa linha, “a dedução prova que algo *deve ser*; a indução demonstra que algo é *de fato operativo*, e a abdução sugere meramente que algo *pode ser*” (Hintikka, 1991, p. 202).

O método abduutivo se divide em três passos fundamentais: o primeiro refere-se à identificação dos fatos que causaram surpresa, ou seja, as premissas apresentadas; em segundo passo, o investigador passa a admitir hipóteses razoáveis que poderiam explicar o fenômeno ocorrido; o terceiro passo, por sua vez, refere-se à testagem das hipóteses firmadas para sua confirmação ou rejeição (Santos, 2021). Nessa senda, a fim de construir hipóteses e determinar plausibilidade, o investigador deve se valer de criatividade no processo (Staines, 2011).

Para Bonfantini e Proni (1991, p. 140), “um detetive é um solucionador de enigmas, não um interprete de fatos ‘opacos’. Portanto, sua arte de abdução deve pertencer à categoria dos montadores de quebra-cabeças e não à hermenêutica”. Assim, pode-se assegurar que a abdução é uma inferência, consistindo em extrair conclusões a partir de premissas observáveis, inaugurando uma ideia nova. As premissas, destarte, são responsáveis pelo exercício criativo do investigador (Bonfantini; Proni, 1991).

Destaca-se, outrossim, que a hipótese firmada não pode ser descolada da realidade, ou seja, não deve ser absurda, mas sim desenvolvida em decorrência de fatos observados e verificados (Ferreira; Ferreira, 2013). Na mesma perspectiva, o princípio da parcimônia preconiza que diante de uma multiplicidade de teorias

concorrentes para explicação do evento criminoso, a explicação mais simples geralmente se opera como a correta (Cook, 2019).

Isto posto, compreende-se que a lógica abdutiva confere à investigação balizas direcionais ao produzir hipóteses iniciais razoáveis que deverão ser testadas ao longo do processo de busca e coleta de evidências. O desafio, portanto, é desenvolver linha de investigação criminal que promova a confrontação com a hipótese inicial aventada para confirmação ou para que tal hipótese seja refutada, e em seu lugar outra hipótese possa surgir. Nesse processo resta imprescindível que os investigadores tenham clareza quanto à manutenção da mentalidade investigativa, ou seja, deve-se manter “a mente aberta e permanecer receptivo a sugestões alternativas, buscando outras alternativas plausíveis e explicações para um determinado conjunto de circunstâncias”(Cook, 2019, p.37), garantindo diversidade de abordagens cognitivas (Staines, 2011) para a investigação do fato supostamente criminoso.

O primeiro investigador a surgir na literatura ficcional de investigação criminal foi Auguste Dupin, de Edgard Alan Poe. Para o referido personagem havia princípios para a investigação, dentre eles “nunca assumo algo, a natureza do objeto sob exame deve ditar a natureza do inquérito, é preciso manter a visão do assunto como um todo, é preciso provar que as ‘impossibilidades aparentes’ são possíveis - se, de fato, o forem” (Harrowitz, 1991, p. 214).

A mentalidade investigativa opera levando em conta o ceticismo profissional, ou seja, não deve o investigador tomar como certa determinada informação sem antes analisá-la com base nos demais elementos produzidos. Nesse sentido, Tony Cook (2019, p. 38) apresenta o que chamou de “*ABC rule*”, segundo a qual não deve o investigador assumir qualquer elemento ou linha de investigação como verdadeira (“*assume nothing*”), desconfiar das informações e fontes utilizadas (“*believe nothing*”), e checar todas as informações, testando todas as hipóteses viáveis (“*challenge/check everything*”).

Nessa esteira, Susan Haack (2011, p. 60) apresenta a perspectiva de que o “investigador genuíno tem amor pela verdade”. O investigador, portanto, deve ser “desinteressado”, no sentido de não ter interesse pela busca de um resultado específico. Quem busca resultado específico, seria um “investigador interessado”. Para a autora, “investigador desinteressado” seria um pleonasma, pois o legítimo

investigador não procura comprovar alguma ideia pretérita, mas procura investigar para descobrir os resultados, ou seja, a verdade. O investigador deve estar preparado para que a evidência lhe contrarie.

Na lógica proposta por Haack, deve-se tomar o máximo de cuidado com o que a autora chamou de Pseudoinvestigação. Nesse caso, “o investigador não quer descobrir a verdade sobre alguma questão, mas argumentar a favor de alguma proposição previamente determinada” (Haack, 2011, p. 59). Assim, a autora classifica dois tipos de pseudoinvestigação, quais sejam: raciocínio fingido (*sham reasoning*) e raciocínio fajuto (*fake reasoning*). No primeiro caso, o investigador já se encontra comprometido com uma hipótese inicial que considera imutável, de modo que desenvolve a produção probatória para reforçar sua ideia inicial – o que é chamado, também, de “visão de túnel” na investigação criminal (Bermudez, 2021). No segundo caso, o investigador procura elementos para a comprovação de uma hipótese que acredita que lhe beneficiará. Em ambos os casos, portanto, há um distanciamento da mentalidade investigativa proposta por Tony Cook (2019), o que é indesejável em uma investigação criminal científica.

Ponto de destaque nos processos de raciocínio investigativo, é a experiência profissional (Staines, 2011) como fator de auxílio nos caminhos investigativos escolhidos, ou seja, nas linhas de investigação firmadas a partir da elaboração de hipóteses iniciais razoáveis para o caso concreto. Em determinados tipos de investigação, especialmente quando há um estreitamento temporal para a resolução (casos em que se tenha que pensar e agir de maneira célere) e carência de informações disponíveis, a experiência profissional ganha destaque para o processo de tomada de decisão, contando, pois, com a intuição policial – capacidade de desenhar inferências levando em conta as informações básicas disponíveis (Cook, 2019). Santos (2021) nomina tal processo de raciocínio investigativo baseado em intuição policial de “tirocínio”. Para o autor, “tirocínio” é intuição heurística ou divinatória, por vezes classificada como “sexto sentido”, ou “faro policial”, ou mesmo “pressentimento”. Tal conduta, baseada na experiência do investigador – “estoque privado de experiência” (Harrowitz, 1991, p. 213), antecipa resultados, vislumbrando informações não identificadas por outros atores do processo investigativo, e desvelando o fato oculto. Nesse ponto, Truzzi (1991) sustenta que a intuição se refere

a um processo inconsciente não controlado que promove conexões entre as premissas com a percepção de mundo do investigador.

Para Cook (2019), pensamentos e experiências intuitivas influenciam fortemente a tomada de decisão quando há a necessidade de pensar de forma rápida (“*fast time decision making*”), especialmente quando diante de casos que necessitem de ação imediata – como nas perspectivas do princípio do imediatismo. Nessa senda, o referido autor apresenta o que chamou de princípio instintivo “*Just doesn’t look right*”, ou seja, diante da análise de determinada situação posta ao longo da investigação, simplesmente as informações não parecem se encaixar. Assim, a desconfiança apresentada de maneira intuitiva pelo investigador pode ser um elemento importante para as dinâmicas da investigação criminal.

Importante destacar que tais perspectivas são criticadas pelo próprio autor, que assevera não ser a intuição totalmente confiável, vez que pode sofrer influências relacionadas a vieses de pensamento, como preconceitos sobre pessoas, estereótipos, preconceitos relacionados a locais, ou mesmo ser influenciada por experiências anteriores equivocadas. Ainda, eventual imprecisão decorrente de tais perspectivas pode ensejar um efeito “*knock-on*” (viés de confirmação), impactando de forma negativa outras linhas importantes de investigação. Para o autor, a escolha preferencial de uma hipótese baseada em “tirocínio” pode se tornar uma fixação em prejuízo de outras hipóteses razoáveis (hipóteses alternativas) e que deveriam ser também exploradas, ocasionando a coleta seletiva de informações e interpretação tendenciosa das provas produzidas (Cook, 2019). Destarte, o foco obsessivo do investigador em um ponto único cria uma visão tubular impedindo a percepção da realidade periférica, limitando a compreensão do cenário posto. Nas ciências policiais tal fenômeno é chamado de “visão de túnel” (Lopes, 2015; Bermudez, 2021), conforme já explanado.

O tirocínio pode ser influenciado pelo que Lipski (2019) nominou como “rotulagem”, ou “*stamping*”, no qual o operador (chamado pelo autor de burocrata de nível de rua) adota inconscientemente padrões de pensamento de outros colegas, de modo que tais pontos de vista acabam por influenciar de sobremaneira o seu processo decisório. Assim, fazendo-se um paralelo com a presente pesquisa, há um comportamento de “carimbo” (nas palavras do autor) para determinadas situações

fáticas, promovendo o acolhimento da hipótese mais confortável, e afastando-se da “mentalidade investigativa”.

Para Ferreira e Ferreira (2013), o conhecimento intuitivo, experiencial, decorrente da vivência, não é submetido a verificações e críticas, ocasionando superficialidade e análises preconceituosas. Leonardo Marcondes Machado (2020. p. 23) assevera que “um dos grandes riscos epistemológicos ao procedimento de investigação preliminar decorre justamente da tradição cultural da hipervalorização do tirocínio policial”.

Nessa senda, a despeito da importância da experiência policial na investigação de crimes (Staines, 2011), não devem os policiais confiar tão somente na experiência. Isso porque a experiência é única para o indivíduo: as pessoas aprendem em formas e velocidades diferentes, de modo que a experiência no decorrer do processo investigativo indicará formas diferentes de pensar os atos praticados. A experiência prática e seus exemplos, via de regra, não são detalhados o suficiente para que outros policiais possam usar com sucesso, sendo necessário ter clareza sobre como algo funciona e por que funciona para se ter uma ação investigativa eficaz (Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009).

Destarte, imperiosa a necessidade de clarificação dos processos racionais na condução e no exercício da investigação criminal, a fim de procurar garantir resultados mais eficazes. Embora a polícia investigativa não se constitua como uma instituição em que se possa utilizar soluções padronizadas para a sua atividade principal (Ferreira; Ferreira, 2013), resta necessária a compreensão do espírito e das formas de como os problemas criminais devem ser resolvidos. Assim, a despeito da inexistência de caminho processual existente (com fases definidas pela legislação), e levando em conta o acima estudado, a investigação criminal é conduzida pela hipótese inicial decorrente de raciocínio lógico do investigador, sendo marcada por estratégias de atuação a fim de confirmar ou refutar as hipóteses propostas.

2.3 TEORIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INVESTIGAÇÃO CRIMINAL

A investigação criminal no Brasil é realizada pela Polícia Judiciária, conforme visto na seção 2.2, sendo, pois, órgão da administração pública direta, tendo objetivos

diversos de uma empresa privada. Nessa senda, importante mencionar a relação entre a administração pública e gestão do conhecimento.

A administração pública se afigura como a gestão de bens e serviços voltados à comunidade, sendo conduzida por balizas legais e princípios constitucionais. Portanto, a administração pública possui foco na entrega qualitativa de bens e serviços para atendimento do bem comum (Braun; Mueller, 2014).

Para Luen e Al-Hawamedh (2001), os clientes do serviço público têm exigido a entrega de serviços de maior qualidade, especialmente no que se refere a soluções de tecnologia para a entrega dos bens e serviços, de modo que a GC se apresenta como uma solução natural para a melhoria das operações públicas.

Nesse viés, sendo a investigação criminal atividade da administração pública por intermédio da Polícia Judiciária, resta essencial, uma vez já indicado no que consiste o ato de investigar criminalmente, relacionar tal atividade com as práticas de GC.

Destarte, para o presente trabalho, entende-se por práticas de GC “as práticas organizacionais e gerenciais conscientes destinadas a atingir os objetivos organizacionais por meio do gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos de conhecimento da empresa” (Inkinen, 2016, p.232).

Insta destacar, pois, que a presente seção (2.3) foi desenvolvida levando-se em conta a bibliografia selecionada conforme disposto na seção 3.2.1, indicando a análise de 53 documentos, sendo esse o resultado da revisão integrativa, conforme disposto no APÊNDICE B – Lista de textos localizados a partir da revisão de literatura.

2.3.1 Investigação criminal como atividade intensiva de conhecimento

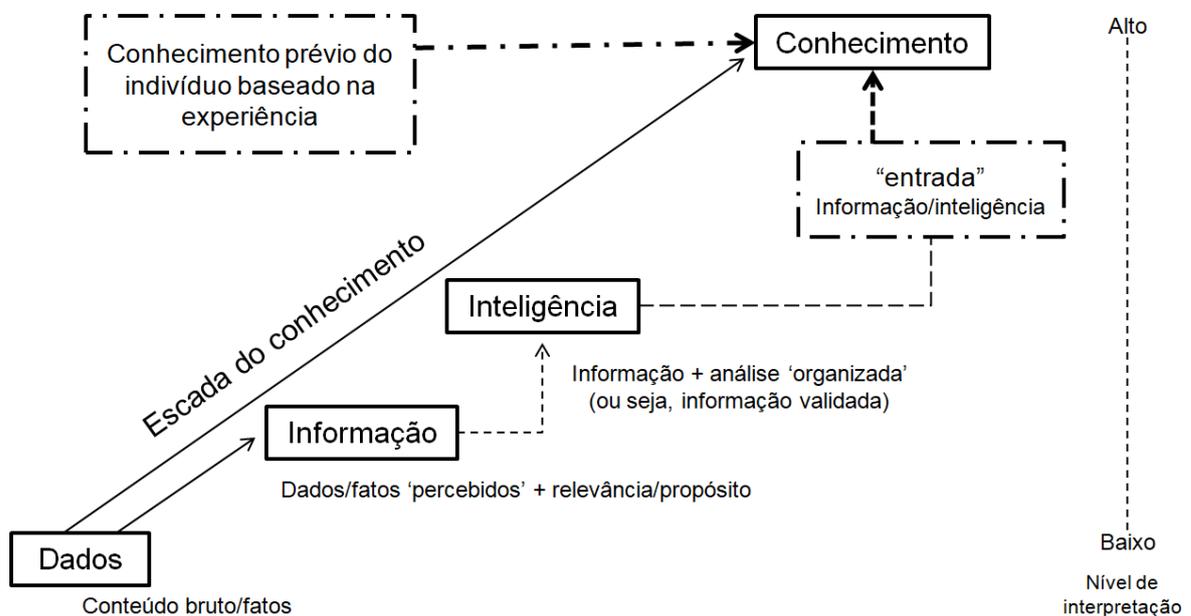
As dinâmicas de atuação das policiais investigativas, portanto, são baseadas em conhecimento e envolvem o gerenciamento desse conhecimento de forma eficiente e eficaz. Portanto, as unidades investigativas, especialmente no exercício de sua atividade fim, operam em ambiente de conhecimento intensivo e de tempo crítico (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006; Staines; Dean, 2011).

Assim, na sua dinâmica de trabalho o investigador adquire conhecimento, acumulando experiência ao longo de sua atuação profissional, de modo que o conhecimento policial se estrutura a partir de dados e informações que, uma vez

combinados com a experiência, constitui uma base de entendimentos, *insights* e julgamentos (Dean; Bell; Congram, 2010).

A Figura 14 explicita a ascensão do conhecimento a partir de dados e fatos brutos da dinâmica delitiva, que são percebidos e dotados de relevância e propósito, tornando-se, pois, informação. Essa informação passa a ser analisada e organizada, alcançando alto nível de interpretação, transmutando-se (levando em conta o conhecimento prévio do indivíduo baseado em experiência) em conhecimento investigativo.

Figura 14: Escada de conhecimento em uma investigação criminal

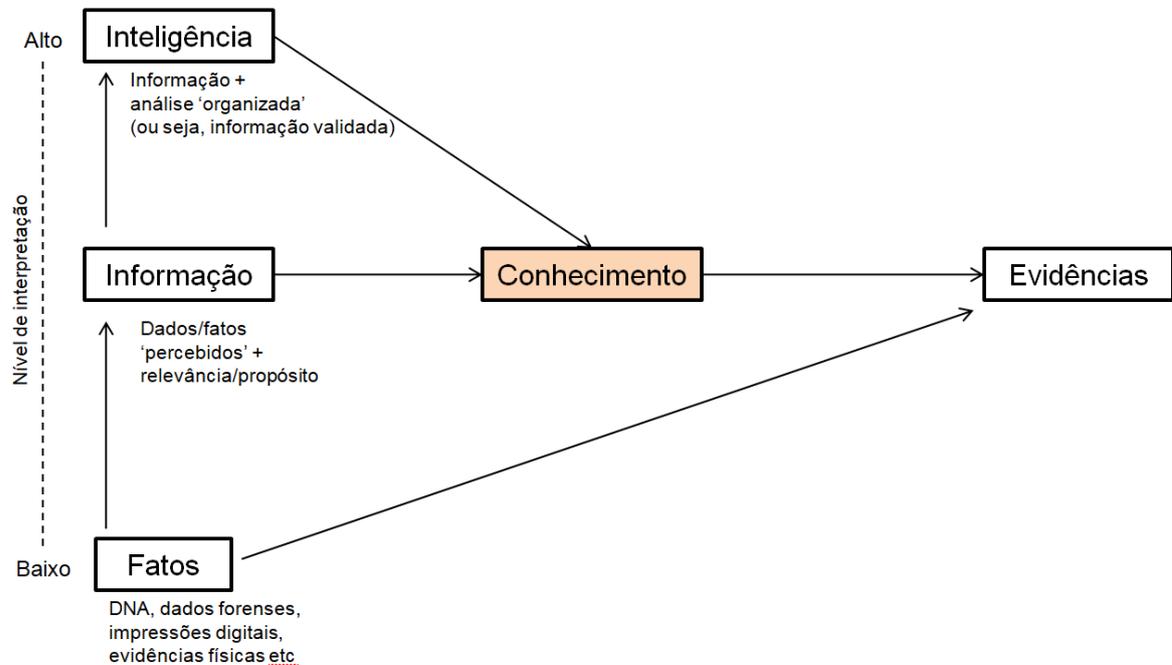


Fonte: Dean, Bell e Congram (2010).

A perspectiva de estruturação de dados e informações para geração de conhecimento na investigação criminal, portanto, passa necessariamente pela ação humana, com a aplicação de conhecimento prévio do investigador baseado em experiência – o “tirocínio” indicado na seção 2.2.5. O conhecimento investigativo aplicado, por sua vez, proporciona ao investigador a análise interpretativa dos fatos (dados e informações), que ganham relevância e propósito, ensejando uma análise organizada dos elementos produzidos, gerando conhecimento acerca do caso, garantindo a transformação dos elementos inicialmente colhidos em evidências. Para

Gottschalk e Dean (2010), esse é o processo transformativo de coleta de evidências, tendo o conhecimento como variável interveniente (Figura 15).

Figura 15: Processo transformativo de coleta de evidências



Fonte: Gottschalk e Dean (2010).

Observa-se que os autores citados apresentam uma possibilidade de reconhecimento de fatos (dados) como evidências, indicando que a produção desses elementos possui viés científico, com validade jurídica, de modo que o conhecimento como processo de construção de evidências teria papel mínimo (Gottschalk; Dean, 2010). Contudo, a despeito do pensamento retro indicado, a produção de prova técnico-científica também é produto da atuação de conhecimento de profissionais de perícia, e tais documentos (via de regra, laudos, exames, entre outros) devem ser interpretados dentro do contexto da investigação criminal, sob pena de perderem a relação com o caso investigado. Assim, a ligação direta entre “fatos” e “evidências” pode ser criticável.

Destarte, a interveniência do conhecimento no processo de transformação de dados e informações em evidências é central no processo investigativo. As informações são coletadas a partir das diligências investigatórias e analisadas à luz do conhecimento, o que denota o fator interveniente do conhecimento na produção de evidências que passam a instruir o processo investigativo (Emil Berg et al., 2008).

Outrossim, deve-se destacar que o conhecimento também auxilia o processo de tomada de decisão eficaz por parte do investigador durante sua atividade, viabilizando que tais profissionais possam localizar, reunir e usar a maior quantidade de material decorrente da prática delitiva a fim de promover a identificação da autoria do crime (Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009).

Percebe-se, pois, que os policiais, em sua atividade de investigação criminal, entram em contato com uma enorme quantidade de informações (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006), necessitando, dessa forma, de aplicação de vasto conhecimento para o desempenho de suas atividades. Tal fator indica, por conseguinte, que os integrantes da Polícia Judiciária, quais sejam, os investigadores, necessitam ser profissionais do conhecimento proficientes, acessando e assimilando o conhecimento de maneira eficiente e eficaz (Emil Berg et al., 2008).

Figura 16: Relação entre informação e evidência



Fonte: o autor.

Nessa perspectiva, levando em conta que o conhecimento é definido como informação combinada com interpretação, reflexão e contexto, os investigadores, na condição de trabalhadores do conhecimento (Luen; Al-Hawamdeh, 2001; Dean; Filstad; Gottschalk, 2006), devem usar seu raciocínio (seção 2.2.5) para dar sentido às informações (Gottschalk, 2009a). O policiamento investigativo, portanto, se afigura como uma atividade intensamente baseada em conhecimento (Neyroud, 2008).

Assim, pode-se assegurar que a investigação criminal conduzida pela Polícia Judiciária é prática rica em informações e de conhecimento intensivo, haja vista que o sucesso da empreitada investigativa se pauta pela transformação de informações em evidências, o que não é tarefa simples. Tal contexto se opera a partir do processo de interveniência do conhecimento, transformando a informação bruta em evidência a partir do processo de raciocínio, análise de contexto, interpretação e reflexão por parte do investigador (Gottschalk, 2010).

2.3.2 O processo do conhecimento em uma investigação criminal e seus desafios para o compartilhamento

O conhecimento se afigura como um valioso recurso para a organização, garantindo vantagens competitivas em ambientes incertos. Tal recurso, congregando ativos intangíveis, rotinas operacionais e processos criativos, é fundamental para a capacidade da organização criar e manter vantagem competitiva (Emil Berg et al., 2008). Dean et. al. (2008) sustentam que para as “investigações policiais, o conhecimento é o recurso estratégico mais importante que a polícia como uma 'empresa' usa para resolver seus problemas criminais específicos”. Destarte, a não utilização completa do recurso indicado ocasiona baixo retorno sobre o investimento na investigação.

Conforme já apresentado, a investigação criminal se afigura como atividade intensiva de conhecimento, identificando, criando e armazenando o conhecimento produzido em sede de investigação de um delito ou de vários crimes. Nesse sentido, compreender a investigação criminal sob a ótica das cinco atividades centrais de conhecimento (Figura 2) é essencial para o aprofundamento do tema.

A identificação do conhecimento em uma organização policial investigativa pode se operar sob duas frentes: a primeira relacionada ao processo de desvelamento do fato oculto, ou seja, a identificação de informações relacionadas ao crime investigado; a segunda, relacionada à identificação de conhecimento na equipe de investigação, ou seja, a identificação da forma de se fazer algo relacionado à prática investigativa.

Nessa senda, a identificação de dados e informações relacionadas ao local de crime, antecedentes de suspeitos, qualificação de testemunhas, imagens de câmeras de vigilância, dentre outros, são elementos pertinentes ao fato investigado

diretamente. De outra banda, a identificação de investigadores especialistas em determinados crimes, analistas de dados com competência técnica para atuar na investigação, ou mesmo base de dados apropriada para as pesquisas a depender do delito investigado, fazem parte da atividade paralela de identificação de conhecimento na organização.

A criação, por sua vez, procura reunir ativos de conhecimento de pessoas ou sistemas que os detêm (ABD, 2007) e, da mesma forma que a identificação, se opera sob a perspectiva investigativa do crime então pesquisado, bem como dos conhecimentos relacionados à equipe investigativa.

O armazenamento do conhecimento, por sua vez, promove o acesso à base de conhecimento para a organização (Nair; Prakash, 2009), seja na perspectiva de reunião de conhecimentos levantados para o desvelamento do crime investigado, seja na toada de viabilizar acesso ao conhecimento organizacional.

Todavia, para que se operacionalize com eficiência e eficácia a investigação criminal, com a conseqüente descoberta do fato oculto, apresentando à sociedade as respostas devidas ao heptâmetro de Quintiliano, resta necessário que as evidências produzidas ao longo de uma investigação criminal sejam devidamente compartilhadas entre os integrantes da equipe que executa os atos investigatórios, bem como ao presidente da investigação criminal.

Insta destacar que o compartilhamento do conhecimento não é tarefa unilateral em uma organização, mas uma atividade mútua entre a coletividade que opera no ambiente organizacional relacionado. Assim, o processo de compartilhamento de conhecimento em uma organização se atua coletivamente em uma perspectiva de tentativa e erro, *feedback*, bem como ajuste mútuo entre as fontes e destinatários do conhecimento (Krogh, 2003).

A atuação coletiva em uma investigação criminal entre os integrantes de uma organização (aqui entendida como a equipe de Polícia Judiciária) tem potencial de melhoria de seus resultados a partir do compartilhamento de conhecimento relacionados ao delito investigado. A antiga (e mítica) perspectiva de que o investigador individual se apresentava como o responsável isolado pelo esclarecimento de determinado delito se utilizando de sua inteligência e capacidade de raciocínio tem pouco valor na atuação moderna das dinâmicas investigativas, notadamente ao se relacionar a crimes complexos e organizações criminosas. O

investigador necessita, pois, na condição de trabalhador do conhecimento, atuar em colaboração com outros conhecimentos de outros investigadores, peritos e gestores policiais, que atuam no caso, compartilhando conhecimento (Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009).

A fim de compreender como se opera o compartilhamento de conhecimento em uma equipe de Polícia Judiciária, é necessário indicar no que consiste o conhecimento tácito e conhecimento explícito, pois são elementos essenciais nas dinâmicas de GC, bem como essenciais para resolução de casos criminais (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006).

O conhecimento explícito é capturado por intermédio de documentos que promovem a orientação para as ações e tomadas de decisão na organização policial (Emil Berg et al., 2008), especialmente quando relacionado ao processo de tomada de decisão (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006). Pode-se indicar como exemplos de conhecimento explícito nas Polícias Judiciárias brasileiras as resoluções do Chefe de Polícia, orientações da Corregedoria de Polícia, enunciados e procedimentos operacionais padrão (POP) da Academia de Polícia, entre outros. Da mesma forma, informações documentadas como notícias de crimes, laudos de cena delitiva, documentos referentes a prisões, tendências e estatísticas de crimes, também integram o rol de conhecimento explícito normalmente mantido pelas polícias investigativas (Gottschalk, 2006a).

Em complemento, o conhecimento tácito, ou implícito, se afigura como o conhecimento que passa na cabeça do indivíduo (aqui, o investigador), sendo mutável e dinâmico (Emil Berg et al., 2008), exemplificado como a experiência profissional, as habilidades policiais, e a capacidade de raciocínio investigativo, ou seja, o tirocínio policial. O conhecimento tácito, além do conhecimento prático para realização de tarefas, é responsável pela geração de novos conhecimentos, notadamente utilizados quando da coleta de elementos informativos e promoção de conexão de tais elementos de informação para transformação em evidência a fim de esclarecer fatos criminosos – o que pode se apresentar dificultoso pelo volume de informações que devem ser analisadas em investigações criminais complexas (Mi; He, 2010).

Para Dean, Filstad e Gottchalk (2006), o conhecimento tácito é tão fundamentado na experiência que inviabiliza a sua plena capacidade de explicitação por intermédio de padronizações ou documentação.

Ao tratar sobre o conhecimento tático, Gottschalk (2006a) indica que a finalidade da gestão do conhecimento no trabalho policial é justamente a criação e compartilhamento de conhecimento e informações. Nessa perspectiva, torna-se questão necessária a disposição dos policiais investigadores em buscar compartilhar o seu conhecimento tácito e promover a criação do conhecimento coletivo da equipe de investigação.

O eficiente e eficaz compartilhamento de conhecimento entre investigadores é fundamental e crítico para a solução de casos criminais, sendo imprescindível para investigações criminais bem sucedidas (Gottschalk, 2009a).

Opera-se, contudo, certa dificuldade para motivação dos policiais na dinâmica de compartilhamento de conhecimento, tanto com a própria equipe de investigação, quanto relacionado à organização policial mais ampla, o que deve ser fator de atenção para os gestores da investigação – S/O (Emil Berg et al., 2008). Tal perspectiva se opera mormente em razão da cultura policial de falta de disposição em criar e compartilhar conhecimento (Gottschalk, 2006a), baseada em especial no princípio da compartimentação da informação e da característica de sigilo das informações da investigação criminal a fim de garantir o princípio da surpresa (seção 2.2.2).

A compartimentação das informações e do conhecimento tem por finalidade proteger tais ativos de divulgação acidental ou maliciosa, conferindo segurança à organização (Zieba; Bongiovanni, 2022). Dessa forma, a cultura de sigilo dos atos investigativos e a compartimentação da informação para evitar vazamentos ao longo da investigação criminal (Barbosa, 2014), garantindo a surpresa das diligências investigatórias (Santos, 2021), pode ser mapeada como importante estrutura de resistência para o compartilhamento do conhecimento ao longo da investigação criminal.

A segurança do conhecimento se opera, pois, em três dimensões. A primeira dimensão é a segurança do conhecimento atinente a pessoas, ou seja, é necessária a conscientização da equipe quanto ao sigilo de determinados conhecimentos, bem como treinamento relacionado à segurança da informação; a segunda dimensão se opera em relação aos produtos, consistentes nos documentos relacionados à organização; e, por fim, como terceira dimensão, tem-se os processos, especialmente no que se refere à comunicação do conhecimento com o ambiente externo da organização (Zieba; Bongiovanni, 2022).

Isto posto, os investigadores devem procurar respeitar as regras de sigilo dos atos investigativos, impedindo vazamentos que possam prejudicar as dinâmicas estratégicas da investigação criminal.

Assim, se por um lado o respeito aos princípios indicados deve ser mantido para fins de uma condução efetiva e eficiente da investigação criminal, por outro lado, tal estrutura de pensamento deve ser bem gerenciada para não impedir a necessária troca de informações e conhecimentos entre investigadores. Tal tarefa de estimular o compartilhamento do conhecimento de maneira estratégica (sem violar o princípio da compartimentação, quando necessário para os atos investigativos) recai sobre o gestor da investigação criminal – *S/O* -, no Brasil, o delegado de polícia, devendo orientar a sua equipe – a qual também deve se responsabilizar por tais processos (Barbosa, 2014; Pereira, 2019; Santos, 2021; Bermudez, 2021).

Destarte, é importante para o gestor das investigações ter em mente estratégias para promoção do compartilhamento do conhecimento em uma investigação criminal quando tal estratégia for adequada. Nesse sentido, diversos são os mecanismos de compartilhamento de conhecimento, tais como os métodos informais – incluindo conversas, reuniões não programadas, discussão acerca de banco de dados ou mesmo quadros de avisos físicos ou eletrônicos. Há, outrossim, mecanismos formais de compartilhamento, incluindo videoconferências, sessões de treinamento, *intranets* e bancos de dados (Wakefield, 2005).

Os quatro mecanismos para promover o compartilhamento do conhecimento, conforme já indicado na seção 2.1.3, são: socialização, externalização, internalização e combinação (Nonaka; Takeuchi, 1995).

O compartilhamento de conhecimento se dá por socialização sempre que há troca de conhecimento de experiências por intermédio de observação, encontros ou mesmo diálogos informais. Nesse ponto, há a transferência entre conhecimentos tácitos (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006). Assim, um investigador que desenvolve determinada atividade investigativa em sua atuação profissional é observado por um investigador novato, que passa a repetir as práticas dos mais veteranos. O mesmo pode se operar de forma oposta, ou seja, um investigador veterano que passa a observar o investigador novato em suas dinâmicas de diligências investigativas, por exemplo, por meios eletrônicos (Staines; Dean, 2011). Dessa forma, o convívio entre investigadores de diferentes perfis pode ser estratégia interessante para melhoria da

socialização de conhecimento. Como exemplo, pode-se citar a estruturação de equipes com um investigador com perfil metódico em conjunto com um investigador de perfil de risco (ver seção 2.2.4.2). O compartilhamento de conhecimento tácito entre investigadores de diferentes estilos de pensamento confere aos investigadores novas formas de abordagem da investigação criminal, tornando o investigador um pensador holístico (Staines, 2013). Dessa forma, ferramentas de gestão como rotação de equipes e mentorias podem ser estratégicas na definição dos investigadores para determinada ação investigativa (Dean et al., 2008).

A externalização, por sua vez, refere-se à transferência de conhecimento tácito para conhecimento explícito. Assim, o conhecimento é formalizado e pode ser compartilhado por intermédio de conceitos, hipóteses, modelos, diagramas ou metáforas (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006). Nessa perspectiva, a estruturação de procedimentos operacionais padrão (POP) por parte dos investigadores se apresenta como uma forma de externalização de um conhecimento tácito, explicitando os elementos da prática laboral. Nesse sentido, o equilíbrio e controle de uma investigação se opera, por vezes, por intermédio da explicitação do conhecimento (Dean et al., 2008). Ainda, a produção de relatórios de investigação, indicando como foi obtida e processada a informação relacionada a determinado crime, também se afigura como uma forma de compartilhamento de conhecimento por meio da externalização.

A reunião de conhecimentos explícitos para análise conjunta é chamada, por sua vez, de combinação (Nonaka; Konno, 1998). Nessa forma de compartilhamento de conhecimento, os investigadores trocam conhecimentos através de documentos produzidos, reuniões ou mesmo por comunicação eletrônica. Assim, a análise por parte do delegado de polícia dos relatórios produzidos por seus investigadores se caracteriza justamente pela combinação de evidências apresentadas em relatórios para formação de um juízo de convicção do presidente da investigação sobre o qual teria sido a dinâmica criminosa, e quais os demais passos a serem dados para o bom andamento das rotinas investigatórias.

Por derradeiro, a internalização se caracteriza como forma de compartilhamento do conhecimento explícito para o conhecimento tácito, consubstanciado pelo compartilhamento de conhecimento por intermédio de programas de treinamento, experimentos ou simulações (Nonaka; Konno, 1998). No

ponto, o treinamento de policiais sobre o como fazer (*know how*) uma investigação criminal se opera como um fator importante no compartilhamento de conhecimento em equipes de polícia judiciária.

Destarte, pode-se afirmar que o compartilhamento entre os investigadores e outros policiais envolvidos em uma investigação direta ou indiretamente é de fundamental importância para a resolução dos casos criminais (Dean et al., 2008). Assim, deve ser visto com considerável atenção a resistência de investigadores (e da própria organização) nos processos de compartilhamento de conhecimentos relacionados a investigações criminais, devendo ser ponto central na administração do presidente do procedimento investigatório e gestor de equipe. O S/O, por sua vez, na condição de líder e gestor policial, se apresenta como o único papel significativo nas rotinas de equipe de investigação a impactar no estímulo e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento entre os investigadores que atuam no caso criminal, bem como entre os investigadores e a organização policial e sistema de justiça criminal (Emil Berg et al., 2008).

Isto posto, compete ao delegado de polícia, na condição de gestor da investigação criminal e de líder de equipe, desenvolver atividades e gerenciar parcerias que encorajem o compartilhamento e transferência de conhecimento entre os investigadores, de modo seguro. Tal atividade pode se dar por intermédio da socialização (colocando investigadores de perfis diferentes para atuarem juntos em determinado caso), pelo processo de externalização (com o estímulo à confecção de relatórios que apresentem rotinas investigativas praticadas e evidências colhidas), ou mesmo pela combinação entre conhecimentos externalizados ou estímulos à capacitação e treinamento promovendo a internalização do conhecimento (Staines, 2013).

Todavia, a competente identificação, criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento não viabiliza a produção de resultados eficientes e eficazes se o conhecimento não for aplicado no exercício da atividade profissional. Assim, a aplicação do conhecimento diz respeito à real utilização do que foi inserido no ciclo do processo de conhecimento - Figura 5 (Dalkir, 2013), atingindo, pois, o ponto mais alto da espiral do conhecimento (Figura 7) preconizado por Nonaka e Takeuchi (2003).

Nessa perspectiva, Dalkir (2013) indica a importância da modelagem do usuário como um processo contínuo, desenvolvendo perfis profissionais que tenham capacidade de operar com o conhecimento humano e o conhecimento automatizado, bem como capacidade de assumir responsabilidades, novas competências e interesses.

Para Dean et. al. (2008), a aplicação do conhecimento se relaciona ao perfil investigador, de modo que cada estilo indicado na seção 2.2.4.2 possui uma forma diferente de aplicar o conhecimento internalizado. Ademais, os autores sustentam que, via de regra, o conhecimento dos investigadores se opera por meio do conhecimento tácito, o que ocasiona maior tempo de transferência e uso de determinado conhecimento.

Os autores referidos indicam a utilização do conhecimento sobre o exercício da função de investigar. Todavia, ao se tratar da utilização do conhecimento identificado, criado, armazenado e compartilhado relacionado à prova do crime investigado, a utilização do conhecimento (evidência) se transmuta em documentos (externalização do conhecimento) para integrar o procedimento de apuração delitiva, qual seja, o inquérito policial.

2.3.3 Preditores de desempenho na investigação criminal e elementos de gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento na atuação organizacional possui, conforme já visto na seção 2.1.2, natureza tripartite, qual seja: pessoas, processos e tecnologia. Tais elementos são considerados aceleradores para iniciativas de GC, ganhando especial importância quando relacionadas às práticas e rotinas das organizações públicas (Tait; Pacheco, 2001).

Nesse aspecto, já havendo a conceituação de cada um dos elementos da tripartição indicada (seção 2.1.2), cumpre esclarecer qual a sua relação com o processo investigativo, ou seja, cabe estudar como se opera a gestão tripartite no âmbito das organizações policiais investigativas.

Gottschalk (2007) indica que a liderança aliada a sistemas de informação e tecnologia da informação garantem bom encaminhamento na gestão do conhecimento, sendo considerados preditores de desempenho nas investigações policiais.

Na linha exposta, a forma como a organização lida com os elementos relacionados à liderança, processos e tecnologia predirá (indicará de maneira antecipada) o desempenho da organização. Havendo cultura organizacional que estimule os referidos elementos, haverá a aceleração e facilitação de seus processos e melhoria no desempenho organizacional, conforme se depreende da aplicação de estrutura de fomento a uma cultura organizacional baseada em GC (ISO 30401:2018 -E), o que será melhor abordado na seção 4.1.14.

A gestão do conhecimento em seara policial investigativa, portanto, tem relação com o aproveitamento de conhecimento tácito e explícito dos investigadores e sistemas de gestão de tecnologia da informação a fim de viabilizar a aplicação dos conhecimentos das práticas investigativas em suas várias formas, níveis e profundidades. Para tanto, se faz necessário promover a relação entre policiais, tecnologias de policiamento investigativo e organizações policiais (Dean; Bell; Congram, 2010).

Figura 17: Arquitetura dos preditores de desempenho da investigação criminal



Fonte: o autor.

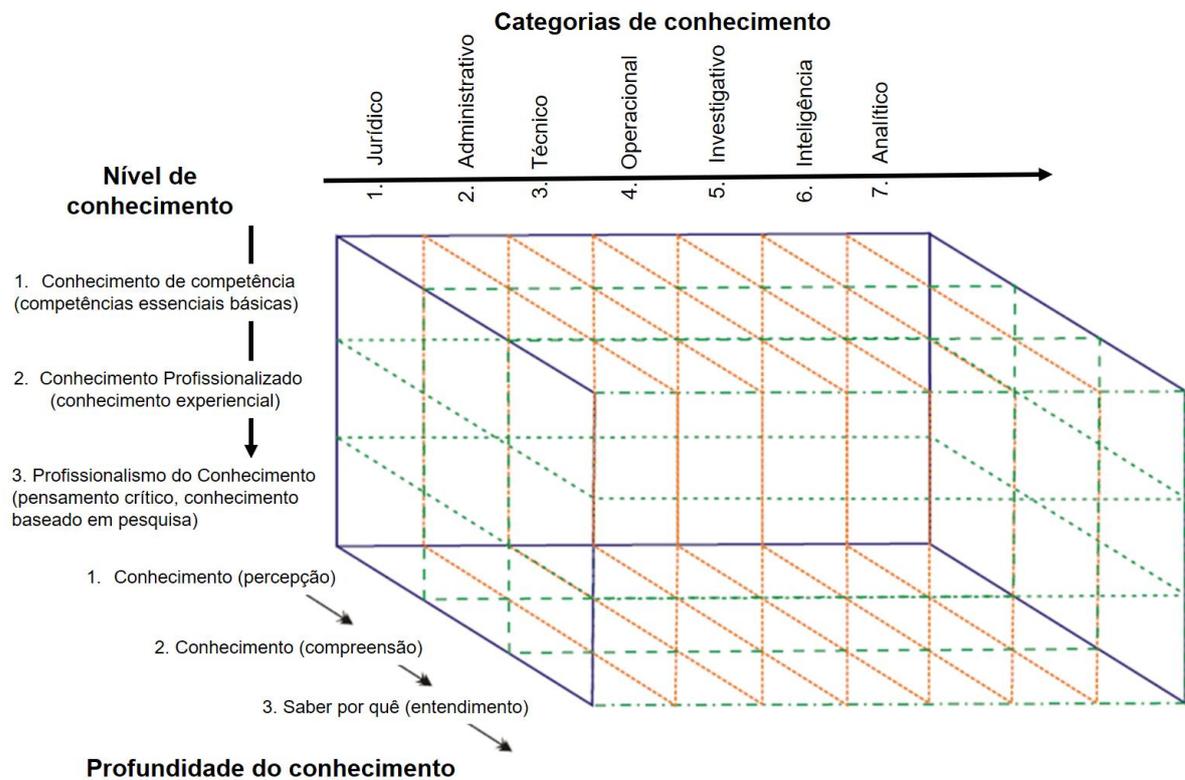
2.3.3.1 Pessoas e liderança - gestão de equipe: o conhecimento tácito e o conhecimento de especialista no planejamento e execução de diligências investigatórias

A atuação investigativa se opera, conforme visto na seção 2.2.5, no pensamento do investigador, levando em conta o princípio da representação racional do fato (seção 2.2.2). Nessa senda, a atuação humana carrega consigo padrões de pensamento que procuram conferir eficiência ao processo de tomada de decisão. Assim, o cérebro procura caminhos neurais já usados ou praticados quando da análise de problema a ser resolvido, ou seja, muitos caminhos decisórios do investigador se operam por conta da experiência vivida, seja pela prática investigativa, seja por treinamento realizado (Staines; Dean, 2011). Apesar de haver funcionalidade no encadeamento investigativo, há, outrossim, a possibilidade de tais formas preferidas de pensamento não serem suficientes para o desvelamento do fato criminoso oculto, gerando impasse (Staines, 2011).

A atuação humana, portanto, se afigura como uma primeira dimensão da gestão do conhecimento policial investigativo, haja vista que o conhecimento do investigador resulta da combinação de sua experiência prática, contexto interpretativo, reflexão dos fatos, intuição e criatividade. Ademais, o conhecimento policial abrange diversos campos de conhecimento (seção 2.2.3), incluindo o conhecimento jurídico, administrativo, técnico, operacional, investigativo e de inteligência, bem como aspectos analíticos. Nessa linha, cumpre indicar que tais campos de conhecimento envolvem, também, níveis relacionados à competência, conhecimento experiencial e pensamento crítico baseado em evidências (Dean; Bell; Congram, 2010).

Ainda para Dean, Bell e Congram (2010) os campos de conhecimento acima referidos interagem com os níveis de percepção (*know-what*), compreensão (*know-how*) e entendimento (*insight, know-why*) dos investigadores, conforme cubo do conhecimento apresentado pelos autores (Figura 18).

Figura 18: Cubo do Conhecimento do policial



Fonte: Dean e Bell (2010).

Destarte, há a compreensão de que o conhecimento reside nos indivíduos e, no caso, nos investigadores que, além de criar, reconhecer, arquivar e acessar, também aplicam o conhecimento no deslinde de suas tarefas organizacionais de Polícia Judiciária. Assim, o compartilhamento de conhecimento entre os policiais investigadores deve se dar, também, na relação organizacional. Contudo, tal atuação não se mostra como regra geral, mas sim como exceção à regra (Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009) em razão da cultura organizacional (seção 2.3.2).

A atuação da liderança entre os gestores de polícia, notadamente no que se refere ao presidente da investigação criminal, deve se pautar pelo estímulo e inspiração para a vontade de criar e compartilhar o conhecimento entre os investigadores (Emil Berg et al., 2008), e entre os investigadores e a organização. Deve, pois, o líder de equipe – no caso em tela o delegado de polícia – trabalhar a capacidade de motivação dos policiais em direção a objetivos comuns da equipe. A liderança carismática e transformacional está associada a altos níveis de desempenho dos indivíduos e da organização, especialmente nas organizações de conhecimento

(Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009). Tal perspectiva é ratificada por Gottschalk (2007c), ao indicar que a atuação de liderança com viés democrático - em uma cultura de gestão democrática - estimula o compartilhamento do conhecimento e melhora o desempenho da investigação policial.

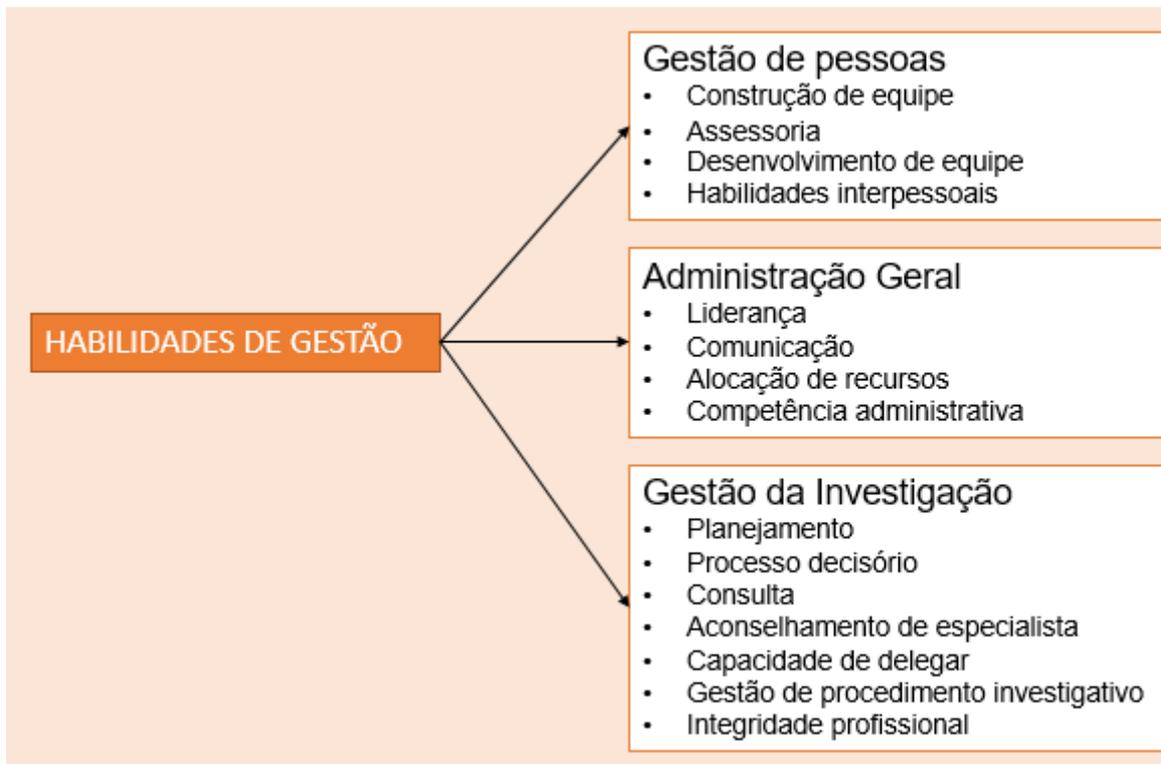
O delegado de polícia, conforme visto na seção 2.2.4.1, traz consigo a responsabilidade de gerenciamento da equipe de investigação, garantindo que os atos investigativos sigam a linha de estratégia investigativa de maneira correta, produzindo provas lícitas, e dentro do orçamento (Emil Berg et al., 2008).

Nessa toada, importante a atuação do presidente da investigação em respeito ao princípio do equilíbrio e controle, bem como estimulando seus agentes investigadores a agir de acordo com o que foi planejado (princípio da ação planejada), viabilizando bons resultados investigativos de maneira ordenada.

A pesquisa de Emil Berg et al. (2008) demonstrou que os gestores da investigação criminal (*S/O*) desenvolvem diversas atividades e funções durante as dinâmicas investigativas, sendo elas a função de motivação de equipe, função de alocação de recursos, função de rede de comunicações, função de solução de problemas, função de ligação com órgãos e entidades externas à organização policial e a função de impedimento de influências externas nas dinâmicas investigativas (*gatekeeper*). Nessa toada, a gestão de investigação criminal se apresenta como uma função multidisciplinar caracterizada por um conjunto de atividades, papéis e tarefas, planejando, organizando, influenciando e controlando as atividades das equipes investigativas (Nordin; Pauleen; Gorman, 2009a).

Ainda sobre a função gerencial do delegado de polícia, Smith e Flanagan (2000) apresentam três blocos de atuação, quais sejam, gerenciamento de pessoas (construção de equipe; assessoria; desenvolvimento de equipe; habilidades interpessoais), administração geral (liderança; comunicação; alocação de recursos; competência administrativa), e gestão da investigação (planejamento; processo decisório; consulta; aconselhamento de especialista; capacidade de delegar; gestão do procedimento investigativo; integridade profissional), conforme Figura 19.

Figura 19: *Cluster* de habilidades de gerenciamento para SIO eficaz



Fonte: Smith e Flanagan (2000, p.25).

Insta destacar que o investigador, no exercício de sua função de busca e coleta de evidências, encontra-se envolvido no processo de criação do conhecimento de acordo com as linhas de investigação delineadas pelo presidente da investigação criminal. Nessa senda, cabe ao investigador, por intermédio de raciocínio investigativo (seção 2.2.5), reflexão e análise, transformar a informação em conhecimento, administrando seu pensamento cognitivo com o objetivo de identificação da materialidade (existência) do crime, e indícios de autoria, aplicando, pois, seu conhecimento tácito em sua atividade profissional. Após, cabe ao investigador promover a explicitação do conhecimento por intermédio da organização das evidências coletadas e descrição narrativa dos eventos a fim de promover o seu compartilhamento (Innes, 2003) com o presidente da investigação e, em não havendo impossibilidade em razão do princípio da compartimentação da informação, com os demais investigadores que atuam na causa.

A análise das evidências produzidas pelos investigadores decorrente da disponibilidade de conhecimento explícito apresentado em razão do trabalho investigativo confere ao gestor da investigação criminal elementos e subsídios para a

manutenção ou alteração das linhas de investigação e estratégias de atuação. Assim, é a partir das evidências coletadas que a investigação criminal ganha contornos para o desvelamento do fato oculto, em uma tarefa de análise complexa e dinâmica (Nordin; Pauleen; Gorman, 2009a).

Isto posto, pode-se indicar que o investigador (especialista na atuação de investigação criminal), uma vez atuando conforme a ação planejada indicada pelo presidente da investigação, tem o condão de, levando em conta seu conhecimento tácito, coletar informações e, mediante análise reflexiva, transformá-las em evidências, externalizando o conhecimento produzido pela entrega de relatórios e documentos técnicos. A atuação do investigador especialista nos níveis de percepção (*know-what*), compreensão (*know-how*) e entendimento (*insight, know-why*), aliados ao conhecimento técnico, conforme cubo do conhecimento (Figura 18), garante a produção de evidências que integram os autos do processo investigativo (inquérito policial), sendo este administrado pelo delegado de polícia a partir de sua análise dos elementos angariados, determinando novas diligências de acordo com a linha investigativa proposta (princípio da ação planejada e princípio do equilíbrio e controle).

Destarte, o exercício da liderança e gestão tem o condão de estimular e orientar o compartilhamento de conhecimento criado e armazenado pelos investigadores, de acordo com as estratégias de atuação na presidência dos atos investigativos, ou mesmo coordenar tal compartilhamento de acordo com o princípio da compartimentação da informação em razão do caráter sigiloso da medida. Trata-se de atuação complexa e cuidadosa por parte do delegado de polícia a fim de garantir uma eficiente e eficaz gestão do conhecimento, sem, contudo, conferir riscos ao vazamento de informações ao longo do processo de investigação criminal.

2.3.3.2 Tecnologia e Investigação criminal: a relação entre os investigadores e sistemas de busca de informações

A compreensão de que o conhecimento se origina nas pessoas se afigura como o primeiro elemento de desempenho da gestão do conhecimento nas investigações criminais. Assim, mostra-se necessário, para além da transferência de conhecimento tácito por intermédio da socialização, promover a externalização do conhecimento, o que pode ser transmutado em processos, rotinas e, também, em redes de tecnologia. Nessa perspectiva, a utilização de tecnologia para viabilizar a

representação de conhecimentos tácitos se mostra uma ferramenta importante para a melhoria do desempenho de uma gestão do conhecimento em seara investigativa criminal. O conjunto de tecnologia da informação (TI) se afigura como uma receita eficiente para criação, captura, armazenamento, recuperação, transferência, compartilhamento e aplicação das informações policiais e das práticas de trabalho em equipes de investigação e organizações policiais (Dean; Bell, 2010a).

A presente seção, levando em conta a carência de literatura específica que relacione tecnologia da informação, gestão do conhecimento e investigação criminal, foi construída a partir de uma série de artigos localizados durante a busca exploratória (explanada na seção 3.2.1), tendo esta apresentado Gottschalk como principal autor sobre o tema. Assim, foram diversos artigos do referido autor que serviram de estrutura central para o ponto trabalhado.

A quantidade de informações a que um investigador tem acesso pode ser espantosa (Gottschalk, 2007b; Dean; Filstad; Gottschalk, 2006). Isso se dá porque a atuação do policial investigador requer acesso a uma variedade de fontes de informação para se buscar a análise dos elementos colhidos a fim de transformar a informação em evidência por intermédio de um processo de reflexão e aplicação de conhecimento técnico. As fontes de informação podem ser manuais – como entrevistas com testemunhas, interrogatórios de suspeitos, coleta de dados nas cenas de crimes, entre outros. Todavia, em razão do uso de tecnologia nas dinâmicas da sociedade, os delitos estão migrando para os meios eletrônicos (Babanina et al., 2021), sendo também necessário que as rotinas investigativas absorvam conhecimentos atinentes à era digital para melhoria dos processos investigativos (Gottschalk, 2009a).

A atuação dos indivíduos tem deixado marcas digitais (Babanina et al., 2021), o que pode ser de grande valia para os investigadores, seja nas dinâmicas de investigações clássicas relacionadas a crimes de morte, roubo ou violência doméstica, ou mesmo em crimes de alta complexidade, como estelionatos virtuais, fraudes fiscais ou lavagem de dinheiro (Gottschalk; Solli-Saether, 2010).

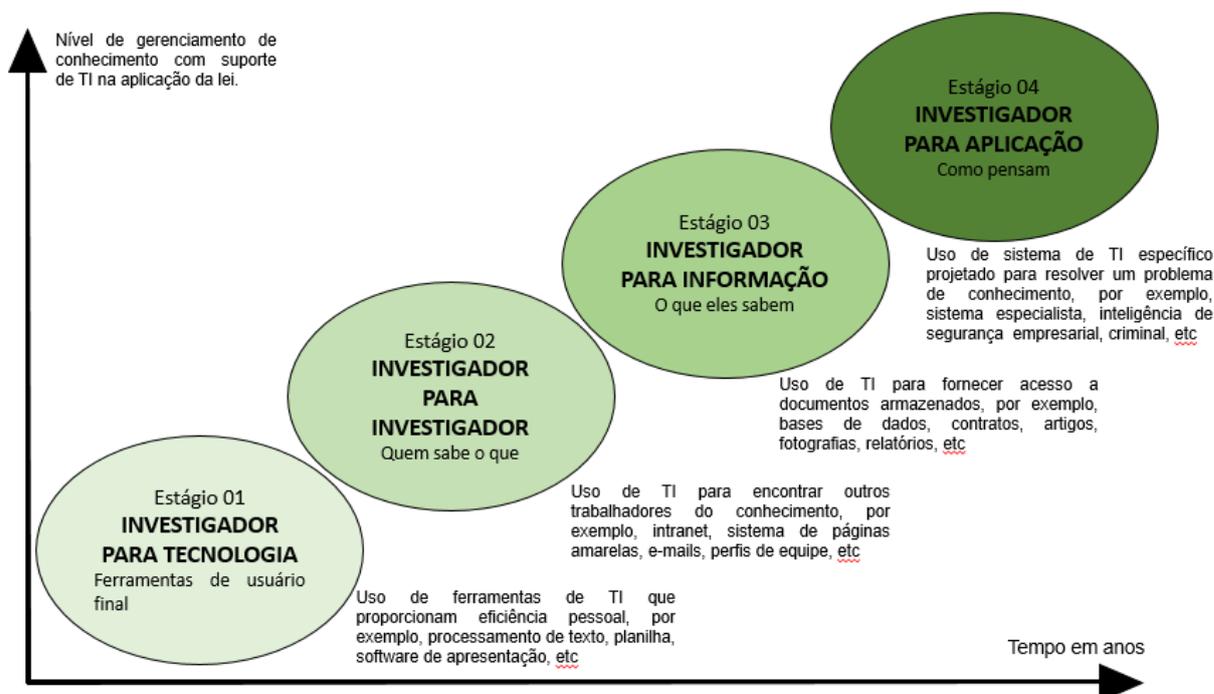
Tem sido cada vez mais difícil para o criminoso atuar sem deixar marcas, ainda que digitais, tais como acessos, geolocalização, *bits*, fragmentos digitais, imagens, entre outros. A recuperação desses fragmentos são importantes para o processo de busca de rastros físicos ou digitais dos autores de crimes para auxiliar na

identificação de autoria delitiva, mesmo também para eventual recuperação de ativos decorrentes da prática criminosa (Kennedy, 2007).

Observe-se, pois, que da coleta das informações seu tratamento para transformação em evidência apta a integrar os autos do inquérito policial, os policiais devem documentar a maneira pela qual chegaram à conclusão que relaciona a informação aos fatos investigados (Gottschalk, 2007b), atuando em atividade intensiva de conhecimento. Tal rotina se deve, outrossim, porque os autos da investigação criminal serão possivelmente utilizados posteriormente em fase judicial, ganhando novos contornos de discussão quanto à forma como as evidências foram produzidas, bem como legitimidade dos meios de produção da referida prova.

Assim, para melhoria dos processos de criação, captura, armazenamento, recuperação, transferência, compartilhamento e aplicação do conhecimento mostra-se necessário um sistema de tecnologia capaz de conferir suporte à atuação policial investigativa. Nessa senda, Gottschalk (2006b) descreve modelos de estágios de gestão do conhecimento relacionados ao nível de suporte de tecnologia da informação necessário.

Figura 20: Modelos de estágios dos sistemas de gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Gottschalk (2006b).

Gottschalk (2006b) apresenta quatro estágios de sistema de gestão do conhecimento ao relacionar a tecnologia da informação como preditor de desempenho. O primeiro estágio refere-se ao uso de TI para proporcionar eficiência pessoal ao investigador em uma relação investigador – tecnologia. O segundo estágio apresenta a relação entre investigador-investigador, com a utilização de tecnologia para encontrar outros policiais investigadores na condição de trabalhadores do conhecimento. O estágio três, por sua vez, garante ao investigador o acesso a banco de dados para auxiliar na investigação de crimes; é reconhecido, pois, pela relação investigador-tecnologia. Por fim, o estágio quatro apresenta a relação investigador-aplicação, com a utilização de TI para resolução de problemas do conhecimento de forma específica.

Conforme a Figura 20, o contexto se opera a partir da relação dos níveis de gerenciamento de conhecimento com suporte em tecnologia da informação, com o tempo em anos de gestão do conhecimento com o emprego da tecnologia. Isto posto, cumpre o aprofundamento dos estágios para a compreensão de como os sistemas de TI podem melhorar o desempenho da gestão do conhecimento na investigação de crimes.

O primeiro estágio (investigador para tecnologia) apresenta a estrutura de ferramentas para usuários que atuam como trabalhadores do conhecimento. Trata-se, pois, de um estágio mais simples com a oferta de ferramentas de produtividade pessoal devidamente padronizadas viabilizando facilidade de troca de informações na organização. As ferramentas podem se relacionar a processamento de texto, *software* de apresentação, planilhas, bancos de dados, entre outros (Gottschalk, 2006a). Na perspectiva nacional há diversas plataformas vinculadas às Polícias Judiciárias que auxiliam na formatação de registros de ocorrência – padronizando a inclusão de dados em sistemas -, de modo que cada estado da federação possui um sistema próprio. Em âmbito internacional, pode-se citar como exemplo o sistema HOLMES do Reino Unido – sistema responsável pela padronização de registros de vítimas, cenas de crime, entre outras informações (Cook, 2019).

A tecnologia também pode auxiliar na relação entre investigadores, ou seja, na facilitação de acesso a especialistas em determinadas áreas, com “diretórios corporativos” (mapeamento de expertise interna), ou mesmo “páginas amarelas” (local de busca de pessoas com conhecimento sobre determinada área), facilitando o

compartilhamento do conhecimento por intermédio de personalização. Assim, levando em conta que o conhecimento está nos indivíduos, as ferramentas de tecnologia podem ser um importante aliado na facilitação do contato entre trabalhadores do conhecimento por intermédio do contato pessoal direto, como reuniões virtuais ou presenciais, *chats*, *intranet*, e-mails e encontros (Gottschalk, 2006b).

Como terceiro estágio, se apresenta a relação entre o investigador para a informação. Nesse contexto, cabe ao investigador tanto consultar como inserir informações em bancos de dados eletrônicos, mantendo um repositório de conhecimento no âmbito da investigação criminal, que pode ser consultado por outros investigadores. Tal processo envolve várias pessoas que contribuem para o preenchimento de formulários e relatórios que serão utilizados por outros trabalhadores do conhecimento no exercício de sua função profissional. Nessa senda, o registro de fatos relacionados a organizações criminosas, crimes graves, entre outros, viabiliza a análise das informações para consulta e garante o compartilhamento de evidências entre investigadores, melhorando o processo investigativo e de análise criminal (Gottschalk, 2006b).

Por fim, o estágio quatro relaciona o investigador com a aplicação do conhecimento, tendo como intermediador o sistema de tecnologia para a busca de soluções. Para tanto, é possível a utilização de sistemas de informação baseados em inteligência artificial para análise de vínculos em casos criminais, ou mesmo sistemas de informações baseados em casos, o que facilita o processo de tomada de decisão em casos análogos (Gottschalk, 2006b).

Destarte, percebe-se a evolução da tecnologia para a gestão do conhecimento em seara de investigação policial, o que pode ser representado pela Figura 21:

Figura 21: Modelos de estágios dos sistemas de gestão do conhecimento



Fonte: Gottschalk (2006a).

As iniciativas de gestão do conhecimento em uma organização dependem de dois fatores essenciais ao se tratar de investigações criminais. Levando em conta o volume de informações que se relacionam a práticas criminosas, a utilização de tecnologia da informação (TI) se mostra essencial. Da mesma sorte, resta imprescindível que haja a estruturação de cultura organizacional que facilite o compartilhamento do conhecimento (ISO 30401:2018-E). Sem os dois fatores indicados, há poucas chances de implementação de gestão do conhecimento na organização policial (Gottschalk, 2006a). Tal preocupação se mostra pertinente ao se fazer a referência que as policiais investigativas brasileiras são estruturas estatais, ou seja, órgãos da administração pública direta, o que apresenta cultura organizacional alicerçada em resistências a mudanças, burocracia estrutural, limitações financeiras e gerenciamento dentro das limitações e procedimentos legais (Tait; Pacheco, 2001).

Importante destacar, pois, que a solução do crime não se dá pela atuação de sistemas de tecnologia da informação por si só. A avaliação das fontes é realizada por policiais investigadores, que se valem dos bancos de dados e auxílio da tecnologia para o caso criminal. O uso de tecnologia, portanto, auxilia nas investigações, mas não são capazes de substituir os processos de raciocínio analítico dos investigadores (Atzenbeck; Hicks; Memon, 2009).

2.3.3.3 A investigação criminal como um processo – modelos da literatura

A atividade investigativa, consistente na reunião de informações para transformação em evidências com a análise dos elementos colhidos a fim de indicar a prova da existência do crime, indícios de autoria e sua circunstância, se materializa

como um processo (Braz, 2009), ou seja, um conjunto de tarefas e atividades realizadas, transformando entradas em saídas (Garvin, 1998), em que há entradas de dados, informações e conhecimento, e saídas novos conhecimentos sobre o caso investigado, sendo este um processo iterativo.

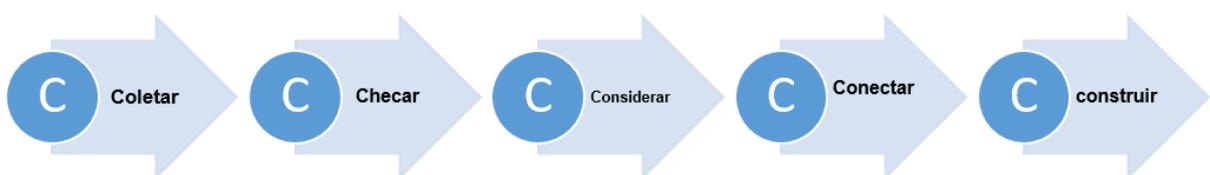
Dessa forma, a ordenação de atividades específicas ao longo do tempo e do espaço se opera pelo processo de trabalho, voltado à ação (Davenport, 1997), de modo que se compreende que a investigação criminal se opera justamente por intermédio de uma série de atividades investigativas que se articulam com a finalidade de produção de conhecimento acerca de determinada prática delitiva (Innes, 2003). Compreende-se, pois, que a investigação se afigura como um processo cíclico e iterativo de entradas (*input*) e saídas (*output*) voltado à geração de valor (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006).

Nessa senda, diversos modelos de processo de raciocínio investigativo e gestão de casos são apresentados pela literatura. A análise dos 53 documentos pesquisados em revisão integrativa identificou onze modelos possíveis para a atuação investigativa.

Dessa forma, cumpre analisar os modelos apresentados pela literatura a fim de os classificar e os analisar quanto à interlocução com as áreas relacionadas à GC.

O primeiro modelo apresentado é chamado de “5Cs”, e decorre da tese de doutorado, não publicada, de Dean (2000, *apud* Dean et al., 2008) junto à *Queensland University of Technology*, Brisbane, com o título de “*The experience of investigation for detectives*” no ano de 2000. Para o referido autor, a investigação criminal se opera a partir da coleta de informações (*collecting*), passando para a fase de verificação (*checking*), indicando fatos estabelecidos. Após, é realizada a análise reflexiva por intermédio de considerações (*considering*), passando para a construção de evidências a partir do estabelecimento de conexões (*connecting*) e construção do caso (*constructing*).

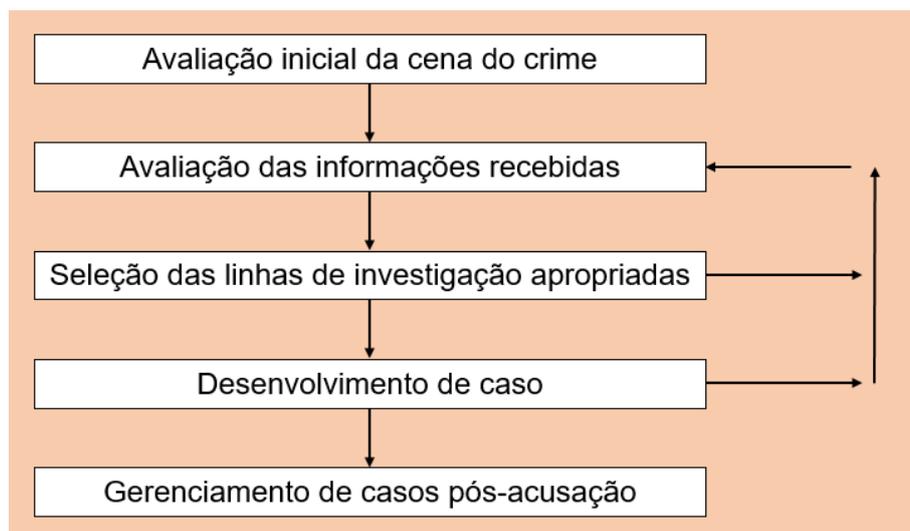
Figura 22: Processo investigativo 5Cs



Fonte: o autor, baseado em Dean et al. (2008), tradução livre.

Em linha semelhante, o modelo de Smith e Flanagan (Smith; Flanagan, 2000) define a investigação, assim como Dean, em cinco estágios, quais sejam: a avaliação inicial do caso, seguida pela avaliação das informações recebidas. Após, os investigadores devem promover a seleção de linhas de investigação apropriadas, com o desenvolvimento do caso. Havendo a conclusão, devem os investigadores organizar os elementos indiciários, o que o autor chamou de “pós-caso”.

Figura 23: O processo de investigação



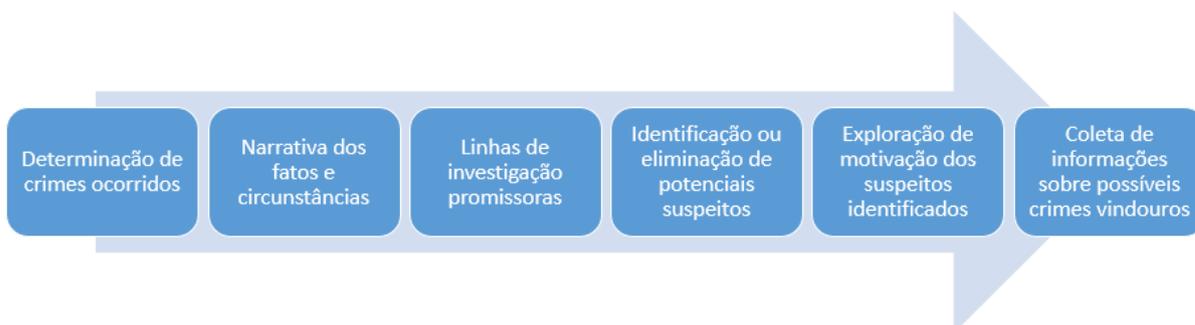
Fonte: Smith e Flanagan (2000).

Assim, para os referidos autores, o processo tem início com a avaliação da cena delitiva para identificação e coleta das potenciais evidências. Após, tais elementos são avaliados com relação à sua relevância e conexão com o caso investigado. Isto posto, o SIO interpreta as evidências colecionadas, desenvolvendo as hipóteses iniciais, que servirão de linhas de investigação a serem priorizadas de acordo com a dinâmica das diligências. De tal modo, à medida que novas informações são acostadas aos autos da investigação, procede-se à realimentação do processo investigativo. Com a conclusão da investigação, as provas são organizadas e encaminhadas ao sistema de justiça (Smith; Flanagan, 2000).

O modelo americano apresentado por Maguire (2002) também é de interessante análise. Para o autor, o primeiro passo se dá pela determinação de que um ou mais crimes foram cometidos, e a partir daí, produzir uma narrativa das

circunstâncias do fato. Ato contínuo, o investigador deve determinar a mais promissora linha de investigação para então promover a identificação de suspeitos ou mesmo a eliminação de suspeitos em potencial. Após, devem os investigadores explorar as origens, motivações, estilos de vida e atividade dos suspeitos identificados e seus associados, para então coletar informações sobre crimes que podem ser planejados.

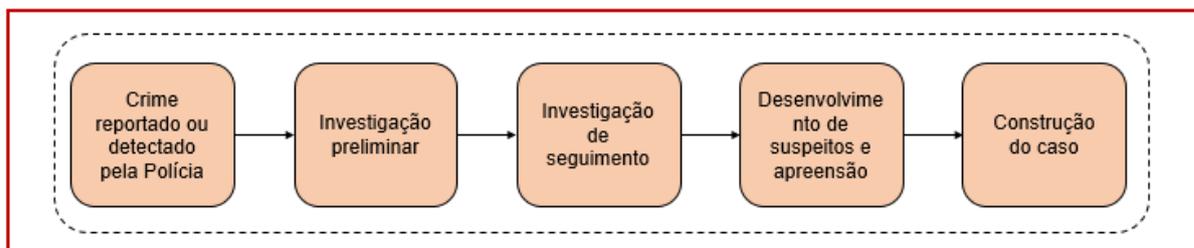
Figura 24: Processo de investigação criminal



Fonte: o autor, baseado em Maguire (2002).

Destarte, observa-se que o modelo Maguire retoma a linearidade do processo investigativo, o que é seguido por Nordin, Pauleen e Gorman (2009). Para os referidos autores, a investigação criminal se inicia com o relato do crime à polícia investigativa que passa a executar uma sequência de atos coordenados em busca de informações a fim de produzir evidências que estruturam o caso criminal. O processo, portanto, se inicia com o relato do crime, passando para os atos de investigação preliminar, investigação de seguimento, desenvolvimento de suspeitos e construção de caso.

Figura 25: As principais etapas da investigação criminal



Fonte: Nordin, Pauleen e Gorman (2009), tradução livre.

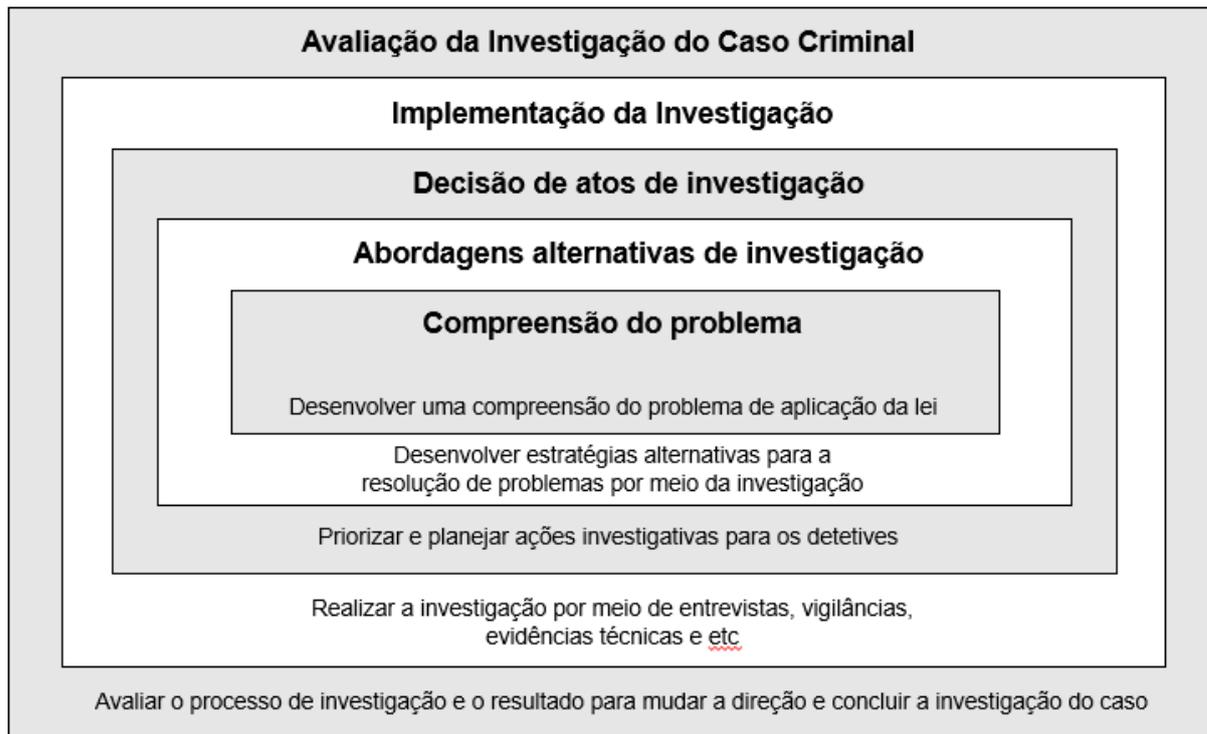
O processo investigativo tem origem, portanto, na notificação do delito, ou mesmo na avaliação da cena de crime. Nessa oportunidade, informações iniciais são identificadas e coletadas para posterior análise de pertinência à investigação. Em sequência, o *S/O*, após a compreensão do contexto, determina as linhas de investigação, priorizando ações e determinando diligências. Conforme são coletadas as informações, são elas trazidas ao processo para análise (Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009).

Ocorre, todavia, que a atuação policial investigativa se opera de maneira complexa e dinâmica (Luen; Al-Hawamdeh, 2001; Staines, 2011), não havendo de se falar em processos lineares, mas sim viabilizando a retomada de elementos anteriores, em uma reanálise constante dos elementos produzidos, envolvendo aspectos mentais e físicos do investigador (Innes, 2003). Assim, necessário aprofundar o tema na perspectiva de autores que tenham a referida percepção das atividades investigativas.

A retomada do estudo por Dean em 2006 em conjunto com Gottschalk e Filstad (2006) proporcionou uma nova estrutura de pensamento no processo investigativo, relacionando as fases do processo a uma composição de camadas ou circular, em que as atividades investigativas podem ir e voltar à origem a depender do contexto.

Destarte, os referidos autores apresentam a investigação criminal a partir da definição de um problema, ou seja, da notícia da prática delitiva. Nesse sentido, procede-se à seleção da equipe de investigação para que promovam as abordagens investigativas, a partir da geração de teses explicativas para o caso concreto. Assim, escolhida uma solução mais adequada para a investigação, procede-se à execução da estratégia investigativa selecionada, com a avaliação contínua dos elementos produzidos (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006). Tal perspectiva de possibilidade de retorno à fase inicial, de retorno ao problema, e sobreposição de fases anteriores para o processamento da investigação criminal com entrega de valor, foi nominada pelos autores de *Value Shop Model*.

Figura 26: Investigação policial como modelo de loja de valor



Fonte: Dean, Filstad e Gottschalk (2006), tradução livre.

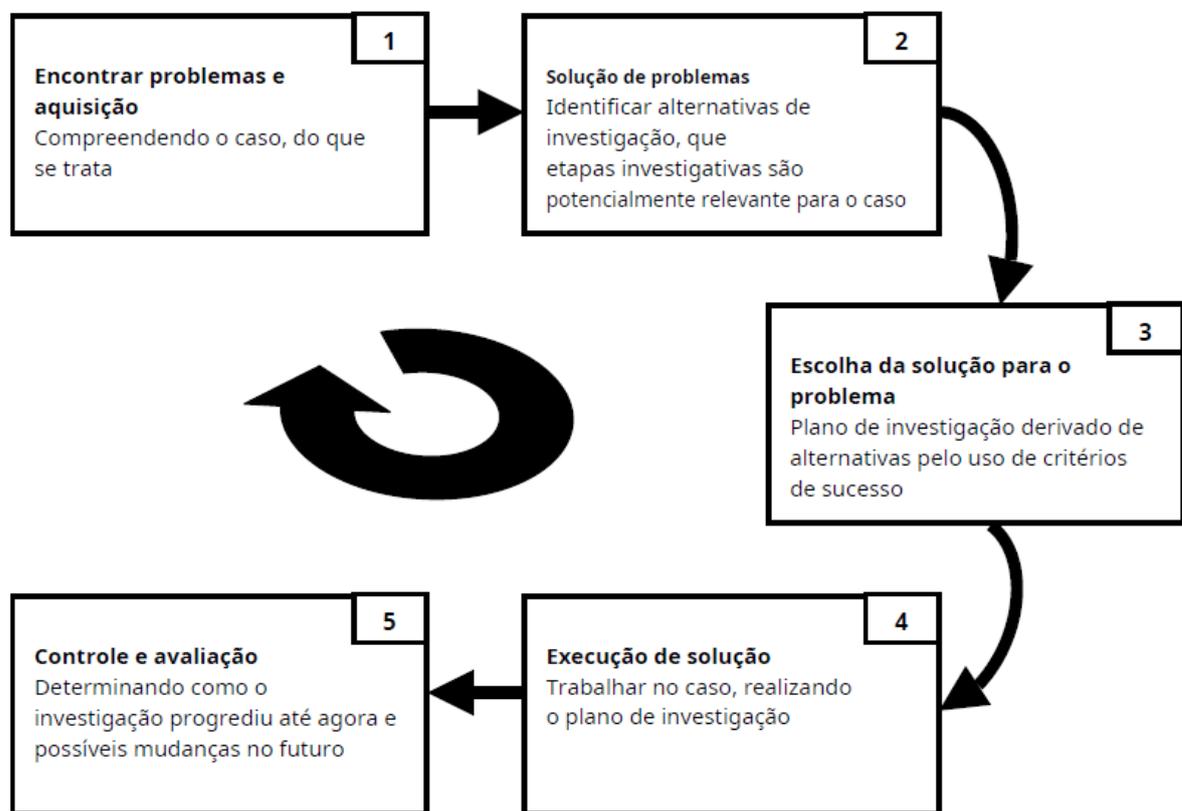
O conceito de loja de valor (*value shop*) se relaciona à perspectiva de que a organização é estruturada para fins de resolução de problemas de clientes (no caso, da sociedade que apresenta um problema criminal a ser solucionado), e não geração de produtos decorrentes da entrada de matéria prima. Dessa forma, assim como em escritórios de advocacia, arquitetura, engenharia ou mesmo atendimento médico (Gottschalk, 2006a), o que se espera do serviço público de investigação criminal é a solução de problemas sociais (crimes) a partir do trabalho dos investigadores, gerando valor de serviço entregue aos cidadãos (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006).

A adaptação da estrutura de processo investigativo com a perspectiva da loja de valor é alicerçada nas atividades genéricas realizadas por uma organização de serviço, quais sejam: identificação e aquisição de problemas; solução de problemas; escolha na solução de problemas; execução da solução; e controle e avaliação (Stabell; Fjeldstad, 1998). Nessa senda, levando em conta que a investigação criminal se opera com um serviço especializado para resolução de problema único, a adaptação proposta pelos autores merece maior análise.

A atividade investigativa proposta pelo *Value Shop Model* se inicia com a avaliação inicial do caso (problema) por intermédio da análise da cena do crime –

fonte de informação inicial. As informações coletadas devem, portanto, ser analisadas pelos investigadores, a fim de avaliar a relevância para a investigação em razão do contexto. Isto posto, o S/O irá interpretar os elementos apresentados para a definição das mais viáveis e adequadas linhas de investigação, priorizando ações e identificando outras informações passíveis de teste ao longo do processo investigatório (Gottschalk; Berg, 2007). Dessa forma, conforme as informações vão integrando a investigação, gerando evidência, há a retroalimentação do processo, até a resolução do caso criminal (Gottschalk, 2007a).

Figura 27: Retroalimentação do modelo de loja de valor

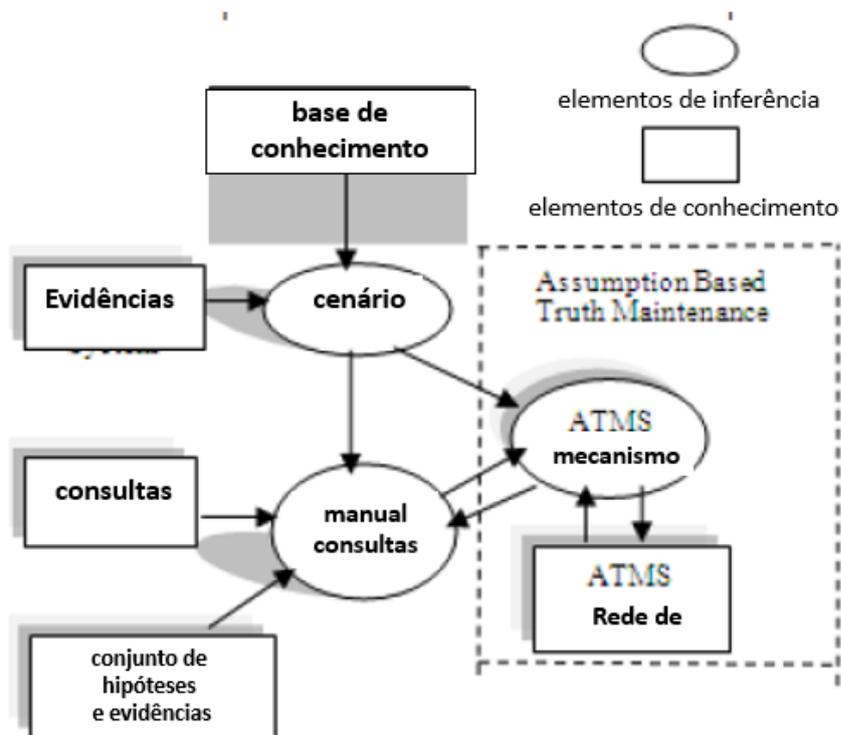


Fonte: Glomseth e Gottschalk (2007), tradução livre.

As Figura 26 Figura 27 demonstram a interligação entre as fases de atuação investigativa, de modo que há a tendência a sobreposição de atividades (Figura 26) e sua reanálise constante (Figura 27), essa última ilustrando a natureza cíclica e reiterativa das etapas (Gottschalk, 2007b). Desse modo, o sucesso da investigação criminal se opera pela resolução do problema proposto (solução do desvelamento do crime e criminoso) decorrente da execução das cinco atividades indicadas (Gottschalk, 2006a).

A investigação criminal, portanto, se desenha a partir de uma estrutura de pensamento não linear, o que motivou, outrossim, o desenvolvimento do ATMS - *assumption based truth maintenance system* (sistema de manutenção da verdade baseado em suposições), tratado como um mecanismo que viabiliza a solução de um problema a partir da análise racional sobre várias situações possíveis (Mi; He, 2010).

Figura 28: Arquitetura básica do modelo de raciocínio para o cenário de crime



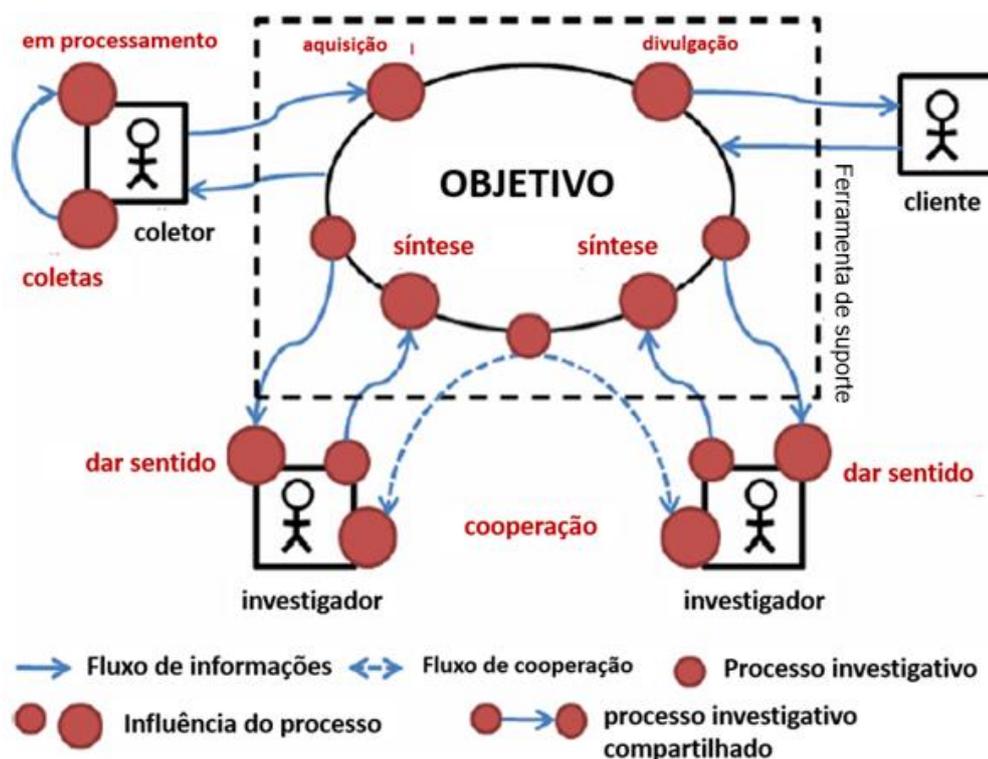
Fonte: Mi e He (2010), tradução livre.

A estrutura de pensamento referida propõe que bases de conhecimento e de evidências construam um cenário possível para o delito. Esse cenário, por sua vez, passa a ser analisado por sistema computacional (TI) que confere uma série de possibilidades de perguntas que o investigador pode consultar para auxiliar na construção de hipóteses e evidências possíveis e, com isso, orientar os processos investigativos (Mi; He, 2010).

Destarte, com base na arquitetura básica do modelo de raciocínio para o cenário delitivo, os autores apresentam estrutura de modelo de intuição de extensão baseado na cooperação entre humanos e computadores para a descoberta de elementos relacionados ao crime (Mi; He, 2010).

Outra forma de processo investigativo mapeada é conhecida como “*Target-centric criminal investigations*” - TCCI (modelo centrado no objetivo), na qual há a identificação de cliente que solicita informações sobre determinado fato criminoso. Assim, cabe aos investigadores buscar elementos junto a coletores de informação (que podem ou não ser policiais que atuam em investigação de crimes). Tais informações são analisadas para a construção de um “objetivo” (síntese). Nessa toada, os investigadores promovem a análise dos elementos de informação angariados levando em conta o objetivo proposto, a fim de dar sentido às informações colhidas, podendo ou não alterar a síntese inicialmente proposta (Petersen; Wiil, 2011).

Figura 29: Investigações criminais centradas no objetivo



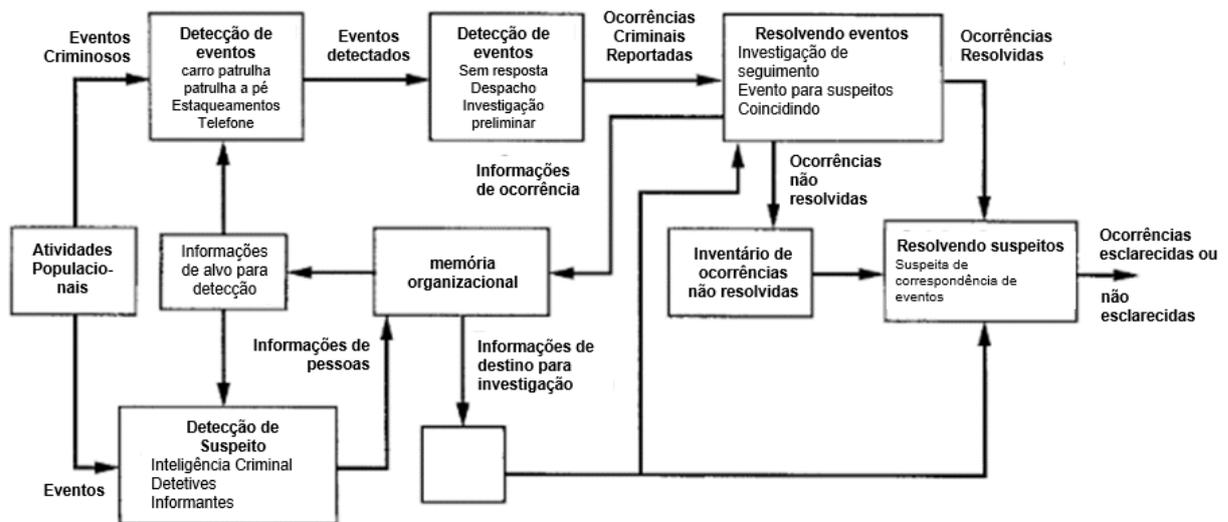
Fonte: Petersen e Will (2011), tradução livre.

Nesse sentido, o modelo proposto por Petersen e Will (2011) tem como processo a aquisição de informações por parte dos investigadores a fim de promover uma síntese do ocorrido, desenvolvendo o que foi chamado de “objetivo”. A partir daí o “objetivo” (síntese) serve como baliza para conferir sentido às informações extraídas que devem ser compartilhadas entre os investigadores, criando, por fim, uma

representação de resultado (narrativa), o que é disseminado ao cliente ou aos clientes (entendendo-se por “cliente” aquele que demandou a realização da investigação, como a vítima, ou mesmo outra autoridade). Isto posto, o presente modelo se apresenta dividido em cinco fases essenciais, quais sejam: aquisição das informações; síntese; criação de sentido; divulgação; e cooperação.

Observe-se, pois, que os modelos apresentados até então não apresentam, de maneira central, quaisquer preocupações com os processos de gestão do conhecimento. Todavia, Simms e Petersen (2019), após examinar detalhadamente 17 tipos de crimes, apresentam um modelo de processo de investigação criminal não linear, indicando de forma inicial a relação entre investigação criminal e GC. Para os autores, o modelo proposto consegue diferenciar três processos de informação distintos, quais sejam: detecção; aprendizado; resolução, conforme Figura 30.

Figura 30: Modelo de processo de investigação criminal

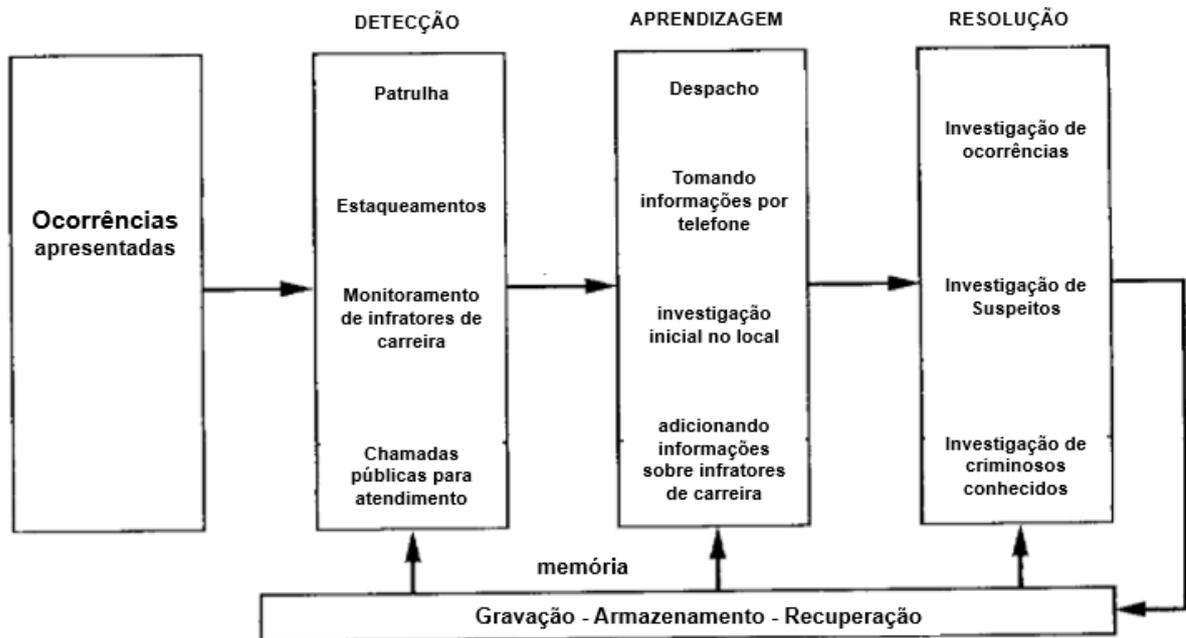


Fonte: Simms and Petersen (2019), tradução livre.

A detecção diz respeito às atividades de detecção da ocorrência criminal de maneira geral (patrulha, relato da população) ou por intermédio de inteligência policial. Já o aprendizado se divide entre aprendizado sobre a ocorrência (investigação policial preliminar, detetives e peritos) e sobre os criminosos (geração de lista de suspeitos e processamento de informações obtidas com informantes sobre práticas criminosas atuais). Por fim, a resolução inclui fases distintas: identificação de suspeitos pela observação de circunstâncias; pela indicação de informantes; pelo registro criminal –

antecedentes policiais - de suspeitos (infratores de carreira); e por ocorrências não resolvidas relacionadas a suspeito. Tal perspectiva é apresentada pelos autores conforme Figura 31.

Figura 31: Modelo conceitual do processo de investigação criminal

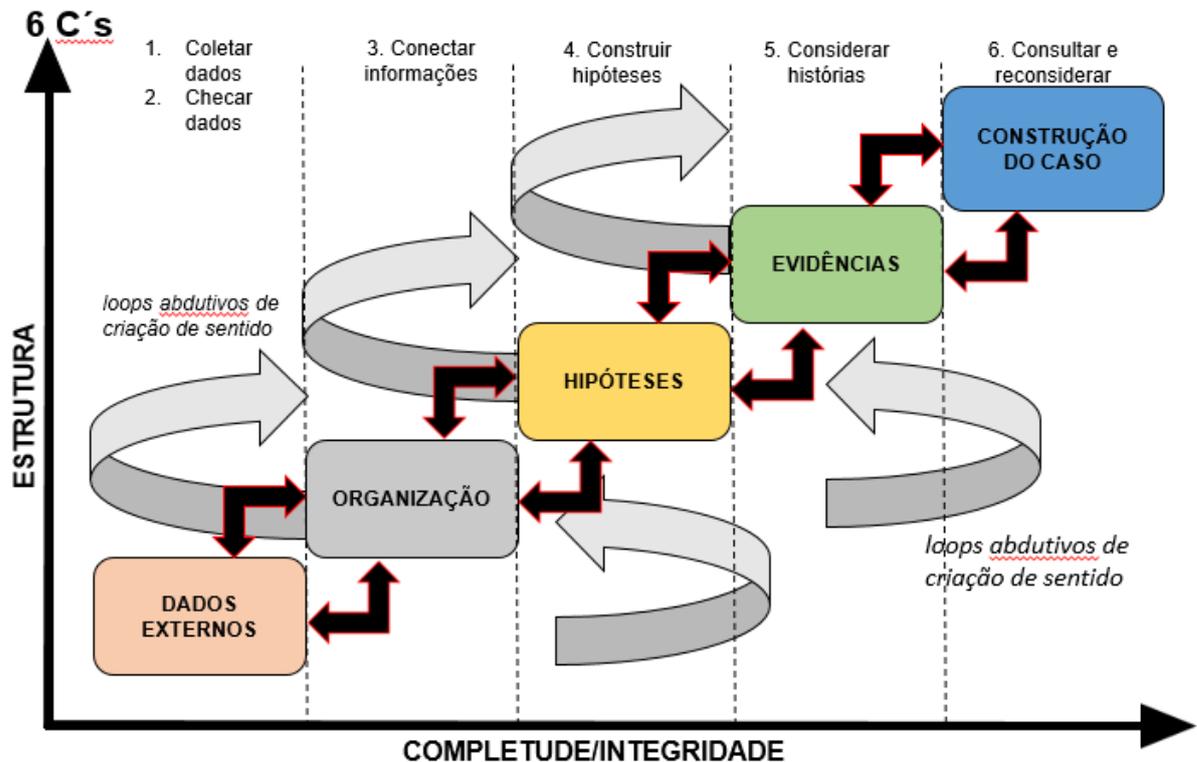


Fonte: Simms and Petersen (2019), tradução livre.

Note-se, pois, que os modelos apresentados pelos autores nas figuras Figura 30 e Figura 31 apresentam, ainda que tangencialmente, relação com a GC, indicando elementos como aprendizado, gravação, armazenamento e recuperação da memória organizacional – também em uma abordagem não linear.

A perspectiva de não linearidade da investigação criminal ganha destaque no trabalho de Fahsing (2016) ao apresentar um modelo em *looping* para a investigação criminal. Segundo o autor, o processo investigativo se constitui por uma série de etapas que interagem entre si, permitindo a primeira análise de dados externos proporcionando esquemas cognitivos para testar hipóteses possíveis.

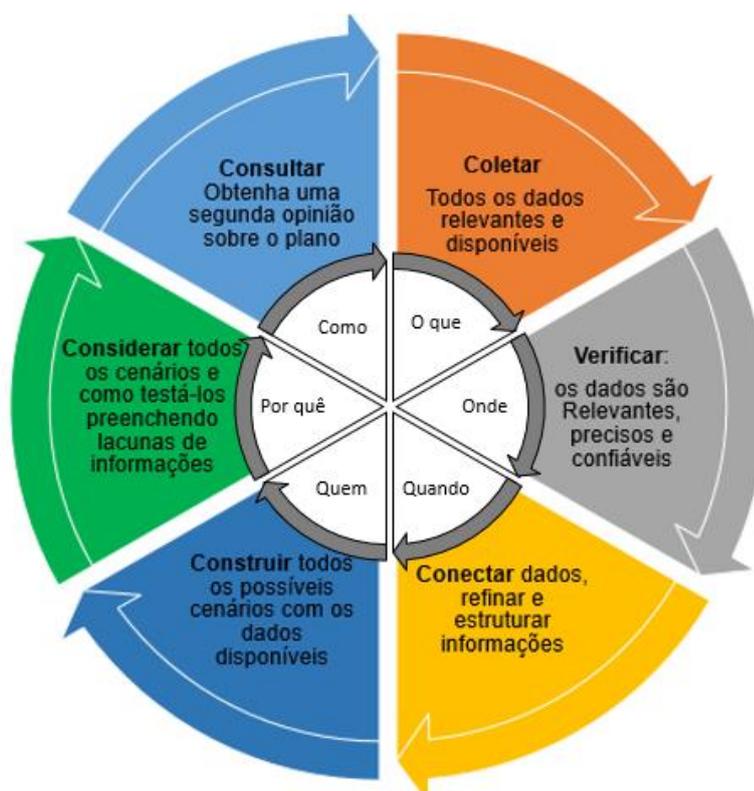
Figura 32: Investigação como uma síntese do design criado através de um processo de construção de sentido abduutivo



Fonte: Fahsing (2016).

A investigação criminal se inicia com baixa estrutura de completude lógica, com a coleta de dados externos e a checagem de premissas decorrentes de dados iniciais. Assim, levando em conta a conexão de dados e informações, procede-se à formação de esquemas mentais que direcionam os investigadores para a construção de hipóteses possíveis (método abduutivo). Isto posto, as hipóteses são testadas a partir da consideração de histórias para a solução do crime e construção do caso criminal (Fahsing, 2016), ampliando a estrutura de completude lógica da investigação. O modelo em *looping* viabiliza a retomada de fases anteriores em caso de mudança de cenário investigativo, permitindo ao investigador considerar e reconsiderar várias vezes as informações produzidas, procurando descobrir o que aconteceu (*what*), onde aconteceu (*where*), quando (*when*), quem está envolvido (*who*) e por que o delito foi praticado (*why*) em um movimento circular (Fahsing, 2016).

Figura 33: Investigação como um processo cíclico de seis etapas para responder às seis perguntas investigativas



Fonte: Fahsing (2016).

Destarte, no cenário apresentado, levando em conta os artigos pesquisados nas plataformas, identificou-se três modelos lineares de processo de raciocínio investigativo, e outros seis não lineares.

Quadro 13: Comparativo processos investigativo

Lineares	Não-lineares
Modelo 5 “Cs” – Dean, 2000	Modelo Smith and Flanagan,, 2000
	Modelo VSM – Dean, Filstad e Gottschalk - 2006
Modelo Maguire - 2002	Modelo ATM – Me e He - 2010
	Modelo TCCI – Petersen e Wiil, 2011
Modelo Nordin - 2009	Modelo Fahsing – 2016
	Modelo Simms and Petersen - 2019

Fonte: o autor.

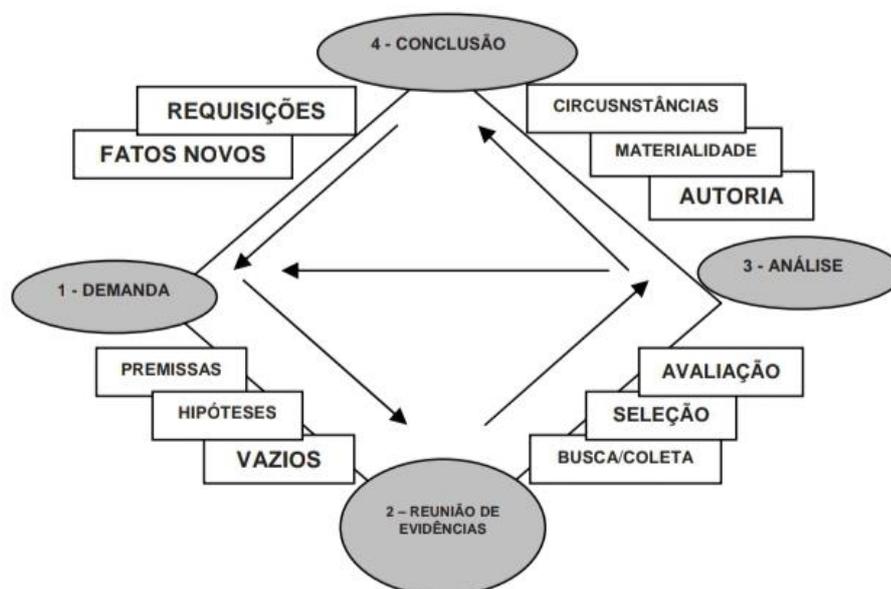
Para além da literatura internacional decorrente de pesquisa nas plataformas referidas, há de se apresentar algumas estruturas indicadas por autores nacionais em base cinzenta. Isso porque a estrutura da investigação criminal brasileira possui características próprias que em alguns aspectos divergem da literatura e modelos internacionais.

Conforme asseverado na seção 2.2.1, a compreensão dos atos de investigações nacionais é calcada em uma perspectiva jurídica. Assim, há dificuldade de encontrar na doutrina esquemas gráficos de representação do processo investigativo, vez que a cultura da escrita bacharelesca (tradição jurídica - Pereira, 2019) não comporta tais estruturas de representação. Nessa linha, a literatura especializada em investigação criminal brasileira apresenta apenas dois modelos específicos, ambos “não-lineares”.

O primeiro modelo brasileiro apresentado é chamado de Ciclo do Esforço Investigativo Criminal (CEIC). Trata-se de um modelo metodológico a ser aplicado pelo investigador desde o início do caso até o esclarecimento do fato criminoso (Barbosa, 2014).

O referido modelo preconiza que toda ação investigativa se inicia por intermédio de uma “demanda”. Tal demanda levará em conta as premissas postas (dados da realidade que já possuem verossimilhança) para a formulação da hipótese inicial do que teria ocorrido. A confrontação entre a hipótese e as premissas ocasiona a reflexão quanto à ausência (lacunas) de uma série de informações sobre o fato para a confirmação da hipótese inicial. Nessa senda, deve o investigador promover a reunião de evidências por intermédio de uma busca e coleta de dados e informações que, uma vez selecionados e avaliados, ganham o status de evidência. A terceira fase se refere à análise das evidências apresentadas a fim de verificar se estão presentes elementos quanto à materialidade do crime (comprovação de existência do delito), autoria e circunstâncias do crime. Em caso positivo, e havendo a confirmação da hipótese, opera-se a conclusão da investigação. Todavia, havendo novos fatos para analisar, ou requisições de outras informações, está-se diante de nova demanda, o que enseja a realimentação do ciclo do esforço investigativo (Barbosa, 2010).

Figura 34: Ciclo do Esforço Investigativo Criminal - CEIC

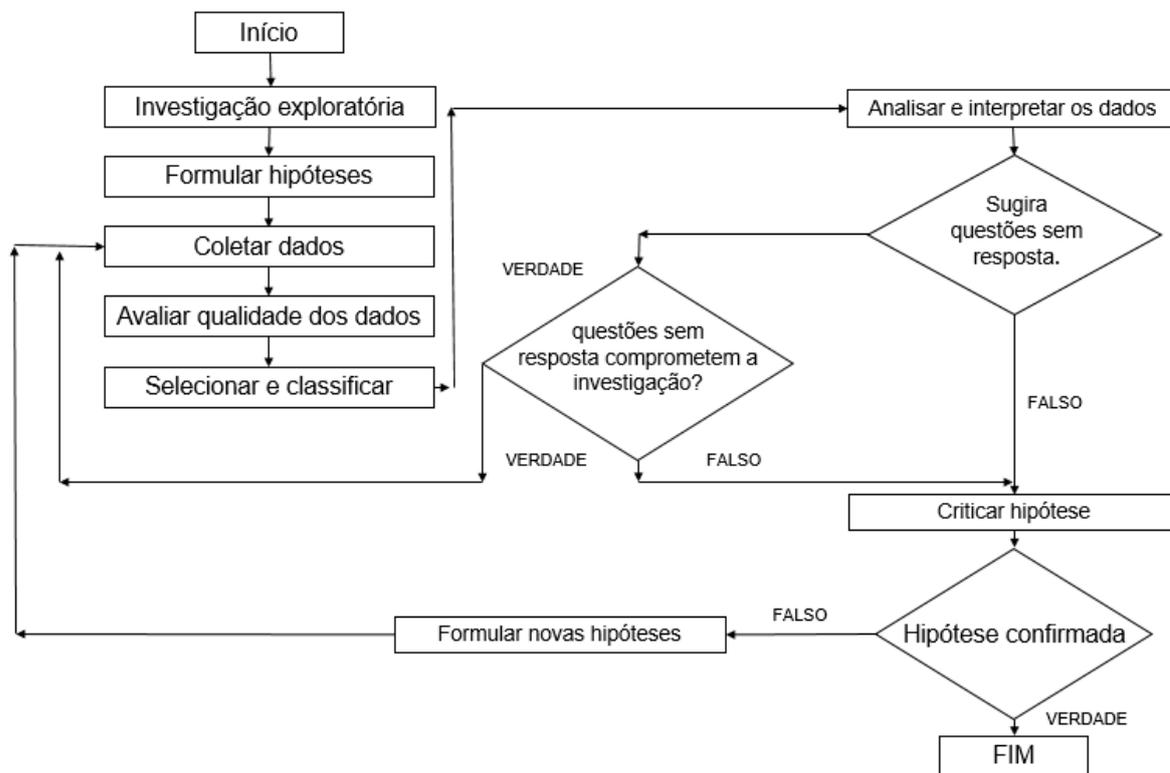


Fonte: Barbosa (2010).

O autor defende a estruturação do raciocínio investigativo, mapeando o processo de aplicação lógica em uma investigação criminal e apresentando um modelo aplicável a qualquer investigação criminal, auxiliando os processos decisórios na investigação de crimes (Barbosa, 2014).

O segundo refere-se ao modelo apresentado por Ferreira e Ferreira (2013) ao indicar que a investigação criminal tem início com uma “investigação exploratória” a fim de avaliar os dados e informações pré-existentes. Diante disso, deve o investigador formular as hipóteses iniciais, promovendo a coleta de dados e avaliando sua qualidade. Após, deve o investigador selecionar, classificar, analisar e interpretar os dados colhidos, com a reflexão acerca do comprometimento ou não da investigação criminal acaso haja questões sem respostas. Isto posto, diante dos elementos colhidos e analisados, deve o investigador criticar a hipótese a fim de verificar sua confirmação (hipótese verdadeira), ou não confirmação (hipótese falsa). Em caso de confirmação da hipótese, a investigação tem o seu fim. Todavia, caso a hipótese inicial não tenha sido confirmada, deve o investigador formular nova hipótese sobre o caso.

Figura 35: Fluxograma da Investigação Criminal



Fonte: Ferreira e Ferreira (2013, p. 256).

Os modelos de processo de raciocínio investigativo apresentados conferem organização e método às dinâmicas da investigação criminal. Conforme já observado, não há como padronizar plenamente as atividades investigativas (Ferreira; Ferreira, 2013), de modo que os modelos apresentados garantem orientações para o processo de raciocínio investigativo. Da análise do apresentado, a despeito de diversos modelos que conferem orientação aos investigadores, não há na literatura nacional, de acordo com a pesquisa ora realizada, qualquer indicação acerca da compreensão da investigação criminal brasileira como um processo alicerçado em gestão do conhecimento.

Todavia, há de se compreender que a perspectiva da gestão do conhecimento possui relação com a cultura organizacional das instituições ou empresas (Baskerville; Dulipovici, 2006), de modo que resta necessário aprofundar como a GC e a cultura organizacional policial (Gottschalk, 2007a) podem contribuir para melhores resultados nas organizações policiais investigativas no exercício de seu mister.

2.3.3.4 A relação entre os preditores de desempenho de gestão do conhecimento e o processo investigativo criminal.

A perspectiva de tecnologia da informação, dos papéis de liderança, e dos processos já foi abordada (seção 2.3.3), sendo necessário indicar como a cultura organizacional pode influenciar as dinâmicas da atuação investigativa, especialmente quanto aos processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

A investigação criminal é atividade intensiva em conhecimento (Emil Berg et al., 2008; Chen et al., 2003; Gottschalk, 2007b), conforme já analisado. Todavia, a adoção de práticas de gestão do conhecimento depende da estrutura e cultura organizacional (Gottschalk, 2006a).

A cultura organizacional se refere ao conjunto de valores, crenças, tradições, hábitos, símbolos e práticas compartilhadas por uma coletividade (Cújar Vertel et al., 2013). Tal perspectiva coletiva se opera no âmbito de uma organização, moldando a maneira como seus integrantes percebem, interagem, e se comportam, o que direciona as decisões tomadas, as relações interpessoais, as estratégias e direcionamento do trabalho.

A ideia de grupo e de identificação policial parte da perspectiva de projeção da autoestima individual. Assim, o policial, em razão de forte sentimento de identidade e participação, projeta sua autoestima no grupo social que compõe (Elias, 1998), o que, em amplitude, promove a estruturação da cultura organizacional.

Para Gusso (2013), o senso comum presente no campo³ social apresenta um superficial conhecimento pautado em que a existência e práticas das instituições policiais são meramente em prol do exercício de “prender e punir”, sob a ótica idealizada por este senso comum de “fazer justiça” por meio da prisão, onde a vingança e o castigo são duas das suas características. Tal sentimento social influencia a cultura organizacional das instituições policiais.

Conforme preceitua Luen e Al-Hawamdeh (2001), a definição para adoção de políticas de GC na organização policial tem impacto justamente na cultura

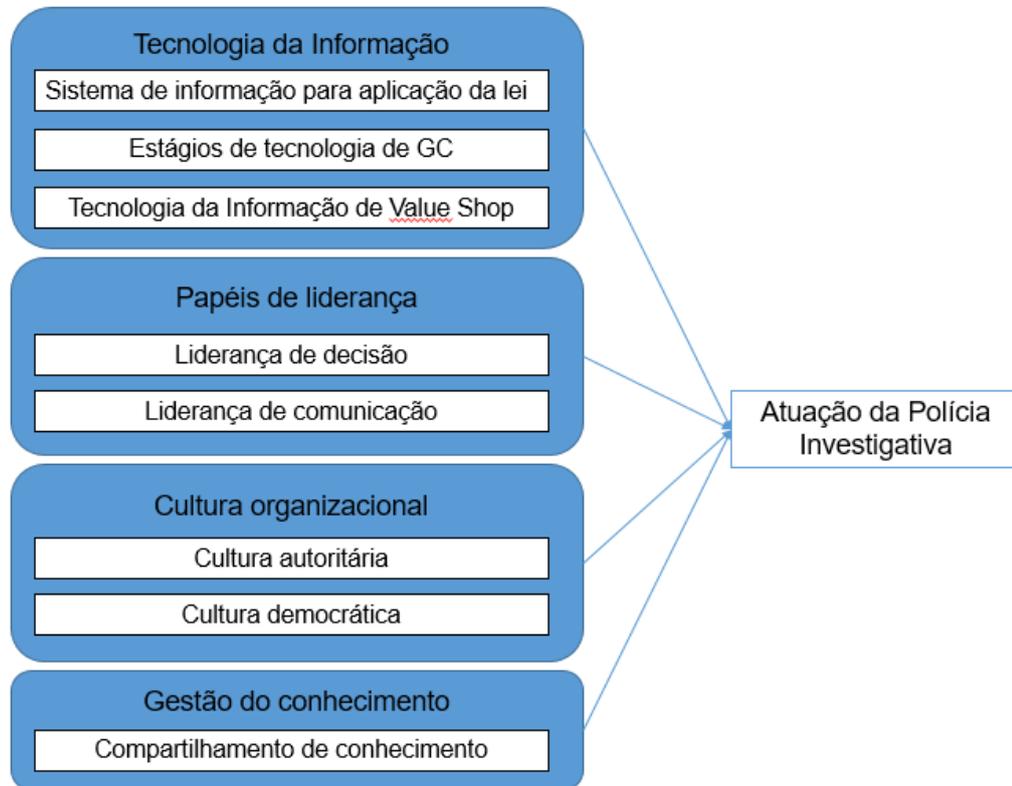
³ “A noção de campo é, em certo sentido, uma estenografia conceitual de um modo de construção do objeto que vai comandar – ou orientar – todas as opções práticas da pesquisa. Ela funciona como um sinal que lembra o que há de fazer, a saber, verificar que o objeto em questão não está isolado de um conjunto de relações de que retira o essencial de suas propriedades” (BOURDIEU, 2009, p. 27)

organizacional policial, especialmente no que se refere à forma como o policial investigativo encara o compartilhamento de conhecimento em suas rotinas. Nessa senda, importante deve ser a atenção ao referido elemento cultural, vez que tal perspectiva, segundo Batista (2012, p. 115), “define os parâmetros de sucesso da GC”, de modo que resta imprescindível a preparação organizacional para o início das atividades de GC (APO, 2020).

Dorow (2017) sustenta a necessidade de que a organização, a fim de viabilizar a adoção de programa de GC, especialmente no que se refere ao compartilhamento de conhecimento, deve promover uma alteração de valores organizacionais, com conseqüente alteração cultural e de socialização. O desafio, pois, é promover a mudança da cultura burocrática, inerte, para uma cultura alicerçada em GC viabilizando uma organização estruturada em conhecimento, apoiando ciclos de aprendizagem de forma contínua, bem como práticas da organização que objetivam e viabilizam a inovação (Ashok et al., 2021).

A Figura 36 apresenta, na perspectiva de Gottschalk (2007b), os preditores de desempenho da atuação da polícia investigativa, desdobrando cada elemento em categorias que conferem eficiência e eficácia à investigação de crimes. Assim, para o referido autor, a tecnologia da informação (desdobrada em sistemas de informação para aplicação da lei; estágios de tecnologia de gestão do conhecimento; TI de aplicação em loja de valor), os papéis de liderança (liderança de decisão; liderança de comunicação), cultura organizacional (cultura democrática; cultura autoritária), e gestão do conhecimento (especialmente o compartilhamento do conhecimento) são aceleradores para uma competente atuação investigativa desenvolvida pela organização policial responsável pelo desvelamento de fatos criminosos ocultos.

Figura 36: Modelo de pesquisa para preditores de desempenho



Fonte: Gottschalk (2007b), tradução livre.

A atuação investigativa se afigura como uma atividade complexa que envolve conhecimento por parte dos atores que se relacionam à atividade indicada. Assim, para que uma investigação criminal seja bem-sucedida é necessário que o compartilhamento do conhecimento entre os atores envolvidos seja eficiente e eficaz, o que por sua vez depende do desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule o compartilhamento de conhecimento, facilitando o referido processo e recompensando os atores envolvidos. Sendo o investigador um trabalhador do conhecimento, deve a ele ser disponibilizado recursos para que, combinados, promovam a solução de crimes complexos (Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009).

Nessa senda, o conhecimento em uma organização se afigura como o recurso mais valioso. Isso se dá em razão de o conhecimento representar rotinas operacionais e processos criativos que, por serem intangíveis, são de difícil mapeamento (Gottschalk, 2010). Assim, a organização baseada em estrutura de gestão do conhecimento tem por característica a flexibilidade e o foco na resposta ao cliente, com estímulo a novas ideias e melhor tomada de decisão, com destaque para a

eficácia organizacional. Todavia, as estruturas policiais são conhecidas pela cultura burocrática, calcada na estabilidade organizacional, precisão e repetitividade dos processos, e liderança autocrática, inviabilizando ou dificultando o questionamento dos processos decisórios do gestor (Bennet; Bennet, 2004; Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009).

Isto posto, resta necessário que os gestores da instituição policial investigativa (S/O, no Brasil, o delegado de polícia) tenham por compreensão a perspectiva de que deve se encontrar um equilíbrio entre o controle dos atos e rotinas policiais, e o modelo de gestão baseado na confiança, com estímulo a geração de novas ideias e compartilhamento do conhecimento, especialmente para investigações criminais complexas (Dean; Bell; Congram, 2010).

Figura 37: Pirâmide do Conhecimento organizacional para aproveitar o conhecimento policial



Fonte: Dean, Bell e Congram (2010), tradução livre.

A Figura 37 apresentada propõe o cruzamento das dimensões “captura de conhecimento” (aqui entendida como “aquisição/identificação de conhecimento”) e “criação de conhecimento”, aquele em um eixo horizontal, este em um eixo vertical.

No que se refere ao eixo horizontal, a captura de conhecimento se dá a partir de bancos de dados, sistemas de informações, melhores práticas, entre outros. Já a estrutura vertical, apresenta relação com a criação do conhecimento, atuando de maneira mais ativa e dinâmica, resultando, dessa forma, maior interação entre dados e informações, combinadas com a estrutura de captura de conhecimento (Dean; Bell; Congram, 2010).

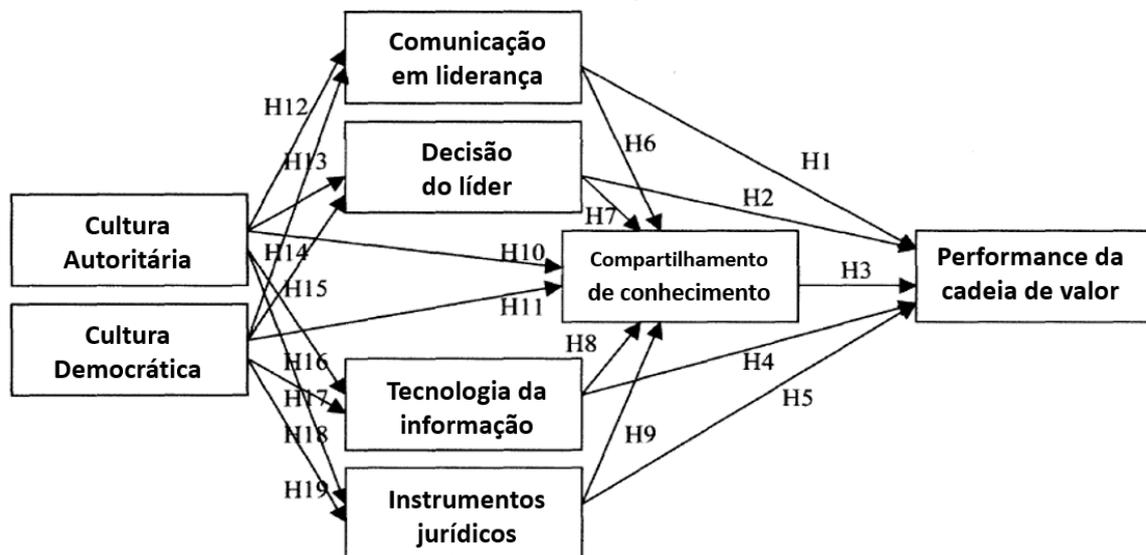
Insta destacar que as organizações, via de regra, atuam de maneira estruturada, seguindo atividades rotineiras, o que garante a gestão do conhecimento de maneira mais facilitada, essencialmente em ambientes previsíveis e estáveis. Nesse cenário, o conhecimento explícito se apresenta de maneira apropriada para a gestão, especialmente com a utilização de tecnologia. Todavia, a atuação investigativa policial age de maneira complexa, de modo que, no referido cenário (instável, irregular e fluido), deve-se dar destaque à atuação do grupo de maneira motivada, comprometida e com pensamento inovador para melhoria dos processos e resolução de problemas. A abordagem relacionada à criação do conhecimento (eixo vertical) se relaciona com um cenário de trabalho não rotineiro, desestruturado, e em ambientes imprevisíveis e dinâmicos, ganhando destaque, pois, a atuação do conhecimento tácito, uma vez que a criação do conhecimento depende do pensamento inovador do indivíduo (Dean; Bell; Congram, 2010).

Na perspectiva apresentada, e levando em conta o princípio do equilíbrio e controle estudado na seção 2.2.2, há a tendência de comando por parte da organização, em especial a fim de minimizar variações, mantendo a atuação estruturada em busca de resultados pré-determinados. Nessa linha, o convencionalismo em uma investigação criminal se apresenta em razão de estruturas paramilitares das organizações policiais, preconizando abordagens conformistas no desenvolvimento do caso (Staines, 2011). Todavia, segundo Dan, Bell e Congram (2010), o estilo de comando e controle pode funcionar até certo ponto. Após o ponto de tensão (espaços de tensão indicados na Figura 37), em que há a migração do caso de rotina para um caso complexo, há a necessidade de foco gerencial na busca pela criação de novos conhecimentos e seu compartilhamento.

A pesquisa desenvolvida por Gottschalk e Solli-Saether (2007) verificou entre policiais noruegueses os principais fatores que estimulam o compartilhamento de conhecimento entre si, especialmente investigadores de polícia (chamados

“detetives”). O trabalho apresentou algumas assertivas (19 hipóteses) que foram testadas na pesquisa. Tais hipóteses testáveis estavam relacionadas com “comunicação e liderança”, “decisão de líder”, “tecnologia da informação” e “instrumentos jurídicos”. Os elementos indicados passaram a ser contrapostos com a cultura organizacional autoritária ou democrática, verificando-se o maior ou menor estímulo ao compartilhamento do conhecimento entre investigadores, para melhor performance de desempenho da investigação criminal.

Figura 38: Modelo de pesquisa que representa os determinantes do desempenho da investigação policial



Fonte: Gottschalk e Solli-Saether (2007).

Destarte, a pesquisa demonstrou que o desempenho policial nas rotinas de investigação criminal melhora quando há destaque para os papéis de liderança de decisão, utilização de tecnologia da informação como auxílio à investigação criminal, sistemas de aplicação da lei que auxiliem a investigação de crimes, e quando há compartilhamento do conhecimento entre os investigadores. Ainda, os autores indicaram que a estrutura policial se encontra entre uma perspectiva organizacional militar (via de regra, autoritária) e uma perspectiva organizacional empresarial, sendo a cultura democrática apontada como a melhor alternativa para o compartilhamento do conhecimento e performance da investigação (Gottschalk; Solli-Sæther, 2007).

Nessa linha, a atuação eficaz do SIO para melhoria dos processos investigativos depende de uma combinação de habilidades, desde a gestão investigativa, passando pela capacidade investigativa, chegando aos níveis de conhecimento. Dessa maneira, entende-se por gestão da investigação as atividades relacionadas ao planejamento, consulta a especialistas, organização da mecânica investigativa, delegação apropriada de tarefas, qualidade no processo decisório, e análise de risco quanto à pressão e consequências dos atos. A capacidade investigativa, por sua vez, se consubstancia na atividade de, juntamente com a equipe de investigação, proceder à análise das provas e desenvolver linhas de investigação e inferências, mantendo consciência estratégica na busca por evidências. Já os níveis de conhecimento relacionam-se a uma gama de papéis que o SIO deve cumprir, tais como conselheiro, detetive, cientista, contador, jurista, entre outros (Smith; Flanagan, 2000), presidindo e controlando a investigação criminal.

Figura 39: Resumo das abordagens analíticas



Fonte: Smith e Flanagan (2000)

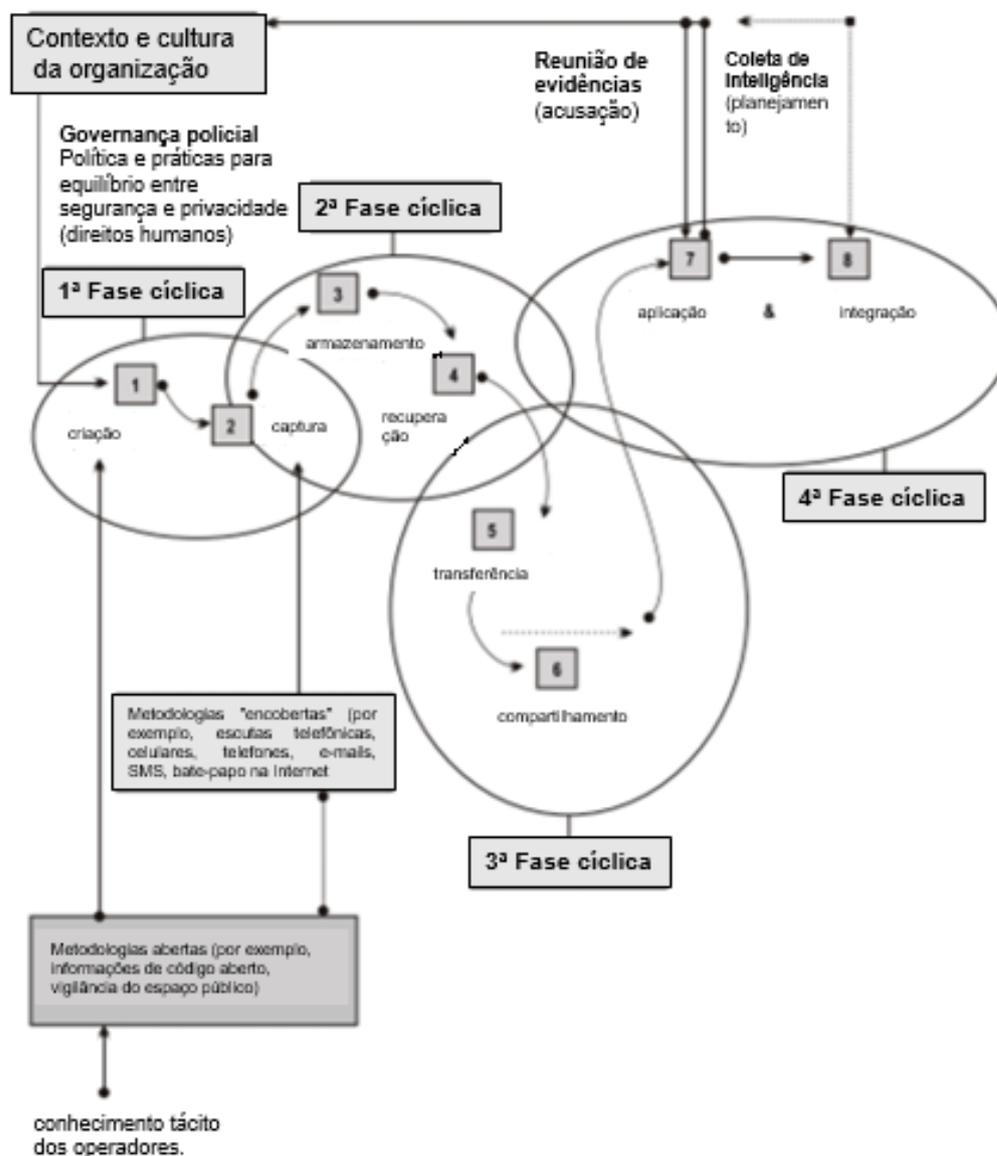
Na linha proposta, estabelecendo uma relação entre a Figura 37 (Pirâmide do Conhecimento organizacional para aproveitar o conhecimento policial) e a Figura 38 (Modelo de pesquisa que representa os determinantes do desempenho da

investigação policial), percebe-se que a estruturação do processo investigativo de maneira explícita (conhecimento explícito) auxilia na investigação criminal, fulcrando a investigação criminal em estrutura de controle. Todavia, à medida que a complexidade do caso se opera, ganha destaque o conhecimento tácito do investigador, promovendo alternativas criativas para a solução do crime. Tal assertiva ganha suporte com o estudo do perfil investigador apresentado na seção 2.2.4.2, especialmente com relação à evolução do perfil investigador de estilo metódico, ao estilo de risco (Figura 12: Formas de pensar sobre o processo de investigação). Ademais, conforme Staines (2011), reconhece-se a questão problemática envolvendo a natureza autoritária das organizações policiais, o que desestimula a criatividade do pensamento investigativo.

O conhecimento tácito, portanto, protagoniza a criação e compartilhamento de conhecimento e informação no âmbito da governança policial investigativa, especialmente nas investigações complexas. Todavia, há um desafio na motivação de criação e compartilhamento do conhecimento em sede de investigação criminal, o que requer atuação de liderança dos gestores da investigação criminal, proporcionando ambientes de desenvolvimento de capacidades e de fomento à vontade de criar e compartilhar conhecimento (Emil Berg et al., 2008).

Assim, resta necessária a estruturação do processo de criação, captura, armazenamento, recuperação, transferência, aplicação e integração do conhecimento no âmbito da investigação criminal. Em uma perspectiva policial, Dan, Bell e Congram (2010) apresentam um fluxograma envolvendo oito processos estruturados em quatro fases cíclicas integradas, cada qual podendo se repetir internamente por diversas vezes antes da próxima fase. Importante destacar, todavia, que o processo estruturado pelos autores se refere às dinâmicas de tecnologias de interceptação de comunicações, tais como interceptação telefônica ou telemática, mas servem de fonte de pesquisa para o presente trabalho em razão de demonstrar uma forma de gestão de produção probatória criminal baseada em gestão do conhecimento.

Figura 40: Estrutura de Policiamento Gerenciado pelo Conhecimento para Tecnologias de Intercepção de Comunicação



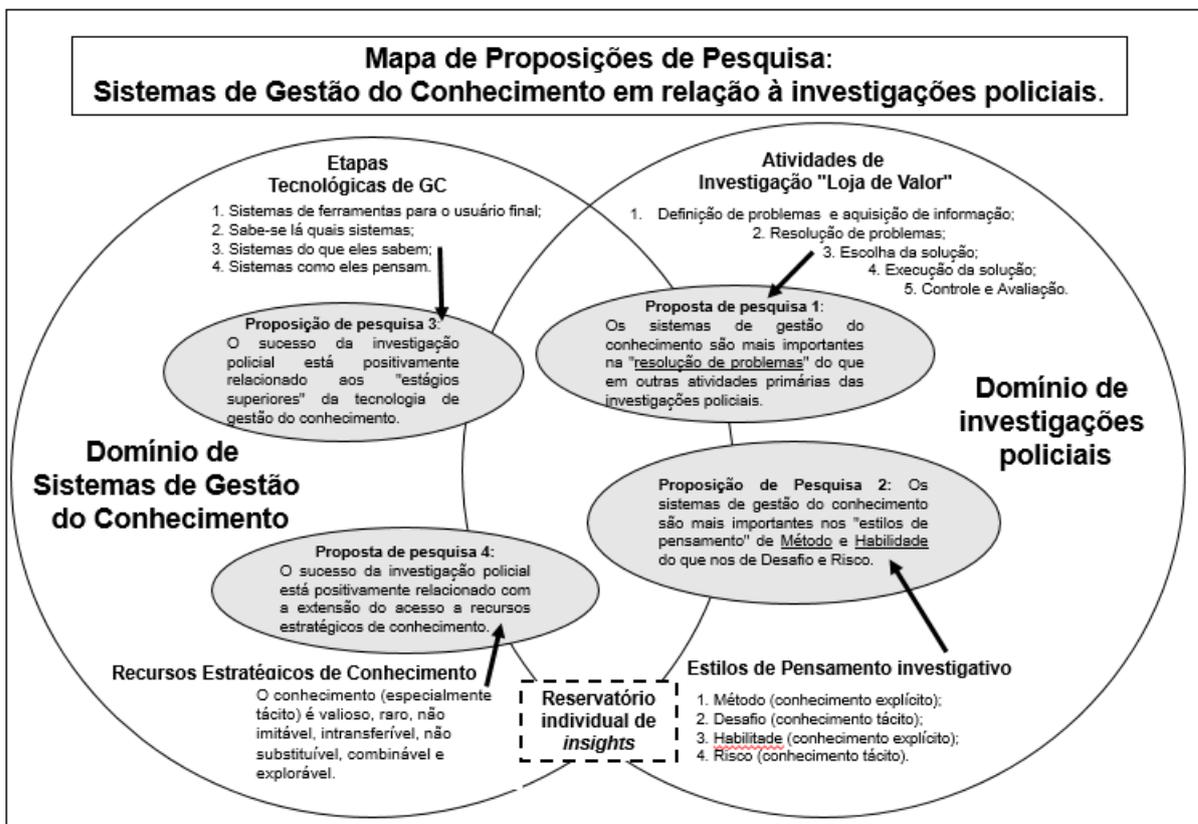
Fonte: Dean, Bell e Congram (2010), tradução livre.

Conforme se depreende da Figura 40, o início do processo se opera com a criação do conhecimento. No caso apresentado, por se tratar a pesquisa de atuação relacionada à interceptação de comunicações, vale-se o fluxograma da análise de fontes abertas (mídias sociais, buscadores, entre outros) como início do processo, ganhando destaque, pois, o conhecimento tácito dos investigadores na criação do conhecimento. Ato contínuo – e após a autorização judicial para a interceptação de comunicações –, a atuação avança para a captura de conhecimento, ingressando, pois, na segunda fase do fluxograma, com o armazenamento e recuperação do

conhecimento, com a sobrecarga de recuperação de diversas conversas gravadas ao longo das diligências. A transferência e compartilhamento do conhecimento estão representados nas caixas cinco e seis, havendo destaque para a linha pontilhada, indicando o risco de ruptura ou separação entre os elementos, segundo os autores, pela existência ou não de interoperabilidade de sistemas diversos para o ato. Da mesma forma, enquanto o processo de transferência se relaciona com a distribuição, o processo de compartilhamento se relaciona com participação, o que nem sempre é estimulado. A quarta fase, por sua vez, se refere à aplicação do conhecimento e integração do conhecimento, com a possibilidade de reintrodução do conhecimento para o reinício do processo, devendo se tomar atenção, da mesma forma, com os processos disjuntivos que podem prejudicar o compartilhamento do conhecimento (Dean; Bell; Congram, 2010).

Dean et al., (2008) apresentam de maneira bastante clara a relação existente entre a investigação criminal e ao sistema de gestão do conhecimento, indicando a existência de domínio sobrepostos, conforme Figura 41. Nesse sentido, os autores apresentam quatro propostas de pesquisas para desenvolvimento. Para a primeira proposta, os autores sustentam que os “sistemas de gestão do conhecimento são mais importantes na resolução de problemas do que em outras atividades primárias das investigações policiais”. Já a segunda proposta, há a indicação de que os estilos de pensamento metódico e de habilidade têm mais importância na gestão do conhecimento do que os estilos de desafio e estilo de risco. Já na terceira premissa, os autores sustentam que o sucesso de uma investigação está relacionado ao estágio da tecnologia de informação e gestão do conhecimento, a exemplo do apresentado na Figura 20. Por derradeiro, os autores indicam que o sucesso de uma investigação possui íntima relação com a extensão de acesso (APÊNDICE A. Figura 55) a “recursos de conhecimento estratégico”.

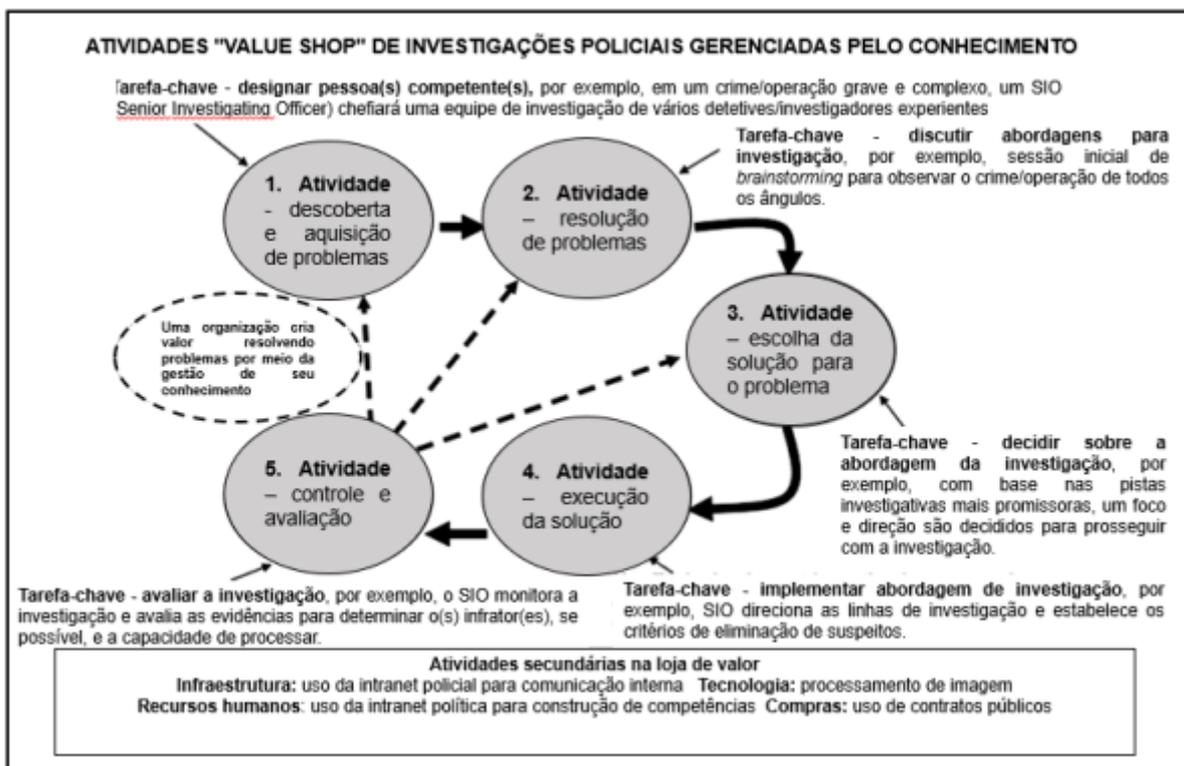
Figura 41: Mapa de Proposições de Pesquisa: Sistemas de Gestão do Conhecimento em Investigações Policiais



Fonte: Dean et al. (2008), tradução livre.

A relação entre o domínio das investigações policiais e o domínio dos sistemas de gestão do conhecimento apresentado na Figura 41, demonstra uma área de sobreposição entre os dois domínios. Nesse sentido, os autores desenvolvem a estrutura do *Value Shop Model* (Figura 27) como um modelo de processo de investigação criminal alicerçado em gestão do conhecimento, conforme Figura 42.

Figura 42: "Value Shop" - Atividades de Investigações Policiais Geridas pelo Conhecimento



Fonte: Dean et al. (2008), tradução livre.

Nesse sentido, conforme indicado pelos autores, a atuação da investigação criminal deve se pautar no desenvolvimento de rotinas e sistemas de GC a fim de garantir a “solução de problemas” criminais (Dean et al., 2008).

Assim, conforme já analisado, a estruturação da atuação policial investigativa baseada em gestão do conhecimento demanda necessariamente a adoção de rotinas que estimulem, especialmente, a criação e compartilhamento do conhecimento, a fim de garantir melhores resultados nos atos investigatórios. Para tanto, mostra-se essencial a existência de cultura organizacional que, a despeito de não se afastar de sobremaneira das regras relacionadas ao equilíbrio e controle da investigação criminal, possibilite autonomia aos investigadores a fim de estimular o processo criativo na investigação criminal para melhoria da criação de conhecimento. Ainda, com base no estudado, a cultura organizacional deve se dar de maneira a viabilizar instrumentos para estimular o compartilhamento do conhecimento criado ou capturado ao longo do processo investigativo, garantindo melhores resultados na produção de valor.

2.4 A ANÁLISE DOS CONCEITOS APRESENTADOS EM RELAÇÃO À INVESTIGAÇÃO CRIMINAL NO BRASIL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento, para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29), se afigura como “um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas”. Nessa senda, compreende-se o conhecimento como um entendimento decorrente da inferência humana (conclusão baseada em raciocínio lógico) a partir da análise de dados e informações.

A gestão do conhecimento, por sua vez, se caracteriza nos procedimentos pelos quais os dados e informações são transformados em conhecimento acionável. Nesse sentido, o conhecimento passa a estar disponível e sem esforço para que pessoas possam utilizá-lo. Isto posto, a gestão do conhecimento se vale do complexo de técnicas e procedimentos a fim de que, por intermédio de estratégias estruturadas, se promova, também, a aquisição do conhecimento de especialistas (Dalkir, 2013).

Na mesma linha, ainda segundo Dalkir (2013), a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento, e aplicação do conhecimento devem seguir um alinhamento com a estratégia de GC, identificando as principais necessidades na organização, oferecendo estrutura para as questões apresentadas.

Assim, conforme Figura 5 (Estratégia de GC e métricas de GC em um ciclo de GC integrado), a cultura organizacional e a estratégia da organização se posicionam acima dos processos de gestão do conhecimento, conferindo orientação e direcionamento. Da mesma sorte, o modelo apresentado na referida figura apresenta a tecnologia de gestão do conhecimento como suporte para os processos de GC, o que se alia aos demais elementos essenciais de suporte, quais sejam: pessoas (liderança e equipe) e processos (APO, 2020), conforme visto na seção 2.1.2.

Insta destacar que os policiais investigadores, no exercício de suas funções, entram em contato com uma quantidade impressionante de informações (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006). A investigação criminal se opera por uma série de atividades relacionadas a identificação, criação e análise de dados e informações com o fito de transformá-las em evidências de um evento criminoso (Gottschalk; Dean, 2010). Nessa perspectiva, a investigação criminal se configura como atividade

intensiva de conhecimento (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006; Gottschalk, 2007b; Gottschalk, 2009; Gottschalk; Solli-Saether, 2010; Tao, 2012), merecendo a análise de suas dinâmicas alicerçada nas estruturas de pensamento de GC.

Assim, compreender a investigação criminal e a gestão dos processos investigativos fulcrados no desenvolvimento de lideranças e equipes, tecnologia, cultura organizacional e processos mostra-se importante para a geração de bons resultados investigativos (Gottschalk, 2007a). Todavia, a fim de viabilizar desempenho competente na investigação criminal, imperiosa é a estruturação da mentalidade investigativa (Cook, 2019) sob os princípios que norteiam a investigação criminal, especialmente os princípios da transferência e correspondência, imediatismo, representação racional, ação planejada, compartimentação e equilíbrio e controle (Santos, 2021), conforme visto na seção 2.2.2.

A investigação criminal se opera por intermédio de fases de um processo racional (dedutivo, indutivo e abduativo) do investigador, que procura coletar informações, checá-las, proceder à conexão entre elas, construir hipóteses possíveis e considerar os elementos apresentados, consultando novos fatos e informações (Fahsing, 2016), procurando desvelar o fato oculto. Para tanto, deve o investigador indicar o que teria acontecido, quem teria praticado o delito, quando o crime foi praticado, onde foi o evento criminoso, como foi praticado, os motivos da prática delitiva e os meios utilizados para tanto, o chamado heptâmetro de quintiliano (Barbosa, 2014).

Quadro 14: Quadro conceitual dos elementos apresentados

Elemento	Conceito	Autor
Investigação Criminal	processo racional de gestão do conhecimento, essencialmente pragmático e zetético, consubstanciado em uma pesquisa estruturada calcada em metodologias próprias para, de forma discreta, descobrir, coletar, verificar e considerar pistas de várias fontes de informação direcionadas para a produção do conhecimento a fim de promover a reconstrução histórica de um fato criminoso, respondendo os seguintes questionamentos acerca do delito: o quê, quem, quando, onde, como, por quê e com que meios.	Chen et al., 2003; Dean; Filstad; Gottschalk, 2006; Jerome, 2020; Pereira, 2019; Ferreira; Ferreira, 2013; Braz, 2009; Petersen; Wiil, 2011; Fahsing, 2016; Nordin; Pauleen; Gorman, 2009; Gottschalk, 2016; Stelfox, 2009; Barbosa, 2014.

Inquérito Policial	conjunto de diligências realizadas pela autoridade policial para obtenção de elementos que apontem a autoria e comprovem a materialidade das infrações penais investigadas.	Avena, 2022, pg. 151
Conhecimento	conteúdo ou processo resultante de interações sócio-técnicas entre agentes humanos e tecnológicos” para “geração de valor e equidade social”. O conhecimento apresenta-se em “múltiplos estados (tácito, implícito ou explícito), diferentes lócus (humanos ou artefatos), dimensões (individual, de grupo, organizacional, interorganizacional ou em rede) e propriedades (é gerenciável, é transmissível).	Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC).
Gestão de Conhecimento	é uma abordagem que visa a produção, disseminação e utilização do conhecimento com o objetivo de aprimorar a eficiência, a qualidade e a eficácia das ações sociais. Essa abordagem tem o propósito de promover os princípios de legalidade, imparcialidade, ética e transparência na administração pública, contribuindo também para o progresso e avanço do Brasil.	Batista, 2012
Práticas de GC	as práticas organizacionais e gerenciais conscientes destinadas a atingir os objetivos organizacionais por meio do gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos de conhecimento da empresa.	Inkinen, 2016
Processos de GC	referem-se às ações de organização e decisão operacional, gerencial e estratégica, consubstanciadas em etapas que tem por objetivo aumentar a competência e a contribuição do conhecimento na organização com a consequente melhoria de seu desempenho.	Benner; Veloso, 2008.
MTF de GC	os métodos, técnicas e ferramentas (MTF) de GC são instrumentos utilizados ao longo do processo a fim de conferir melhor atuação organizacional nos processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento.	Dalkir, 2013.

Fonte: O autor.

Investigar, portanto, é exercício mental que se opera por intermédio de raciocínio lógico e da análise dos elementos de informação colhidos. Para tanto, deve haver estratégia de atuação e planejamento das ações investigativas.

Nessa perspectiva, diversos são os modelos de pensamento investigativo e de rotina de investigação criminal que orientam os investigadores, com destaque para os modelos de Ivar Fahsing (6 C's), Dean (*Value Shop model* - VSM), Barbosa (Ciclo do Escorço Investigativo Criminal – CEIC) e o modelo de Ferreira e Ferreira. Tais modelos de raciocínio de processo investigativo ganham destaque em função de sua

não-linearidade, ou seja, os modelos apresentados permitem a retomada do raciocínio investigativo desde o ponto inicial do processo, viabilizando o regresso aos passos anteriormente firmados ao longo do levantamento de informação, no entanto, com lente diversa da inicialmente aventada.

Esses modelos se mostram, em primeira análise, os mais indicados para a estrutura brasileira de investigação criminal, balizada pela lei processual penal e regras constitucionais. Todavia, cumpre a análise desses modelos e das rotinas investigativas sob a perspectiva da gestão do conhecimento, estruturando o processo investigativo a fim de promover uma melhor compreensão, gestão e execução da investigação de crimes. Para tanto, o presente trabalho tem como objetivo principal propor um quadro de trabalho estruturado (*framework*) para o exercício do mister investigativo sob uma perspectiva alicerçada em teorias e MTFs de GC.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento da pesquisa científica caracteriza-se pela racionalidade e sistematização de um procedimento com o fito de indicar respostas e soluções a problemas propostos (Gil, 2002). Desta feita, o rigor metodológico na construção do trabalho científico garante bases seguras para a resolução do problema, de modo que se pretende no referido ponto indicar a classificação da pesquisa, seguidos dos procedimentos metodológicos desenvolvidos na presente tese.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida possui abordagem tecnológica (Cupani, 2006; Bunge, 1985), vez que pretende desenvolver um *framework* adaptativo, baseado em gestão do conhecimento, a fim de orientar a gestão da investigação criminal, centrando a pesquisa na análise de problemas, orientando o estudo para a prática do mundo real. Nesse sentido, a pesquisa tem por finalidade a produção de artefato (construção artificial) funcional que oriente os atos investigativos criminais, inserindo uma nova perspectiva para a investigação criminal, promovendo a alteração (buscando-se a melhoria) do sistema posto até então, criando algo novo (Dresch; Lacerda; Antunes, 2015).

Destaca-se outrossim, que a pesquisa ora desenvolvida possui natureza funcionalista (Morgan, 1988), haja vista ter a pretensão de propor uma estrutura funcional para um problema real, com a explicação ou mesmo alteração do estado das coisas, por intermédio da criação de *framework*.

Por derradeiro, a natureza tanto autopoiética (Venzin; Krogh; Ross, 1998) quanto conexionista (Zander; Kogut, 1995) da pesquisa se evidencia pela interação das pessoas (investigadores) com o meio (delegacia de polícia), sendo a investigação criminal considerada como um sistema de indivíduos interconectados, conduzidos por princípios organizacionais que promovem a relação entre indivíduos (investigador) e grupos (equipe de investigação da unidade), que conduzem o processo de investigação criminal. Assim, há o reconhecimento da capacidade de cognição humana para o processamento da informação, dotando-a de contexto e de semântica, gerando valor (Pacheco, 2016).

Importante destacar, ademais, que a criação do *framework* foi baseado em pensamento teórico de premissa qualitativa, segundo a qual a pesquisa se apresenta como um meio de exploração e compreensão do significado atribuído a um problema social ou humano dado por grupos ou indivíduos (Creswell, 2010).

Nessa senda, a proposta apresentada visa a proceder à estrutura conceitual relacionando a investigação criminal à GC, fornecendo diretrizes e princípios para as dinâmicas investigativas policiais.

Isto posto, pode-se definir *Framework* como um esquema conceitual consistente em um agrupamento de noções e princípios que estão interligados para delinear a maneira pela qual um sistema deve agir, apresentar-se e ser apreendido pelos usuários de acordo com a forma desejada (Preece; Rogers; Sharp, 2005). Ainda, entende-se como “adaptativo” pois tem por pretensão um desenho genérico (generalização do framework - Alves, 2023) de viável utilização nas mais diversas investigações criminais, independentemente da complexidade, e nos diversos cenários distintos em uma organização que atue na investigação criminal, tenha o porte que tiver.

Com isso, o objetivo de um *framework* é conferir aos profissionais que atuam na área a identificação e compreensão dos componentes essenciais de uma estrutura de pensamento, bem como as relações e dinâmicas envolvidas.

3.2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

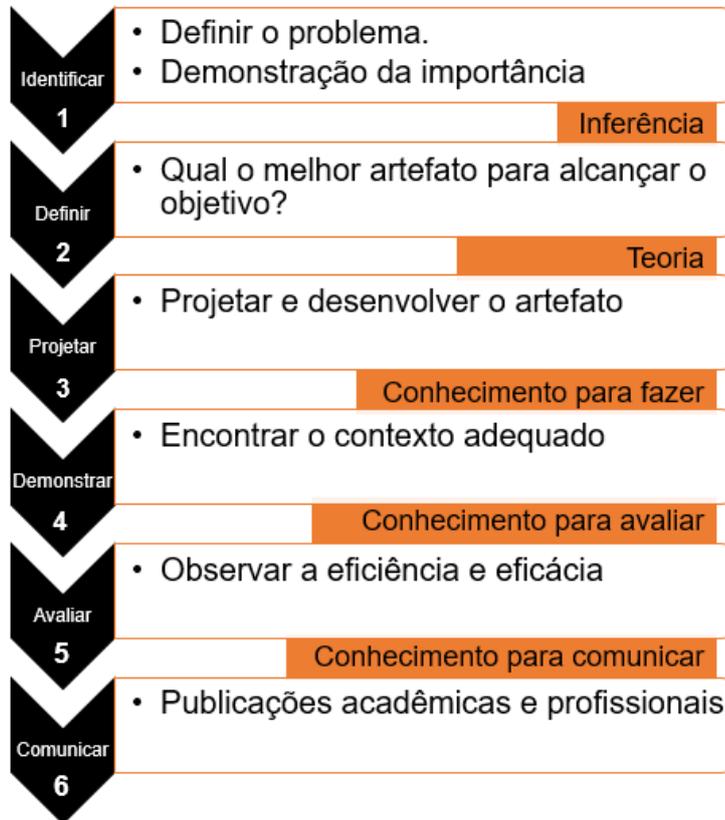
A classificação da pesquisa como tecnológica (Cupani, 2006; Bunge, 1985) conduz a estruturação dos procedimentos metodológicos para um contexto capaz de promover a criação de algo novo (artefato) a partir das bases teóricas firmadas e viável para a resolução de problemas em uma organização (Van Aken, 2004). O termo “artefato”, por sua vez, conceitua-se como sendo a representação simbólica que tem por motivo o arranjo dos componentes do contexto ambiental interno de uma organização ou atividade para atingimento de objetivos relacionados ao ambiente externo (Dresch; Lacerda; Antunes, 2015). Assim, são exemplos de artefatos os construtos, os métodos, bem como os modelos/*framework* (March; Smtith, 1995), assim classificado esse último como um conjunto de atividades desenvolvidas para desempenhar tarefa específica.

Nessa senda, com fim de operacionalização da pesquisa, e levando em conta o caráter tecnológico, bem como considerando a estruturação de um *framework* adaptativo aplicável à investigação criminal, optou-se pela adoção do modelo *Design Science Research* (DSR) – método utilizado para condução de pesquisa quando a finalidade é o desenvolvimento de “artefato” (Dresch; Lacerda; Antunes, 2015).

Dentre as diversas proposições para execução da DSR, foi adotada a de Peffers et al (2007), vez que propõe a estruturação do *Design Science Researsch* (DSR) de maneira simplificada no intuito de garantir maior flexibilização e objetividade – procedimento este adotado pela presente pesquisa a fim de garantir melhores resultados, em especial por levar em conta o dinamismo relacionado às investigações criminais.

Acerca das etapas elencadas por Peffers et al (2007), são elas:

- Identificação do problema e motivação;
- Definição dos objetivos para uma solução;
- Projeto e Desenvolvimento;
- Demonstração;
- Avaliação; e
- Comunicação.

Figura 43: *Design Science Research* – DSR

Fonte: adaptado de Peffers et al. (2007).

Importante destacar que, a despeito de os autores indicarem a estrutura de pesquisa em relação numérica, não há necessidade de conduzi-la de maneira sequencial. Assim, ainda que tenha se pretendido dar sequência exata às fases, a operacionalização da pesquisa pode exigir a sobreposição de etapas, bem como a retomada de etapas já executadas para a obtenção de melhores resultados.

Destarte, como primeiro elemento a ser discutido, o problema de pesquisa foi devidamente indicado na seção 1.2, procurando estabelecer qual a contribuição da Gestão do Conhecimento para a Gestão da Investigação Criminal das Polícias Judiciárias Brasileiras.

Conforme já asseverado, a tradição policial brasileira confere contornos eminentemente jurídicos para os contextos investigativos (Pereira, 2019), de modo que resta necessário compreender os processos investigativos com olhar da gestão, em especial da gestão do conhecimento, pois a atividade investigativa é caracterizada como intensiva em conhecimento, a fim de viabilizar melhor gestão da investigação criminal, conferindo eficiência e eficácia para as dinâmicas da investigação de delitos

(Gottschalk; Holgersson, 2006; Gottschalk; Berg, 2007; Gottschalk, 2007b). Nessa senda, o objetivo da presente pesquisa é a proposição de um *framework* adaptativo, à luz da gestão do conhecimento, para a gestão da investigação criminal da Polícia Judiciária brasileira. Tal estrutura levará em conta a revisão de literatura, o alinhamento de opiniões entre especialistas, bem como o desenvolvimento de um artefato (Dresch; Lacerda; Antunes, 2015) considerando a aplicação prática dos instrumentos criados a partir da revisão de literatura.

A fase de Projeto e desenvolvimento se relaciona à criação do artefato, o que abrange a maior parte das etapas de pesquisa, desde a compilação dos dados, análise, definições e desenvolvimento do artefato (Peffer et al., 2007). Nesse sentido, procedeu-se à revisão integrativa, conforme disposto na seção 3.2.1, com o desenvolvimento de um artefato inicial para subsidiar as posteriores etapas. Ademais, submeteu-se a construção teórica a um grupo focal de especialistas em investigação criminal para melhoria do modelo proposto (demonstração), levando-se em conta os *feedbacks* e os objetivos definidos. Ainda, o modelo foi apresentado a delegados de polícia que atuam na gestão de delegacias de polícia e presidência de inquéritos policiais a fim de verificar aplicabilidade da solução proposta (avaliação), realizando os ajustes necessários para a melhoria do artefato (Peffer et al., 2007).

A comunicação, por sua vez, compreendeu o processo de publicações no âmbito acadêmico e corporativo (Peffer et al., 2007), realizada, portanto, com a defesa da tese junto ao PPGEGC da Universidade Federal de Santa Catarina, assim como a publicação de artigos.

Nesse sentido, levando em conta os argumentos supramencionados, o Quadro 15 apresenta os principais elementos metodológicos utilizados nas fases de pesquisa.

Quadro 15: Visão geral da metodologia empregada

Problema (1)	Qual a contribuição da Gestão do Conhecimento para a Gestão da Investigação Criminal das Polícias Judiciárias Brasileiras?	Projeto e desenvolvimento (3)	Revisão Integrativa e busca sistemática da literatura	Projetada a primeira versão do <i>framework</i> com base nas boas práticas da literatura.	<i>Framework 01</i> Versão 01
Objeto (2)	Desenvolver um framework adaptativo para a gestão da investigação criminal da Polícia Judiciária brasileira à luz da gestão do conhecimento visando a melhoria da eficiência e eficácia do processo				
Demonstração (4)					
Grupo focal com especialistas (08)					
Framework 02 Versão Final					

Avaliação (5)	Delegacia de Polícia 01 Grande Florianópolis	Delegacia de Polícia 02 Norte Catarinense
	Delegacia de Polícia 03 Serra Catarinense	Delegacia de Polícia 04 Litoral Sul Catarinense
	Delegacia de Polícia 05 Meio Oeste Catarinense	Delegacia de Polícia 06 Fronteira Catarinense
	Delegacia de Polícia 07 Vale do Itajaí	
Relatório de Avaliação do <i>Framework</i>		
Comunicação (6)	Artigos, relatórios técnicos e tese	

Fonte: o Autor.

3.2.1 Procedimento metodológico para a revisão integrativa

A estruturação do presente trabalho se deu a partir do processo de revisão de literatura no intuito de balizar a busca dos objetivos específicos propostos. Tal encaminhamento se opera a fim de promover a ampliação do olhar do pesquisador diante da temática pesquisada, verificando-se lacunas e evidências para pesquisas complementares (Sampaio; Mancini, 2007).

Assim, o caminho seguido para a revisão de literatura, levando em conta as orientações de Souza, Silva e Carvalho (2010), Botelho, Cunha e Macedo (2011), e Torracco (2005), se operou da seguinte forma:

- 1) Identificação do problema de pesquisa;
- 2) Identificação do tema e definição dos constructos;
- 3) Definição e justificativa das bases de dados;
- 4) Busca exploratória nas bases com constructos independentes;
- 5) Busca exploratória nas bases relacionando os constructos;
- 6) Definição dos critérios de inclusão e exclusão de artigos;
- 7) Análise dos artigos selecionados;
- 8) Identificação de literatura complementar com base na bibliografia apresentada nos artigos selecionados;
- 9) Definição de critério quanto à escolha dos artigos decorrentes de

bibliografia pesquisada, levando em conta o título dos trabalhos, palavras-chave e *abstract* e repetição de artigos;

10) Análise dos artigos decorrentes e verificação de pertinência temática;

11) Busca exploratória na literatura cinzenta nacional;

12) Apresentação dos resultados.

Isto posto, a partir do problema de pesquisa, se estabeleceram constructos para nortear o trabalho, sendo eles “gestão do conhecimento” e “investigação criminal”. Todavia, a fim de garantir maior amplitude para a busca exploratória, optou-se pela inclusão do constructo “investigação policial”, mantendo-se o objetivo do trabalho. Ainda, com o intuito de ampliação das possibilidades, e levando em conta ser a língua mais utilizada nos mecanismos de busca, procedeu-se à tradução idiomática para o inglês, com os seguintes resultados: “*criminal investigation*”, “*police investigation*” e “*knowledge management*”.

Destarte, optou-se pela realização da busca exploratória nas bases de dados Scopus, *Web of Science*, e SciELO levando em conta as características de cada qual, seja pela interdisciplinaridade do conteúdo – característica da plataforma *Web of Science* -, seja pela quantidade de arquivos disponibilizados (no caso da plataforma Scopus), ou mesmo pela relação de nacionalidade da base (SciELO).

Assim, procedeu-se à definição dos principais constructos, quais sejam: “*criminal investigation*”, “*police investigation*” e “*knowledge management*”, o que motivou a busca exploratória pelos elementos indicados nas referidas plataformas, tendo como parâmetros títulos, palavras-chave e *abstract*.

Os resultados da pesquisa integrativa estão devidamente explicitados no APÊNDICE B – Lista de textos localizados a partir da revisão de literatura, indicando os critérios de inclusão, análise e exclusão dos textos.

Isto posto, o portfólio utilizado pela presente pesquisa contou com 53 documentos, sendo eles artigos científicos, capítulos de livros ou mesmo livros especializados sobre o assunto.

Assim, levando em conta o processo de Revisão Integrativa proposto, cumpre proceder à categorização dos estudos selecionados.

A etapa de categorização dos estudos levou em conta, essencialmente, se a bibliografia selecionada apresentava ou não uma estrutura de trabalho investigativo

baseada em GC, especialmente com a apresentação de modelos conceituais ou *frameworks*.

Da leitura dos textos apresentados, foram identificados 11 modelos propostos, sendo dois apresentados pela literatura nacional, os quais, após análise, classificou-se em lineares e não-lineares, conforme Quadro 16. Esses modelos encontram-se descritos seção 2.3.3.3.

Quadro 16: Comparativo processos de raciocínio investigativo

Lineares	Não-lineares
Modelo 5 “Cs”, Dean – 2000	Modelo Smith and Flanagan – 2000
	Modelo VSM – Dean, Filstad e Gottschalk - 2006
	Modelo ATM – Me e He – 2010
Modelo Maguire – 2002	Modelo CEIC – Barbosa – 2010
	Modelo TCCI – Petersen e Wiil – 2011
	Modelo Ferreira – Ferreira e Ferreira - 2013
Modelo Nordin – 2009	Modelo 6 C’s - Fahsing – 2016
	Modelo Simms and Petersen – 2019

Fonte: o autor.

Todavia, cumpre indicar que nenhum dos modelos encontrados apresenta de forma clara e central a discussão quanto aos elementos trabalhados na GC servindo de base para a construção da relação entre o processo de investigação criminal brasileiro, com os elementos apresentados nessa pesquisa na seção 2.1.

Os únicos dois modelos que relacionam a investigação criminal à gestão do conhecimento são os modelos de Simms and Petersen (2019), conforme Figura 31, e a relação entre o modelo *Value Shop Model* com a gestão do conhecimento, exposta na Figura 42, ambas ainda não indicando claramente os processos de gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização) e os aceleradores de desempenho (pessoas, processos e tecnologia) trabalhados na presente pesquisa.

De outra banda, a despeito da inexistência de apresentação gráfica específica que apresente a relação entre GC e investigação criminal no Brasil, a literatura foi suficiente para evidenciar a relação existente entre as duas temáticas.

Dessa forma, a revisão integrativa proposta e explicitada viabilizou o atendimento aos seguintes objetivos específicos da presente pesquisa: a) discutir o modelo de investigação criminal brasileiro; e b) evidenciar a investigação criminal como atividade intensa de conhecimento. Tal análise viabilizou o mapeamento do

processo investigativo, especialmente como se opera o raciocínio investigativo, e quais os pontos de intersecção com elementos relacionados à GC, o que atendeu, também, o quarto objetivo específico proposto.

Assim, insta destacar que a revisão integrativa proposta foi essencial especialmente para a construção das seções 2.3 e 4 - seções essas que procuraram atender os objetivos acima referidos.

Nessa linha, de acordo com o pesquisado em literatura, bem como levando em conta as dinâmicas da investigação criminal brasileira, e considerando o objetivo da presente pesquisa, procedeu-se ao desenvolvimento de um quadro de trabalho de investigação criminal baseado em GC (*Framework* versão inicial), devidamente submetido à apreciação de especialistas, com o processo de avaliação de resultados, o que motivou o desenvolvimento do *Framework* versão final, o que pode ser observado no capítulo 4.

3.2.2 Procedimentos metodológicos para desenvolvimento de grupo focal com especialistas – análise e melhoria do *framework* sob o olhar dos especialistas

A elaboração de *framework* adaptativo para a gestão da investigação criminal no Brasil, para além do modelo construído a partir da literatura, e seguindo as rotinas relacionadas ao DSR, necessita da análise de especialistas no assunto. Tal perspectiva se opera, notadamente, pelo caráter funcionalista (Morgan, 1988) da pesquisa, pretendendo que o *framework* represente uma solução adequada ao contexto de aplicação, com a explicação ou mesmo alteração do estado das coisas.

Essa fase tem por finalidade discutir se o artefato proposto com base na literatura representa e tem completude para resolver o problema de pesquisa, ou seja, auxilia nas rotinas de investigação criminal com base em um melhor processo de gestão do conhecimento nas delegacias de polícia.

A perspectiva de viabilidade do *framework* perpassa pela análise de profissionais que atuam diretamente no desenvolvimento de investigações criminais, e também no ambiente acadêmico. Nessa senda, mostrou-se necessária a análise do *framework* proposto, seus elementos e inter-relações apresentados, por especialistas em investigações criminais.

Nesse contexto, o grupo focal se apresenta como importante ferramental para ampliação do leque de respostas, viabilizando o surgimento de detalhes e reflexões

sobre o que foi mapeado na literatura. Ademais, a atuação em grupo garante que os participantes tenham maior engajamento na divulgação de informações e críticas (Catterall; Maclaran, 1997).

A técnica ora indicada possui natureza qualitativa, reunindo grupo de pessoas para entrevistas e dinâmicas simultâneas, a fim de coletar informações detalhadas sobre um tópico apresentado pelo mediador (Trad, 2009).

Destarte, o grupo focal teve por desiderato a análise dos elementos apresentados no *framework* desenvolvido a partir da revisão de bibliografia (Figura 59), bem como da conceituação e disposição dos referidos elementos. Quanto aos recursos para a execução, a reunião dos especialistas ocorreu na sala de aula nº45 da Academia de Polícia Civil de Santa Catarina, no bairro Canasvieiras, em Florianópolis/SC, no período vespertino do dia 27 de novembro de 2023, entre 13h e 17h, contando com computador, projetor e quadro de anotações. Ademais, as discussões foram gravadas em vídeo para registro e consultas futuras.

O número de participantes permaneceu em oito especialistas, sem contar com o mediador (autor da tese), totalizando nove profissionais (delegados de polícia) envolvidos. A definição do quantitativo de participantes levou em conta a orientação indicada por Trad (2009), recomendando um número entre seis e quinze participantes. Ainda, optou-se por buscar especialistas entre os professores das disciplinas de investigação criminal do Curso de Formação Inicial para Policiais Cíveis da Academia de Polícia Civil de Santa Catarina, garantindo que os participantes tenham, para além do olhar prático e operacional (vez que todos atuam em delegacias de polícia, presidindo investigações criminais), uma visão acadêmica das rotinas de trabalho apresentadas.

Quadro 17: Perfil dos Especialistas em Investigação Criminal

Especialista	Atuação profissional atual	Tempo de profissão – delegado de polícia	Tempo de docência e pesquisa e área	Sexo
E1	Delegacia Antissequestro	18 ANOS	15 ANOS	Masculino
E2	Laboratório de Repressão à Lavagem de Capitais	21 ANOS	16 ANOS	Masculino

E3	Diretoria Estadual de Investigações Criminais - DEIC	15 ANOS	08 ANOS	Masculino
E4	Delegacia de Repressão a Crimes Cibernéticos	14 ANOS	12 ANOS	Masculino
E5	Delegacia de Combate a Estelionatos	12 ANOS	08 ANOS	Masculino
E6	Delegacia de Combate à Corrupção	12 ANOS	08 ANOS	Masculino
E7	Coordenadoria de Delegacias de Combate à Corrupção	12 ANOS	05 ANOS	Masculino
E8	Delegacia de Polícia de Penha	13 ANOS	11 ANOS	Masculino

Fonte: o autor.

A fim de garantir os princípios éticos norteadores da pesquisa científica, fundamental que as entrevistas (sejam elas no grupo focal proposto, ou mesmo na entrevista com os gestores especialistas) sejam devidamente explicitadas e a pesquisa esclarecida para os entrevistados. Para tanto, apresentou-se aos participantes o devido “Termo de Consentimento livre e esclarecido” (APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) para formalização da participação na pesquisa, esclarecendo que a participação do entrevistado é consentida e voluntária, e indicando todas as desdobramentos do trabalho em desenvolvimento, o que foi aceito pelos envolvidos.

O debate foi aberto com a explanação do pesquisador acerca dos principais conceitos trabalhados na presente pesquisa, a fim de situar os especialistas no universo acadêmico relacionado, especialmente quanto à gestão do conhecimento.

O moderador teve por função a condução do grupo focal estimulando o debate acerca dos elementos apresentados no *framework*, seguindo um roteiro de questões (APÊNDICE C – Procedimento metodológico do Grupo Focal), viabilizando certa flexibilidade para estímulo à participação.

A apresentação teve duração aproximada de 30 minutos, passando o mediador a conduzir o processo de discussão. Para tanto, foram apresentadas as perguntas arroladas no Quadro 31, com possibilidade de franco debate de ideias, tendo o pesquisador atuado como mediador sem direcionamento de respostas.

A fase de debates relacionados aos questionamentos do Quadro 31 durou duas horas, quando então optou-se pela realização de intervalo de 15 minutos.

A retomada das discussões se operou com a apresentação, por parte do mediador, da construção do *framework* indicado na Figura 59 e, em sequência, a aplicação do Questionário 02, constante no Quadro 32 (Apêndice C), o que demandou aproximadamente uma hora e 20 minutos de debate.

Após os debates, o pesquisador passou para a fase de análise. Todavia, conforme Valdati (2021), não há na literatura um padrão de atuação com relação à tal análise, sendo viável a atuação conforme propõem Braun e Clarke (2019), ao indicarem a não linearidade do procedimento e necessidade de revisão dos dados coletados, em um processo que chamaram de “recursivo”.

Assim, para os referidos autores, a análise se consubstancia em um método de identificação, análise e relato de padrões identificados nos dados coletados. A ideia central se opera por intermédio da organização, descrição e interpretação dos dados coletados (Braun; Clarke, 2019), seguindo os passos a seguir:

- a) Familiarização com os dados;
- b) Geração de códigos iniciais;
- c) Revisão de temas;
- d) Definição e nomeação de temas;
- e) Produção de relatório.

A primeira fase mapeada para a análise é a familiarização com os dados, o que se operou com a revisita aos vídeos gravados. Em seguida, procedeu-se à identificação dos elementos essenciais ao tema proposto (códigos iniciais), o que foi facilitado pela estrutura de questionamentos apresentados pelo mediador, com a identificação do *corpus*.

Revisados os temas, procedeu-se à sua definição e nomeação, chegando-se aos seguintes elementos:

- a) Fases essenciais da investigação;
- b) Ordenação das fases da investigação;
- c) Processo de GC na fase de busca, coleta e tratamento de evidências;
- d) Preditores de desempenho na investigação criminal;
- e) Cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento em delegacias de polícia;

O relatório pormenorizado da fase de grupo focal encontra-se no APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal, demonstrando o *framework* originalmente proposto com base em revisão de literatura, e que foi debatido entre os integrantes do grupo focal, e alterado em diversos pontos. Os resultados da análise da presente fase de pesquisa se encontram inseridos no capítulo 4, e auxiliaram na construção do *framework* submetido à avaliação indicada na seção seguinte.

3.2.3 Avaliação do *Framework* – Análise dos dados obtidos a partir da entrevista de especialistas - gestores de unidades de investigação.

O processo de avaliação pretendeu verificar a viabilidade de aplicação do artefato proposto, bem como verificar o grau de suporte para gestão do presidente da investigação criminal, viabilizando novos *insights* quanto ao processo investigativo. Da mesma forma, a avaliação teve por intuito verificar se a aplicação do artefato ensejou a análise crítica do processo investigativo até então praticado na unidade policial, proporcionando mudanças que estimulem o desenvolvimento de rotinas atinentes à gestão do conhecimento no processo investigativo.

Para tanto, foram escolhidas delegacias de polícia de comarca do Estado de Santa Catarina para a apresentação do *framework* e verificação de aplicabilidade a partir de entrevista com as autoridades policiais locais, reunindo manifestações de validação ou não dos elementos apresentados no presente trabalho.

Destarte, optou-se em realizar a entrevista com sete delegados de polícia que atuam em delegacias de polícia do Estado de Santa Catarina, procurando abranger todas as regiões do Estado, quais sejam: Sul, Serra, Fronteira, Meio-Oeste, Planalto Norte, Vale do Itajaí, e Grande Florianópolis.

As unidades policiais escolhidas foram aquelas responsáveis por investigações criminais complexas, com atribuição investigativa de crimes como homicídio, latrocínio, tráfico de drogas, lavagem de dinheiro, organização criminosa, entre outras, conforme se depreende da Portaria n° 0267/GAB/SSP/2017, indicando as atribuições das Delegacias de Investigação Criminal (DIC) da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina.

A fim de promover pesquisa mais abrangente possível, com municípios de diferentes dimensões, optou-se por realizar a pesquisa junto às DIC de Tubarão (Sul),

Florianópolis (Grande Florianópolis), Itajaí (Vale do Itajaí), Joinville (Planalto Norte), Joaçaba (Meio-Oeste), Chapecó (Fronteira) e Lages (Serra).

Destarte, com o intuito de situar o leitor acerca do cenário da pesquisa, apresenta-se o contexto organizacional das unidades selecionadas:

- a) DIC Tubarão – Delegacia de Polícia especializada em resolução de crimes complexos, composta por dois delegados de polícia e 11 agentes da autoridade policial, com tramitação de 173 inquéritos policiais no ano de 2023, e 114 inquéritos policiais em tramitação até abril do ano de 2024. Ademais, a cidade de Tubarão possui 110 mil habitantes, contando com uma estrutura de delegacia em prédio integrado com demais unidades de Polícia Judiciária em um complexo predial.
- b) DIC Joaçaba – Delegacia de Polícia especializada em resolução de crimes complexos, composta por um delegado de polícia e dois agentes da autoridade policial, com tramitação de 37 inquéritos policiais no ano de 2023, e nove inquéritos policiais em tramitação até abril do ano de 2024. Ademais, a cidade de Joaçaba possui 30.404 habitantes, contando com uma estrutura de delegacia em prédio integrado com demais unidades de Polícia Judiciária.
- c) DIC Itajaí – Delegacia de Polícia especializada em resolução de crimes complexos, composta por um delegado de polícia e 11 agentes da autoridade policial, com tramitação de 53 inquéritos policiais no ano de 2023, e 72 inquéritos policiais em tramitação até abril do ano de 2024. Ademais, a cidade de Itajaí possui 260 mil habitantes, contando com uma estrutura de delegacia em prédio separada das demais unidades de Polícia Judiciária.
- d) DIC Chapecó – Delegacia de Polícia especializada em resolução de crimes complexos, composta por dois delegado de polícia e 16 agentes da autoridade policial, com tramitação de 301 inquéritos policiais no ano de 2023, e 158 inquéritos policiais em tramitação até abril do ano de 2024. Ademais, a cidade de Chapecó possui 224 mil habitantes, contando com uma estrutura de delegacia em prédio separada das demais unidades de Polícia Judiciária.
- e) DIC Lages – Delegacia de Polícia especializada em resolução de crimes

complexos, composta por dois delegados de polícia e 10 agentes da autoridade policial, com tramitação de 19 inquéritos policiais no ano de 2023, e 13 inquéritos policiais em tramitação até abril do ano de 2024. Ademais, a cidade de Lages possui 164.981 habitantes, contando com uma estrutura de delegacia em prédio integrado com demais unidades de Polícia Judiciária.

- f) DIC Florianópolis – Delegacia de Polícia especializada em resolução de crimes complexos, composta por sete delegado de polícia e 59 agentes da autoridade policial, com tramitação de 859 inquéritos policiais no ano de 2023, e 396 inquéritos policiais em tramitação até abril do ano de 2024. Ademais, a cidade de Florianópolis possui 574.200 habitantes, contando com uma estrutura de delegacia em prédio integrado com demais unidades de Polícia Judiciária.
- g) DIC Joinville – Delegacia de Polícia especializada em resolução de crimes complexos, composta por quatro delegados de polícia e 21 agentes da autoridade policial, com tramitação de 296 inquéritos policiais no ano de 2023, e 385 inquéritos policiais em tramitação até abril do ano de 2024. Ademais, a cidade de Joinville possui 616.317 habitantes, contando com uma estrutura de delegacia em prédio integrado com demais unidades de Polícia Judiciária.

A definição dos delegados de polícia para participação das entrevistas levou em conta os seguintes atributos:

- Estar atuando na atividade finalística da Polícia Judiciária em uma das regiões selecionadas;
- Atuar na condução de Inquéritos Policiais em tramitação;
- Não se encontrar em estágio probatório;
- Concordar com os termos e condições da entrevista;
- Concordar com o termo de consentimento livre e esclarecido;

O convite às autoridades policiais foi realizado por intermédio de comunicação eletrônica, na qual foram expostas as peculiaridades do presente trabalho científico, com as explicações necessárias referentes ao *framework* desenvolvido, bem como os elementos e classificações apresentadas na seção 4.1. Com a aceitação, foi

agendada reunião virtual para a entrevista, que ocorreu no prazo máximo de trinta dias após a aceitação de participação.

A forma de registro se operou com gravação em vídeo das reuniões que ocorreram em formato web conferência, reduzindo os custos de deslocamento do pesquisador pelo Estado.

As entrevistas com os delegados de polícia titulares de unidades de polícia Judiciária se estruturou da seguinte forma: a) apresentação do pesquisador e da pesquisa proposta; b) aplicação de questionário acerca dos elementos mais importantes em uma investigação criminal, com a possibilidade de graduação de zero a cinco pontos (escala Likert) relacionados aos preditores de desempenho da investigação criminal; c) aplicação de questionário sobre a aplicação de processos de gestão do conhecimento; d) observações gerais.

As entrevistas ocorreram no mês de abril de 2024 por intermédio da plataforma *googlemeeting*, com a devida gravação em áudio e vídeo dos encontros, garantindo o registro não apenas da resposta aos questionários, mas também dos comentários realizados pelos especialistas sobre os tópicos em discussão.

As entrevistas tiveram início com a apresentação do pesquisador, e a indicação dos principais elementos do trabalho, objetivo da pesquisa, bem como o *framework* desenvolvido até então. Para tanto, foram encaminhados em arquivo específico os quadros Quadro 14Quadro 37, bem como o APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal, para fins de consulta dos principais elementos e conceitos trabalhados ao longo da pesquisa.

Em segundo momento, por sua vez, foram aplicados os questionários 01, 02 e 03 (quadros Quadro 55: Estrutura básica do questionário nº 01 a gestores especialistas, Quadro 56 e Quadro 57), com oportunidade de comentários por parte dos especialistas acerca de suas rotinas.

Os questionários e forma de aplicação estão dispostos no APÊNDICE E – Procedimento metodológico para entrevista de especialistas - avaliação, enquanto os resultados da presente fase, encontram-se na seção 4.2.

3.2.4 Comunicação

A fase de comunicação tem por intuito apresentar a divulgação dos resultados da pesquisa para o público interessado, seja ele acadêmico ou funcional.

Nessa senda, insta frisar que o processo de comunicação ocorreu com a publicação de trabalhos científicos por parte do autor em coautoria ou não com outros pesquisadores, como artigos publicados ou mesmo participação em eventos e palestras.

A exemplo do acima exposto, pode-se citar a publicação de capítulo de livro intitulado “Inteligência para Inovação: métodos, técnicas e ferramentas”, em 2022. O capítulo refere-se à “Análise de Cenário no Contexto da Investigação Criminal Complexa”, trabalhando alguns dos elementos apresentados na presente pesquisa.

Da mesma forma a publicação junto à Revista Brasileira de Ciências Policiais na edição de 2023 artigo com o título "Raciocínio investigativo análise racional da investigação criminal segundo a teoria dos jogos", também relacionando elementos pesquisados no presente estudo.

Ainda, o processo de qualificação da tese ocorreu em outubro do ano de 2023, com a apresentação à comunidade científica dos resultados iniciais do presente trabalho.

O pesquisador também participou de seminários na condição de palestrante, oportunidade em que trechos da pesquisa foram apresentados, a exemplo do I Simpósio Internacional de Psicologia Policial ocorrido em dezembro de 2023, quando o autor foi convidado a falar sobre os perfis de investigadores e o papel da liderança nas investigações criminais.

A reunião com o grupo de especialistas também promoveu a comunicação da pesquisa para a comunidade policial investigativa, viabilizando o contato de vários gestores especialistas com as teorias e práticas de GC relacionadas à investigação criminal.

4A INVESTIGAÇÃO CRIMINAL À LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO – PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* ADAPTATIVO

A presente seção tem por finalidade apresentar a estruturação de *framework* para a gestão de um processo investigativo aplicável à luz da gestão do conhecimento.

Para tanto, utilizaram-se elementos apresentados ao longo da presente pesquisa a fim de garantir um modelo coerente, calcado em rotinas investigativas e alicerçadas em processos, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

Para tanto, procedeu-se à revisão das dinâmicas das investigações criminais brasileiras, levando em conta a legislação pertinente, a literatura apresentada até então e as contribuições do grupo focal de especialistas.

Quadro 18: quadro de referencial basilar do *framework*

Elemento do framework	Referencial
Etapas do processo de investigação criminal	Ferreira; ferreira, 2013; Barbosa, 2010; Bermudez, 2021; Fahsing, 2016; Dean et al., 2008; Santos, 2021; Sannini Neto; Santos Cabette, 2017; Glomseth; Gottschalk, 2007; Smith; Flanagan, 2000; Cook, 2019; Dean; Filstad; Gottschalk, 2006; Dean; Bell; Congram, 2010.
Centralidade da gestão (equilíbrio e controle)	Santos, 2021; Barbosa, 2014; Staines, 2013; Emil Berg et al., 2008; Dean, 1995; Gottschalk; Solli-saether, 2010.
Não linearidade (pensamento circular)	Dean et al., 2008; Dean; Filstad; Gottschalk, 2006; Smith; Flanagan, 2000; Fahsing, 2016; Simms; Petersen, 2019.
Processo de gestão do conhecimento	Davenport; Prusak, 1998; Davenport, 1997; Uriarte jr, 2008; REPUBLIC, 2004; PPGE/GC/UFSC, 2004; Batista, 2012; ABD, 2007; Nair; Prakash, 2009; Dalkir, 2013; APO, 2020; Nonaka; Takeuchi, 1995.
Preditores de desempenho (pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional)	Serrat, 2010; Tait; Pacheco, 2001; Gottschalk, 2007c; Dean; Bell; Congram, 2010; Staines; Dean, 2011; Dean; Bell, 2010 ^a ; Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009; Emil Berg et al., 2008; Smith; Flanagan, 2000; Gottschalk, 2007b; Gottschalk, 2009b; Gottschalk, 2006 ^a ; Gottschalk, 2006b; Atzenbeck; Hicks; Memon, 2009.

Fonte: o autor.

Insta destacar que, conforme indicado pelo Grupo Focal, o desenvolvimento do *framework* deve se apresentar em duas camadas distintas, quais sejam: uma frente relacionada às dinâmicas da investigação criminal, e a segunda frente relacionada à organização policial investigativa.

Em fase de grupo focal, o Especialista 02 apresenta o viés de gestão do conhecimento organizacional:

E2: Não é um *Framework* para a resolução de um crime, mas para a gestão do conhecimento. Ele também é para fazer o “como” você vai reproduzir o conhecimento para a organização. Não é como na lavagem de dinheiro... de como fazer a investigação, mas como eu transfiro o conhecimento de como investigar um caso de lavagem de dinheiro para a instituição.

Já o Especialista 01 centra o debate na necessidade de discussão relacionada à GC dentro do processo investigativo para a resolução de crimes:

E1: Historicamente a Polícia Judiciária tem uma deficiência na produção do conhecimento. A Polícia sabe muito, tem a informação

sobre o traficante, sabe quem é o ladrão, sabe como acontece, sabe quem é o autor, mas tem essa deficiência na produção disso para o inquérito policial. Como pegar aquele dado e informação que está 'voando' e transformar para dentro do IP? Por exemplo, aquele dado ou informação que o informante nos fornece, de maneira não oficial, e em interrogatório formal, ele ficou em silêncio. Certa vez, em uma investigação de um crime de latrocínio, eu recebi a ligação de um promotor de justiça. Ele me ligou perguntando qual a marca da bola de cristal que usávamos, pois havíamos descoberto a arma do crime em uma casa, a *res furtiva* em outra cidade, mas simplesmente não conseguimos materializar a forma como chegamos a estas informações. Se pegarmos a delegacia de homicídios, vem aquela informação lá do morro que fornecem, dizendo que foi o fulaninho ou o beltraninho... só que antigamente sequer vinha para dentro do relatório de investigação aquela informação. Se sabia que era o fulano e beltrano, e se ficava tentando caçar alguma coisa para...

Ao que é complementado pelo Especialista 02:

E2: Assim E1, veja que são dois cenários: um é você transformar essa informação em relatório; o outro é o conhecimento de como aquilo chegou para a equipe de investigação. Aquela informação do morro no homicídio... aquilo também deve ficar registrado não somente para os autos, mas para a transferência do conhecimento para aquela equipe. É saber que tem o determinado fulano que funcionou como colaborador no morro. São duas situações.

O desenvolvimento do grupo focal de especialistas promoveu uma série de alterações no *framework* originalmente desenvolvido com base em revisão de literatura, conforme se depreende do APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal. Tais alterações foram devidamente inseridas na seção seguinte, fazendo-se referência ao grupo focal.

Nesse diapasão, a seção 4.1 apresenta os resultados decorrentes tanto da revisão de literatura quanto da análise de grupo focal, com as contribuições relacionadas tanto às dinâmicas de rotinas investigativas e sua relação com a GC, quanto à relação da GC com o ambiente organizacional de Polícia Judiciária.

4.1 *FRAMEWORK* ADAPTATIVO PARA A GESTÃO DA INVESTIGAÇÃO CRIMINAL À LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A relação entre as dinâmicas da investigação criminal e a GC foram devidamente estudadas ao longo do presente trabalho, especialmente com a demonstração de que os atos investigativos são intensivos em conhecimento. Sob esse enfoque, a base para a identificação de elementos de contribuição da GC para

a gestão da investigação criminal se dá na perspectiva de desenvolvimento de cultura organizacional sólida que venha a sustentar todo o processo exposto a seguir.

Dessa feita, enquanto a cultura organizacional se apresenta como fundamento estruturante (alicerce) para o exercício da atividade organizacional de maneira eficiente e eficaz (APO, 2020), a GC indica aceleradores de desempenho para melhoria dos processos, quais sejam: pessoas; processos; tecnologia.

Tais elementos predizem o grau de eficiência e eficácia do processo de entrega de valor por parte da organização, sendo nominados por Gottschalk (2007a) de “preditores de desempenho” ao relacionar a GC à IC, vez que podem melhorar ou atrapalhar o desempenho organizacional.

A cultura organizacional e os preditores de desempenho serão melhor explorados na seção 4.1.14., mas sua influência é apresentada nas fases essenciais da investigação criminal.

Conforme indicado na seção 2.2, a investigação criminal brasileira é calcada em uma série de definições limitadas juridicamente (investigação criminal negativa - PEREIRA, 2019), seja pela Constituição da República (CRFB), seja pelo Código de Processo Penal (CPP). Todavia, não há na legislação qualquer indicativo de rotina claramente estabelecida, de modo que a estrutura investigativa, na prática, acaba ganhando contornos seguindo o processo discricionário do delegado de polícia (Ferreira; Ferreira, 2013; Bermudez, 2021; Lopes Júnior, 2005; Machado, 2020) – especialmente fulcrado nos princípios do “equilíbrio e controle” e “oportunidade” (Santos, 2021) (seção 2.2.2).

Assim, ainda que a doutrina tenha apresentado tipologias de investigação criminal (Santos, 2021; Pereira, 2019; Gottschalk; Dean, 2010; Dutra, 2010 - seção 2.2.3), não há um desenho de investigação que oriente as Polícias Judiciárias em seu mister constitucional ou legal.

A estrutura basilar apresentada na legislação dá conta somente das dinâmicas de instauração do procedimento investigativo, e da conclusão do referido processo.

Assim, segundo o CPP, o inquérito policial pode se iniciar por “portaria” ou por “auto de prisão em flagrante”. Ainda que não haja previsão clara no Título II do referido diploma legal, os art. 564, III, a; e art. 569, referem-se à existência de tais instrumentos processuais. Nessa senda, o procedimento de investigação policial pode se iniciar “de

ofício” (*notitia criminis* de cognição imediata), ou seja, pela decisão da própria autoridade policial (delegado de polícia), ou por requisição do Ministério Público, ou por requerimento do interessado (*notitia criminis* de cognição mediata), conforme indicado no art. 5º do CPP. Nesses casos, o instrumento competente é a chamada “Portaria”.

Por outro lado, o processo policial de apuração pode se iniciar por meio da condução coercitiva de um suspeito à presença do delegado de polícia. Nesse caso (*notitia criminis* de cognição coercitiva), havendo os elementos de autoria, materialidade e circunstâncias do crime (Figura 9: Perspectiva investigativa tridimensional do crime - Barbosa, 2014), instaura-se o inquérito policial por intermédio de auto de prisão em flagrante (APF), consoante disposto no art. 304 do CPP.

Nesse sentido, há duas formas básicas de instauração de inquéritos policiais, quais sejam: Portaria ou Auto de Prisão em Flagrante (APF), conforme Quadro 19.

Quadro 19: Formas de instauração do inquérito policial

Forma de instauração	Casos	Dispositivo legal
Portaria	<i>Notitia Criminis</i> de cognição imediata <i>Notitia Criminis</i> de cognição mediata	Art. 5º, I e II, do CPP
Auto de Prisão em Flagrante (APF)	<i>Notitia Criminis</i> de cognição coercitiva	Art. 304 do CPP

Fonte: o autor.

A despeito da existência da forma de instauração do processo de investigação policial, não há na legislação qualquer indicativo de rotina ou fases de atuação na investigação criminal para além de exemplos de diligências investigativas arroladas no art. 6º e no art. 7º do CPP.

De outra banda, o CPP deixa claro a forma de encerramento do processo investigatório conduzido pela Polícia Judiciária. Conforme disposto em seu §1º do art. 10, compete ao delegado de polícia apresentar “minucioso relatório” do que foi apurado ao juiz competente.

Nessa senda, a estrutura da investigação delineada pela lei processual penal pode ser representada pela Figura 44:

Figura 44: Processo de investigação criminal segundo o CPP



Fonte: o autor, com base no Código de Processo Penal (BRASIL, 1941).

Para além do exposto, a legislação processual penal ainda apresenta uma possibilidade anterior à fase de instauração formal do processo investigativo por meio do inquérito policial, qual seja, a verificação preliminar de informações (VPI).

Segundo o §3º do art. 5º do CPP, em caso de conhecimento acerca de notícia de fato criminoso, qualquer pessoa do povo poderá, seja de maneira verbal (por intermédio do registro de Boletim de Ocorrência) ou por escrito (via petição ou requisição), “comunicá-la à autoridade policial, e esta, verificada a procedência das informações, mandará instaurar inquérito” (BRASIL, 1941).

Assim, afigura-se uma fase preliminar à instauração formal de inquérito policial, vez que se torna necessária a VPI, a fim de averiguar a verossimilhança da informação trazida ao conhecimento da autoridade policial, evitando instaurações formais de inquéritos policiais à vista da inexistência do mínimo de informações.

Ademais, insta salientar que, conforme disposto no art. 27 da Lei de abuso de autoridade (Lei 13.869/2019), configura crime a instauração formal de inquérito policial diante da “falta de qualquer indício da prática de crime” (BRASIL, 2019). Nessa perspectiva, mostra-se necessário, antes da devida instauração (inexistindo indícios claros da prática delitiva), proceder à verificação preliminar da informação, consoante o já citado §3º do art. 5º do CPP.

Isto posto, resta evidente que o CPP não apresenta uma estrutura clara quanto à rotina investigativa, tampouco esclarece as fases da investigação criminal. Destarte, considerando o disposto na seção 2.3 e a análise dos elementos colhidos ao longo do presente estudo, mormente relacionado ao relatório decorrente do grupo focal (APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do

Grupo Focal), estruturou-se a identificação de fases recomendadas para o processo de investigação criminal, quais sejam:

- Demanda investigativa (notícia do crime – *notitia criminis*);
- Análise de premissas;
- Verificação Preliminar de Informação (VPI);
- Desenvolvimento de Hipótese Inicial
- Portaria ou APF;
- Análise de vazios de informação;
- Equilíbrio e Controle;
- Escolha de abordagens Investigativas;
- Definição de equipe e distribuição de carga de trabalho;
- Desenvolvimento de Plano de Ação Investigativa (PAI);
- Busca, Coleta e tratamento de evidências;
- Avaliação e análise do caso;
- Relatório.

4.1.1 Demanda investigativa e premissas

A atuação investigativa se opera a partir da notícia de fatos supostamente criminosos. A notícia do crime (*notitia criminis*) pode se operar por diversas formas, quais sejam:

- a) *Notitia criminis* de cognição imediata – trata-se da notícia de crime que chega ao conhecimento do delegado de polícia por intermédio de suas rotinas ordinárias de trabalho (Sannini Neto; Santos Cabette, 2017). Cita-se, como exemplos, o registro de ocorrência, o atendimento ao local de crime, a indicação de evidências ao longo de uma investigação criminal diversa, entre outras possibilidades;
- b) *Notitia criminis* de cognição mediata – é aquela notícia de crime que chega ao conhecimento da autoridade policial por intermédio de expediente escrito, tal como ofícios, requisições ou requerimentos (Silva, 2020). Assim, o encaminhamento, por exemplo, advindo do Ministério Público requisitando a instauração de uma investigação, com fulcro no art. 129, VIII, da CRFB, caracteriza-se como *notitia criminis* de cognição mediata, assim como eventual requerimento de instauração de investigação

criminal por parte de advogado;

- c) *Notitia criminis* de cognição coercitiva – ocorre quando alguém é conduzido à presença do delegado de polícia pela suposta prática de crime em situação flagrancial: quando o autor é preso cometendo a infração penal, ou tenha acabado de cometê-la, ou mesmo sendo ele perseguido após a prática do crime, bem como nos casos em que, logo depois da prática delitiva, o autor for encontrado com instrumentos, armas, objetos ou papéis que façam presumir ser ele autor da infração, conforme redação do art. 302 do CPP (Sannini Neto; Santos Cabette, 2017).

A distinção se apresenta importante porque a postura de recebimento da demanda investigativa é diversa em cada qual, havendo várias possibilidades de ação do delegado de polícia quando do recebimento da ocorrência.

Ainda, a recepção dos dados e informação se opera, via de regra, por interposta pessoa, qual seja, o investigador. Nesse momento o referido trabalhador do conhecimento deve se valer de sua habilidade de comunicação, maturidade, e motivação, além de habilidades interativas que facilitem a relação com o público (Pauleen, 2014).

É de se ressaltar que a primeira ação a ser desempenhada é o processo de registro da demanda investigativa, o que se opera, via de regra, por intermédio da tecnologia – hoje, no Estado de Santa Catarina, por intermédio do Sistema Integrado de Segurança Pública (SISP/SC). Destarte, os fatos supostamente criminosos são relatados e sistematizados em formulários *on-line*, permitindo a consulta futura. Nesse momento, ademais, procede-se à formalização de potenciais elementos probatórios, ou seja, dados e informações já existentes quando do momento do registro da ocorrência criminal.

Trata-se, pois, de apoio da Tecnologia como preditor de desempenho, em uma perspectiva de Estágio 01 (Figura 20), conforme indicado por Gottschalk (2006b), qual seja, a relação do investigador e tecnologia, com a utilização de ferramentas de TI que viabilizam a eficiência pessoal do exercício da atividade.

A exemplo, pode-se indicar o registro de um boletim de ocorrência de violência doméstica contra a mulher, em que a vítima relata ter sido agredida pelo companheiro. Nessa oportunidade, serão sistematizados os dados referentes à vítima, autor e testemunhas, além de formalização do relato da vítima. Ainda, é possível a inserção

de dados e informações sobre o fato, como imagens do delito, *prints* de conversas, ou mesmo arquivos digitais.

Nesse momento inicial diversos elementos de informação já são identificados e armazenados no âmbito da organização, vinculado a um caso a ser investigado (que já possui número de controle – o boletim de ocorrência). Para tanto, conforme asseverado, a estrutura de tecnologia dá suporte à demanda investigativa, com a identificação e armazenamento de dados e informações iniciais.

Da mesma forma, a compreensão dos processos de registro (identificação e armazenamento), bem como o perfil do policial (pessoas) fazem grande diferença nessa importante fase preambular.

Ainda a título de exemplo, pode-se indicar a notícia de delito relacionado à *cybercrimes*, que possui rotina própria de registro, com identificação e armazenamento diverso. Assim, ter profissionais investigadores (pessoas) com conhecimento bem estruturado sobre as rotinas de atuação (processo) auxilia na coleta e checagem dos dados e informações inicialmente apresentados, garantindo a cadeia de custódia da prova, e viabilizando uma investigação de seguimento apropriada.

Algumas ferramentas de GC podem ser mapeadas nesse processo e aplicáveis, a exemplo do “banco de dados”, “bases de conhecimento”, “categorização do conhecimento”, “desenvolvimento de conteúdo”, “ferramenta de compartilhamento multimídia”, “ferramentas avançadas de pesquisa”, e “sistema de gestão de documentos”.

O Quadro 20 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “demanda”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da investigação criminal.

Quadro 20: elementos de GC na fase de Demanda

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Demanda Investigativa	Equipe de atendimento treinada (balcão, local de crime, expediente, investigação); Habilidades interativas; Habilidades de comunicação;	Entrada de dados e informações externos; Compreensão do problema; Fluxos de processos e registros claros; Métricas e monitoramento;	Estágio 01: Investigador para a tecnologia: processamento de planilha, processamento de texto. Equipamentos de tecnologia para atendimento (balcão, local de crime,

	Perfil investigador – sugestão: perfil de habilidade social;	Identificação e armazenamento de dados e informações;	expediente, investigação); Sistema de armazenamento de dados e informações;
FERRAMENTAS DE GC	banco de dados, bases de conhecimento, categorização do conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, ferramenta de compartilhamento multimídia, ferramentas avançadas de pesquisa, e sistema de gestão de documentos		

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), e Longo et al. (2014).

4.1.2 Análise de premissas e encaminhamentos iniciais

A demanda investigativa promove o implusonamento dos atos procedimentais relacionados ao suposto crime cometido. Com os registros dos dados e informações iniciais (identificação e armazenamento), o encaminhamento é realizado ao delegado de polícia para análise do relato inicial, bem como dos dados e informações já coletados (premissas). Tal assertiva ganhou destaque na fase de discussão com o grupo focal, indicando que o delegado de polícia não fica adstrito à necessidade de instauração do procedimento diretamente, tampouco vinculado à necessidade de proceder à verificação preliminar de informações (APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal).

E1: A demanda advém de um fato. Então tudo que se relaciona a este fato, deve ser coletado. A coleta inicial de dados de um crime físico, por exemplo, é diferente de um crime virtual. (55:46 vídeo 01).

E4: Se verifica, inclusive, se é da nossa especializada ou não (56:45 vídeo 01).

E1: A instauração ou não da VPI vai depender exatamente dessa análise (09:11 Vídeo 02).

E4: A mudança do termo de análise preliminar inicial... e depois, em outro passo, a VPI. Às vezes a gente despacha para VPI, e outras para IP de cara (09:28 vídeo 02).

E7: O que está se querendo dizer é que o BO pode ser um fato atípico, então existe uma análise anterior a eventual VPI (11:16 vídeo 02).

E1: Veja, se eu tenho uma notícia de fato eu posso arquivá-la, posso declinar a competência dela, e ainda eu posso instaurar a VPI para verificar as informações. (11:43 vídeo 02).

Portanto, o ingresso da demanda investigativa possibilita ao delegado de polícia conectar os elementos colhidos, de modo que a autoridade policial irá:

- a) Proceder à instauração do procedimento policial pertinente e iniciar o processo de investigação criminal diretamente, haja vista que os elementos apresentados (premissas) no momento do registro já são

suficientes;

- b) Proceder ao arquivamento da demanda quando convencido de que os elementos apresentados não constituem infração penal;
- c) Determinar diligências preliminares (VPI) para angariar o mínimo de elementos de informação necessários para a deflagração do processo investigativo, o que será visto na seção 4.1.3;
- d) Determinar, quando não angariados quaisquer elementos que autorizem a deflagração da investigação criminal (inviabilidade investigativa), que a notícia de crime seja arquivada enquanto aguarda a reunião de novos indícios - viabilizando o desarquivamento da *notitia criminis* em caso de descoberta de novos elementos.

Note-se, pois que a Instrução Normativa nº 108/16 da Polícia Federal, em seu artigo 11 estabeleceu que: “fatos inexistentes, inverossímeis, incoerentes, desconexos ou atípicos serão arquivados de plano, sem prejuízo de eventual desarquivamento no caso de sobrevierem provas da ocorrência deles.” (POLÍCIA FEDERAL, 2016). Ainda, importante destacar que a lei 13.869/2019 no seu art. 27 indica como crime de abuso de autoridade requisitar instauração ou instaurar procedimento investigatório de infração penal, em desfavor de alguém, à falta de qualquer indício da prática de crime (BRASIL, 2019). Nessa linha, a fase de análise de premissas e encaminhamentos iniciais é fundamental para a melhoria do processo, evitando a instauração de procedimentos quando inexistentes premissas seguras da indicação da existência do crime.

A fase de análise e encaminhamentos iniciais encontra suporte nos preditores de desempenho, vez que há uma relação de ações de liderança e mapeamento de capital intelectual para o exercício da atividade, bem como sistema de tecnologia e clareza nos fluxos processuais relacionados.

A análise de premissa se consubstancia em um processo de compreensão dos dados e informações a partir do capital intelectual de quem os recebe (pessoas). Nessa linha, o delegado de polícia deverá apresentar capacidade organizacional a fim de identificar padrões e elementos essenciais para o processo de tomada de decisão, o que pode ser auxiliado por um sistema de suporte à decisão (tecnologia).

Ainda, a participação da equipe pode auxiliar no processo decisório do delegado de polícia especialmente diante de notícias de crimes complexos. A reunião

da equipe para discussão das premissas apresentadas e levantamento de ideias iniciais de maneira livre (*brainstorming*) se apresenta como uma ferramenta de apoio importante para uma decisão mais acertada.

Ademais, insta salientar que o delegado de polícia no momento do recebimento da *notitia criminis* pode se deparar com uma quantidade considerável de dados e informações, necessitando de clareza nos fluxos de trabalho (processos) para evitar perdas de elementos importantes (sugere-se a categorização do conhecimento – agrupando conhecimentos relacionados ao caso noticiado). Ainda, poderá se valer de sistemas de gestão de documentos (para consulta dos dados, informações e conhecimentos já consolidados e formalizados), entre outras ferramentas de GC, para auxiliar no seu processo decisório.

O portal do conhecimento, *brainstorming*, *Business Intelligence*, categorização do conhecimento, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, *Knowledge Discovery in Databases*, Mineração de dados, Revisões de pós-ação, Sistema de Suporte à Decisão, e Sistema de Gestão de Documento (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal) são ferramentas de GC aplicáveis à referida fase, viabilizando maior eficiência e eficácia na etapa.

O Quadro 21 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “análise de premissas”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da investigação criminal.

Quadro 21: elementos de GC na fase de análise de premissas

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Análise de premissas e encaminhamentos iniciais	Capital intelectual para análise; Capacidade organizacional;	Compreensão do problema; Conexão de informações; Fluxos de processos para acesso e análise dos dados, informações e conhecimentos já consolidados (premissas); Raciocínio dedutivo; Raciocínio indutivo.	Estágio 01: Investigador para a tecnologia: processamento de planilha, processamento de texto Estágio 02: Investigador para encontrar outros investigadores para compor a equipe – intranet, páginas amarelas, e-mail; Estágio 03: Investigador para

			informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.) Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;
FERRAMENTAS DE GC	<i>brainstorming, Business Intelligence</i> , categorização do conhecimento, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, <i>Knowledge Discovery in Databases</i> , Mineração de dados, Revisões de pós-ação, Sistema de Suporte à Decisão, e Sistema de Gestão de Documento;		

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), Cook (2019) e Longo et al. (2014).

4.1.3 Verificação preliminar de informações (VPI)

A verificação preliminar de informações consiste na identificação e coleta de dados e informações iniciais, sem uma definição de hipótese inicial (Pauleen, 2014). Assim, o objetivo da VPI basicamente é levantar dados e informações complementares às premissas apresentadas quando da demanda investigativa, com o objetivo de auxiliar na fase de análise (4.1.2).

Tal possibilidade encontra respaldo na inteligência do §3º do art. 5º do CPP, segundo o qual, comunicada a notícia da infração ao delegado de polícia, será verificada a procedência das informações e, em caso de confirmação, mandará instaurar inquérito (BRASIL, 1941).

Diante do levantamento preliminar de informações (Glomseth; Gottschalk, 2007; Brasil, 1941; Nordin; Pauleen; Gorman, 2009), o delegado de polícia terá condições de avaliar a necessidade de instauração do inquérito policial, ou mesmo determinar o arquivamento da demanda investigativa por inexistência da prática delitiva ou diante da carência de elementos mínimos que subsidiem a investigação criminal, na forma do indicado na seção 4.1.2.

A reunião com o grupo focal de especialistas apresentou discussões relacionadas à importância da verificação preliminar de informação a fim de evitar a instauração de procedimentos investigativos sem o necessário suporte probatório mínimo da ocorrência delitiva, tratando-se de filtro necessário para evitar a instauração de inquéritos policiais natimortos (APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal).

E6 – “Quando fala em verificação preliminar, é apenas uma verificação de forma superficial, e não, como o E1 falou, de forma exauriente” (55:59 vídeo 01).

Insta destacar que a natureza da VPI não comporta o aprofundamento investigativo com o objetivo de reunir elementos para comprovação da materialidade delitiva, indícios de autoria e circunstâncias – pois se assim o fosse, haveria a desnaturação do instituto, com a substituição do procedimento investigatório exigido por lei. Assim, é de se ressaltar que tal ação verificatória tem por desiderato coletar elementos mínimos para subsidiar a decisão do delegado de polícia acerca da abertura ou não de investigação formal.

E1: O problema da Verificação preliminar é que dificilmente eu vou conseguir explorar todas as hipóteses... as minhas providências serão em um nível. Isso gera uma limitação de hipóteses iniciais, e corre-se o risco de deixar de coletar o máximo possível de informações (56:42 vídeo 01).

A exemplo, pode-se indicar a notícia de crime dando conta de um delito de estelionato, quando, após ouvir a vítima para melhor esclarecer os fatos (entrevista da vítima em fase de verificação preliminar), o delegado de polícia se convence da existência de ilícito civil (ex. desacordo comercial), e não da prática do crime previsto no art. 171 do CP. Diante disso, cabe ao delegado de polícia determinar o arquivamento da demanda.

Saliente-se, pois, que a VPI não se coloca como fase obrigatória no processo investigativo, pois há possibilidade de o delegado de polícia determinar a instauração do inquérito policial a vista dos elementos já coligidos em fase de demanda investigativa (APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal).

E1: O que é a VPI então? É a análise do delegado de polícia com despacho. Vejo como algo procedimental. Porque vamos estar despachando e já ingressando na análise de premissas. Então vejo como algo procedimental. Inclusive porque eu posso ter a notícia de um fato, estabelecer uma hipótese, e nem precisar da VPI. Posso entender como um fato atípico!” (...) assim, não necessariamente deva existir uma VPI. Aqui há uma análise (06:56 vídeo 02).

E5: A partir do momento que, depois da notícia, você vai diligenciar, você está em VPI (07:15 vídeo 02).

E8: É eventual a VPI. Eu colocaria como optativa, é eventual (09:06 vídeo 02).

E7: No caso de uma investigação de lavagem de dinheiro, o pedido de um RIF (relatório de inteligência financeira) é uma VPI, ainda que seja prova invasiva, mas não tem mérito (10:48 vídeo 02).

A VPI, pois, se opera como uma fase de busca e coleta de um mínimo de elementos que auxiliem o processo de análise inicial por parte do delegado de polícia – o que Ferreira e Ferreira (2013) chamaram de “investigação exploratória”, e Nordin, Pauleen e Gorman (2009) chamaram de “investigação preliminar”. A GC contribui para tal fase procedimental, com a perspectiva de que a atuação investigativa (ainda que preliminar) é suportada pela ação da equipe de investigação (pessoas) levando em conta os níveis de percepção, compreensão e entendimento dos investigadores (Dean; Bell; Congram, 2010).

Noutra linha, a utilização de sistemas (tecnologia) apresenta grande repercussão na atuação dos investigadores, vez que tais profissionais obterão maior desempenho diante do acesso de bancos de dados que possam se relacionar à *notitia criminis*, se utilizando de ferramentas de pesquisa, seja em fontes abertas ou fechadas, ou mesmo a necessidade de interlocução imediata com o presidente da investigação para sanar dúvidas ou para novos esclarecimentos por intermédio de sistema de mensagens instantâneas.

A gestão do conhecimento em fase de verificação preliminar de informação pode se operacionalizar por intermédio das seguintes ferramentas: Ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; participação e comunicação; *clusters* de conhecimento; mapeamento do conhecimento; localizador de especialista; portal de conhecimento; mensagens instantâneas; redes sociais, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; banco de dados; *business intelligence*; *document management system*; *Knowledge Discovery in Databases*; e mineração de dados (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal).

O Quadro 22 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “verificação preliminar de informações”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da investigação criminal.

Quadro 22: elementos de GC na fase de verificação preliminar de informações

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Verificação Preliminar de Informações	Construção de equipe – análise de perfil (estilos de pensamento investigativo);	Planejamento de ação; Análise de cenário;	Estágio 01 – processamento de textos, planilhas,

	Liderança; Comunicação; Processo decisório; Capacidade de delegar; Capital intelectual para análise; Capacidade organizacional;	Abordagem de investigações alternativas. Investigação preliminar (investigação exploratória); Coletando e checando dados e informações; Conectando informações; Raciocínio dedutivo; Raciocínio Indutivo;	softwares de apresentação; Estágio 03 – acesso a base de dados, contratos, mídias, relatórios, Sistema de gestão de documentos para acesso aos dados,
FERRAMENTAS DE GC	Ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; participação e comunicação; clusters de conhecimento; mapeamento do conhecimento; localizador de especialista; portal de conhecimento; mensagens instantâneas; redes sociais, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; banco de dados; <i>business intelligence</i> ; <i>document management system</i> ; <i>Knowledge Discovery in Databases</i> ; e mineração de dados.		

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), e Longo et al. (2014).

4.1.4 Formulação da hipótese inicial – desenvolvendo linhas de investigação

A formulação da hipótese inicial (Smith; Flanagan, 2000; Fahsing, 2016; Barbosa, 2010; Ferreira; Ferreira, 2013) é parte integrante do processo de raciocínio abdução (Innes, 2003; Pereira, 2019; Santos, 2021; Bonfantini; Proni, 1991; Hintikka, 1991).

Assim, diante da análise de premissas (dados, informações e evidências já levantados), o presidente da investigação criminal promoverá o desenvolvimento de hipóteses iniciais possíveis e razoáveis (*Billy Occam,s Razor* – Cook, 2019; Truzzi, 1991). Assim, para além da conjectura baseada em elementos de prova, há de se destacar que as hipóteses devem guardar relação com o princípio da parcimônia, afastando-se hipóteses absurdas ou impossíveis.

Em discussão no grupo focal, importante destaque para a manifestação do E7:

E7: (...) o foco na hipótese inicial, pois se tu não tens limite, acabas ampliando demais a investigação e sai do foco. A gente cansa de ver isso: uma investigação que começa sob a ótica do crime ambiental e vai parar lá na corrupção (01:06 vídeo 01).

Faz-se destaque quanto à possibilidade de o presidente da investigação criminal desenvolver mais de uma hipótese para o caso a ser investigado. Em verdade, diante da perspectiva de que o investigador deve ater-se à mentalidade investigativa (Haack, 2011), é salutar o desenvolvimento de mais de uma linha de

investigação – na perspectiva da compreensão de que “linha de investigação” nada mais é do que a formulação de uma “hipótese inicial” explicativa para o caso, e que deverá ser testada – sendo o ponto de importante debate em fase de desenvolvimento de grupo focal de especialistas.

E1: Na minha análise, o que é uma ‘linha de investigação’? A linha de investigação é a hipótese em si. Porque nós não escapamos daquele trabalho de verificar a hipótese. Não vejo como algo separado. Por isso que digo da importância de se estabelecer várias hipóteses investigativas porque daí teremos mais amplitude, ou seja, mais linhas de investigação (...) na linha de investigação nós vamos colher os elementos para confirmar ou refutar a hipótese (13:04 vídeo 02).

Assim, é imperioso que o investigador mantenha as linhas de investigação na perspectiva de que as hipóteses inicialmente desenvolvidas são descartáveis, à medida que não vão se confirmando ao longo do processo investigativo.

Nessa senda, a formulação de hipóteses iniciais (linhas de investigação) se opera por intermédio de raciocínio lógico, sendo essencial capital intelectual para o exercício da atividade, apresentando mentalidade investigativa e nível de conhecimento adequado (pessoas). Ainda, a formulação de hipótese inicial se opera na forma do processo investigativo, sendo possível rever as linhas de investigação a qualquer tempo (processo). Para tanto, importante que o tomador de decisão tenha a sua disposição sistemas que permitam a gestão dos dados e informações, além de sistemas de análise e suporte à decisão (tecnologia).

A despeito de a formulação das hipóteses iniciais se operar, via de regra, por atuação do presidente da investigação, nada obsta que o delegado de polícia proceda ao debate do caso junto com sua equipe de investigadores a fim de proceder à ampliação das hipóteses iniciais. Nesse sentido, até mesmo a reunião informal (café do conhecimento) com sua equipe pode ser útil para desenvolvimento de novas ideias referentes ao caso.

A fim de auxiliar nos processos de gestão do conhecimento, sugere-se algumas ferramentas, tais como *Brainstorming*; aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; e comunidade de prática (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal).

O Quadro 23 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “demanda”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da investigação criminal.

Quadro 23: elementos de GC na fase de formulação de hipóteses iniciais

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Formulação de hipóteses iniciais	Mentalidade investigativa; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Liderança de decisão.	Decisão de investigação: estratégias para a resolução de problemas por meio da investigação; Conexão de informações e construção de hipóteses; Método abduutivo;	Estágio 03: Investigador para informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.) Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;
FERRAMENTAS DE GC	<i>Brainstorming</i> ; aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; e comunidade de prática.		

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), e Longo et al. (2014).

4.1.5 Instauração formal do procedimento investigatório – Portaria e Auto de Prisão em Flagrante

Ao tratar-se de investigação conduzida pela Polícia Judiciária, o início do processo investigativo se opera com a instauração do inquérito policial – instrumento de investigação que garante o controle dos atos investigativos, bem como garantias processuais às vítimas, testemunhas e investigados (Avena, 2022; Nucci, 2007; Da Rosa, 2019; Lopes Júnior, 2016; Sannini Neto; Santos Cabette, 2017; Machado, 2020; Queiroz, 2017).

O Código de Processo Penal não indica em seu texto qual o instrumento utilizado para a instauração de procedimento investigativo, limitando-se à assertiva segundo a qual a autoridade instaurará o inquérito policial “de ofício”.

Nesse sentido, as organizações policiais investigativas, a fim de garantir encadeamento lógico-administrativo ao procedimento, bem como esclarecer já na exordial as “linhas de investigação” (hipótese inicial), elencaram a Portaria como o

instrumento utilizado para tanto, seja nos casos de *notitia criminis* de cognição imediata, ou mesmo nas *notitias criminis* de cognição mediata.

A **Portaria** consubstancia-se em um ato administrativo interno expedido pela chefia do órgão investigador “expedindo determinações gerais ou especiais a seus subordinados” (UFSC, 2023), e no âmbito da polícia judiciária é o documento que inaugura a investigação decorrente de *notitia criminis* de cognição imediata ou mediata.

Assim, a Portaria tem por desiderato principal a orientação para a equipe de Polícia Judiciária acerca das premissas existentes, bem como da hipótese inicial aventada pelo presidente da investigação - que deverá ser testada por intermédio de metodologia investigativa competente.

Márcio Alberto Gomes da Silva (2020) apresenta alguns requisitos para a Portaria, sendo eles:

- a indicação do local onde ocorreu o delito;
- o dia e a hora em que o suposto crime teria ocorrido;
- a descrição inicial dos fatos;
- a tipificação delitiva;
- identificação dos envolvidos, quando possível.

Note-se, pois, que o apresentado se refere justamente à hipótese inicial do presidente da investigação, de modo que todos os elementos indicados como requisitos deverão ser devidamente testados ao longo da investigação criminal (Cook, 2019; Harrowitz, 1991), com a possibilidade de afastamento (mentalidade investigativa - Haack, 2011) de quaisquer deles tão logo se defronte com provas que não lhes dão guarida. Assim, a(s) hipótese(s) inicial(ais) é(são) provisória(s), e deve(m) ser assim tratada(s).

Ainda, a Portaria deverá constar as ações investigativas iniciais que o presidente da investigação almeja ver executadas, de modo que o referido instrumento administrativo servirá para determinar à equipe de policiais investigadores quais as primeiras diligências deverão ser realizadas.

Importante destacar que a formalização da Portaria inaugura a investigação criminal, conferindo controle aos atos investigativos, seja pelo Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública ou Advocacia. Desse modo, a Lei 8906/94 (Estatuto da OAB), confere aos advogados, conforme indicado em seu art. 7, XIV, o

acesso aos autos a qualquer momento, independentemente de procuração (salvo casos excepcionais).

Destaca-se, portanto, que por estratégia investigativa, e em razão do atendimento ao princípio do sigilo e princípio da surpresa (APÊNDICE A – Aprofundamento dos conceitos relacionados aos princípios da investigação), algumas determinações de diligências não constarão na inaugural investigativa, vez que necessitam de atuação discreta para melhor obtenção de evidências. Essa atuação considera que as referidas diligências se encontram “em curso”, ou seja, em execução, e não ainda formalizadas nos autos do procedimento investigatório. Nesses casos, só se dará vista das diligências quando formalizadas e juntadas ao procedimento investigativo – conforme § 11 do art. 7º da Lei 8906/94⁴ e Súmula vinculante nº 14 do Supremo Tribunal Federal⁵.

O **Auto de Prisão em Flagrante**, por sua vez, consubstancia a segunda forma de instauração de inquérito policial decorrente de *notitia criminis* de cognição coercitiva.

Nos casos em que o delegado de polícia tomar conhecimento de crime por intermédio de condução coercitiva (ou seja, quando o suposto autor é conduzido à presença do delegado de polícia em razão de flagrante delito), poderá a autoridade policial instaurar o devido inquérito policial por intermédio do Auto de Prisão em Flagrante (APF), consoante disposto no art. 304 do CPP (Moraes, 2018).

No procedimento de lavratura do auto de prisão em flagrante o delegado de polícia ouvirá as partes envolvidas e analisará as premissas indicadas e, uma vez convencido da prática do delito e da existência de indícios de autoria, determinará a imediata prisão do autor do crime, registrando devidamente todas as diligências realizadas.

Note-se, pois, que nos casos de inquérito policial deflagrado mediante auto de prisão em flagrante, a hipótese inicial já se apresenta com premissas suficientes que garantam um juízo de probabilidade da forma como a dinâmica criminal se operou, já

⁴ Art. 7º, §11, da Lei 8906/94 – Estatuto do Advogado - No caso previsto no inciso XIV, a autoridade competente poderá delimitar o acesso do advogado aos elementos de prova relacionados a diligências em andamento e ainda não documentados nos autos, quando houver risco de comprometimento da eficiência, da eficácia ou da finalidade das diligências.

⁵ Súmula Vinculante nº 14 do STF - É direito do defensor, no interesse do representado, ter acesso amplo aos elementos de prova que, já documentados em procedimento investigatório realizado por órgão com competência de polícia judiciária, digam respeito ao exercício do direito de defesa.

existindo provas suficientes de autoria e materialidade do delito. Assim, a hipótese do delegado de polícia, via de regra, já estaria confirmada.

Todavia, não há de se atuar distanciado do princípio da mentalidade investigativa (Cook, 2019; Haack, 2011), de modo que mesmo diante da lavratura do auto de prisão em flagrante, cumpre ao presidente da investigação criminal dar sequência à investigação a fim de confirmar, por intermédio da complementação de evidências, a hipótese inicial que ensejou a prisão do autor do crime.

Não é à toa que o CPP confere à Polícia Judiciária o prazo de 10 (dez) dias para a conclusão das investigações de indiciados presos, podendo este prazo ser prorrogado, desde que devidamente justificado, com autorização judicial (ADIs 6298, 6299, 6300 e 6305 do STF). No caso da lei de drogas (Lei 11.343/06), o prazo para a conclusão das investigações de indiciados presos (em flagrante delito, com conversão em prisão preventiva, por exemplo) se amplia para 30 (trinta) dias, prorrogável por mais 30 (trinta) dias, o que demonstra a necessidade de desenvolvimento de diligências investigativas a fim de confirmar a hipótese inicial que serviu de base para a prisão em flagrante do autor.

A contribuição da GC para as fases de formalização da Portaria ou Lavratura de Auto de Prisão em Flagrante se opera por diversas frentes. No que se refere ao preditor subjetivo (pessoas), há clareza quanto à necessidade de um papel de definição de processos decisórios e de comunicação clara quando da confecção da Portaria inaugural da investigação criminal. Ainda, ao se tratar de lavratura de APF, tal perspectiva ganha contornos ainda mais significativos, vez que para além de elementos de liderança de decisão e de comunicação, também se opera a necessidade de gerenciamento de equipe, análise sistêmica e gestão de recursos, vez que o ato de autuação em flagrante demanda o exercício de diversas atividades de busca, coleta e tratamento de evidências (na forma de VPI) para melhoria do processo decisório do presidente do ato prisional (delegado de polícia).

A confecção da Portaria (momento de formalização e explicitação da hipótese inicial – ou hipóteses iniciais) também é suportada por elementos de tecnologia, com ferramentas de processamento de texto (Estágio 01), bem como sistemas de consulta de bases de dados, relatórios, mídias e etc (Estágio 03). O APF, por sua vez, demanda um suporte ainda maior, pois abarca fase de verificação preliminar de informação. Nessa linha, para além dos elementos de Estágio 01 e 03, pode-se indicar a

necessidade de o delegado de polícia mapear investigadores especialistas, necessitando de sistema de localização de trabalhadores do conhecimento (Estágio 02 - intranet, sistema de páginas amarelas, etc.), bem como sistema de resolução de problemas (Estágio 04 – sistema de inteligência, sistema de resolução de problema criminal, etc.).

Atinente aos processos, há clareza no suporte, vez que se operam elementos de método abduativo para o exercício das atividades (Portaria e APF), além de conexão de informações e estratégias de atuação para resolução de problemas criminais.

A fase de formalização da(s) hipótese(s) inicial(ais) por intermédio da Portaria ou Auto de Prisão em Flagrante pode ser auxiliada pelas seguintes ferramentas de GC: ambientes virtuais colaborativos, bancos de dados, bases de conhecimento, categorização do conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, descoberta de conhecimento em banco de dados, e sistema de suporte à decisão (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal).

O Quadro 24 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “elaboração de portaria e APF”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da investigação criminal.

Quadro 24: elementos de GC na fase de formulação de elaboração de Portaria e APF

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA	FERRAMENTAS DE GC
Elaboração de Portaria	Mentalidade investigativa; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Pensamento sistêmico; Liderança de decisão; Liderança de comunicação;	Decisão de investigação: estratégias para a resolução de problemas por meio da investigação; Conexão de informações e explicitação de hipóteses; Método abduativo;	Estágio 01 – processamento de textos, planilhas, softwares de apresentação; Estágio 03: Investigador para informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.)	ambientes virtuais colaborativos, bancos de dados, bases de conhecimento, categorização do conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, descoberta de conhecimento em banco de dados, e sistema de

				suporte à decisão.
Lavratura de APF	Mentalidade investigativa; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Pensamento sistêmico; Liderança de decisão; Liderança de comunicação; Gestão de equipe; Análise de perfil investigador; Planejamento; Capacidade de delegação; Integridade na gestão do caso; Gestão de recurso; Competência investigativa; Competência administrativa.	Decisão de investigação: estratégias para a resolução de problemas por meio da investigação; Conexão de informações e explicitação de hipóteses; Método abductivo; Implementação de investigação: entrevistas, vigilância, evidências técnicas, etc. Consideração de histórias;	Estágio 01: Investigador para a tecnologia: processamento de planilha, processamento de texto Estágio 02: Investigador para investigador: encontrar outros investigadores para compor a equipe – intranet, páginas amarelas, e-mail; Estágio 03: Investigador para informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.) Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;	ambientes virtuais colaborativos, bancos de dados, bases de conhecimento, categorização do conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, descoberta de conhecimento em banco de dados, e sistema de suporte à decisão.

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), e Longo et al. (2014).

4.1.6 Análise de vazios

A fase de análise de vazios se consubstancia na análise de lacunas de evidências para a resolução do crime com a confirmação da hipótese firmada.

As premissas (dados e informações externos que deverão ser checados e organizados, conforme Figura 32 - Fahsing, 2016) serão, pois, confrontadas com a hipótese inicial aventada pelo presidente da investigação criminal (o que pode ou não ser desenvolvido juntamente com a equipe, a depender do caso) a fim de averiguar as informações faltantes (“vazios”) para confirmação (ou refutação – mentalidade investigativa, conforme disposto na seção 2.2.5) da hipótese inicial (Cook, 2019; Haack, 2011; Santos, 2021; Pereira, 2019).

Os “vazios” (lacunas de informação), portanto, conforme o Ciclo do Esforço Investigativo (Figura 34 - Barbosa, 2010), delimitam as ideias iniciais quanto às linhas

de investigação (Smith; Flanagan, 2000) a serem seguidas: escolha da abordagem investigativa – consoante modelo *Value Shop Model* - Figura 26 (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006).

O Quadro 7: Detalhamento do heptâmetro de quintiliano para fins criminais) auxilia no processo de identificação de lacunas, conferindo uma perspectiva global para as necessidades da investigação criminal, ganhando importância no processo de “escolha de abordagens investigativas” (4.1.8).

Assim, deve o presidente da investigação e sua equipe identificar o que ainda não possui respostas para o esclarecimento dos fatos criminosos, elencando as lacunas para desenvolver um “plano de ação investigativa” (4.1.10) direcionado e eficiente.

Nessa esfera, diante da cena de crime que apresenta premissas viabilizando a construção de uma hipótese inicial de uma possível prática de um crime, diversos questionamentos se abrem a partir da aplicação do heptâmetro de quintiliano. Alguns questionamentos já estarão respondidos (premissas), outros serão lacunas. Em uma notícia de fato em que a hipótese inicial é de um homicídio, por exemplo, algumas informações já podem estar à disposição a depender do caso: identificação da vítima, manchas de sangue, testemunha presencial, entre outras possibilidades. Essas são consideradas premissas, e nortearão a formulação da hipótese inicial. A partir de então, a equipe passa a mapear quais elementos estão faltando para confirmar a hipótese inicial. Assim, seriam vazios de informação, a depender de caso a caso, evidentemente, a identificação da autoria, o instrumento utilizado para a prática do crime, a dinâmica dos eventos, a motivação do crime, entre outras possibilidades que somente seriam passíveis de explanação diante de um caso específico, vez que para cada caso, os elementos são diversos.

Quadro 25: Quadro exemplificativo de análise de premissas e vazios

Notitia criminis	Análise de premissas identificadas	Hipótese inicial (com base nas premissas)	Análise de vazios (baseado no heptâmetro de quintiliano)
------------------	------------------------------------	---	--

Encontro de um corpo às margens de um rio.	<ul style="list-style-type: none"> - sexo feminino; - roupas que demonstram boas condições financeiras; - marcas de agressão nos braços e rosto; - veículo aberto próximo ao local; - manchas de sangue no veículo; - veículo em nome do ex-marido; - ausência de bolsa, carteira e celular; 	<ul style="list-style-type: none"> - feminicídio – agressão do ex-marido, com morte da vítima após discussão; - tipificação: art. 121, §2º, VI, do CP 	<p>O que aconteceu? Quem é a vítima? Quem é o autor? Quem é o ex-marido? Quem é o atual namorado? Quando ocorreu? Quando foi a última vez que a vítima foi vista? Onde se encontrava a vítima? De onde veio a vítima? Onde a vítima foi morta? Como se operou a dinâmica das agressões? Por que a vítima teria sido agredida? Por que a vítima foi morta? Com que meios a vítima foi morta? (...)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Latrocínio – sequestro relâmpago seguido de morte; - tipificação: art. 157, §3º, II, do CP; 	<p>O que aconteceu? O que foi levado da vítima? Quem subtraiu? Quem estava com a vítima antes de sua morte? Quando a vítima foi vista pela última vez? Quando ocorreu a morte? Onde a vítima foi morta? De onde vinha a vítima? Onde foi abordada? Como se operou a dinâmica das agressões? Como se deu a subtração da <i>res furtiva</i>? Por que a vítima foi morta? Por que a vítima foi escolhida? Com que meios ocorreram as agressões? Com que meios houve a subtração? (...)</p>	
Ferramentas de GC aplicáveis a cada etapa	Ex: Bases de conhecimento: formalização, organização e armazenamento dos	Ex: <i>Brainstorming</i> : reunião com a equipe para fomentar o debate acerca dos elementos apresentados até então, promovendo a livre	Ex: ambientes físicos colaborativos, promovendo a facilitação no processo de

	dados e informações coletados; Ex: comunidade de prática: conjunto de investigadores e peritos que se encontram para trocar informações e colaborar com coleta inicial de dados e informações; (...)	manifestação de ideias, sem críticas ou julgamentos visando a ampliação da quantidade e diversidade de sugestões.	colaboração entre os investigadores para estimular o compartilhamento de conhecimento entre eles, ampliando as perspectivas das lacunas identificadas.
--	--	---	--

Fonte: o autor.

A GC auxilia nas dinâmicas de análise de vazios, vez que tal análise se opera sob a coordenação do líder da investigação criminal, auxiliado pela equipe (pessoas). Nesse cenário, ferramentas como ambientes físicos colaborativos podem auxiliar no debate franco de ideias entre a equipe, com o registro em quadro de trabalho de cada lacuna identificada, possibilitando o conhecimento imediato da lacuna por outros investigadores, procurando soluções para a resposta ao questionamento, ou a identificação de lacunas consequentes.

Ainda, a estruturação de processos para a etapa auxilia nas dinâmicas de identificação dos elementos vazios da confrontação entre premissas e hipóteses iniciais. A perspectiva de aplicação do heptâmetro de quintiliano garante encadeamento baseado em mentalidade investigativa, com o desdobramento de diversos questionamentos diretos ou indiretos relacionados. Para tanto, o suporte em ferramentas de TI pode melhorar o desempenho na atividade proposta, com ambientes virtuais colaborativos, ou mesmo sistemas de suporte à decisão.

Nesse passo, uma série de ferramentas de gestão do conhecimento (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal) podem auxiliar no processo, sendo elas: *Brainstorming*; aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; e comunidade de prática.

O Quadro 26 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “análise de vazios”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da investigação criminal.

Quadro 26: elementos de GC na fase de análise de vazios

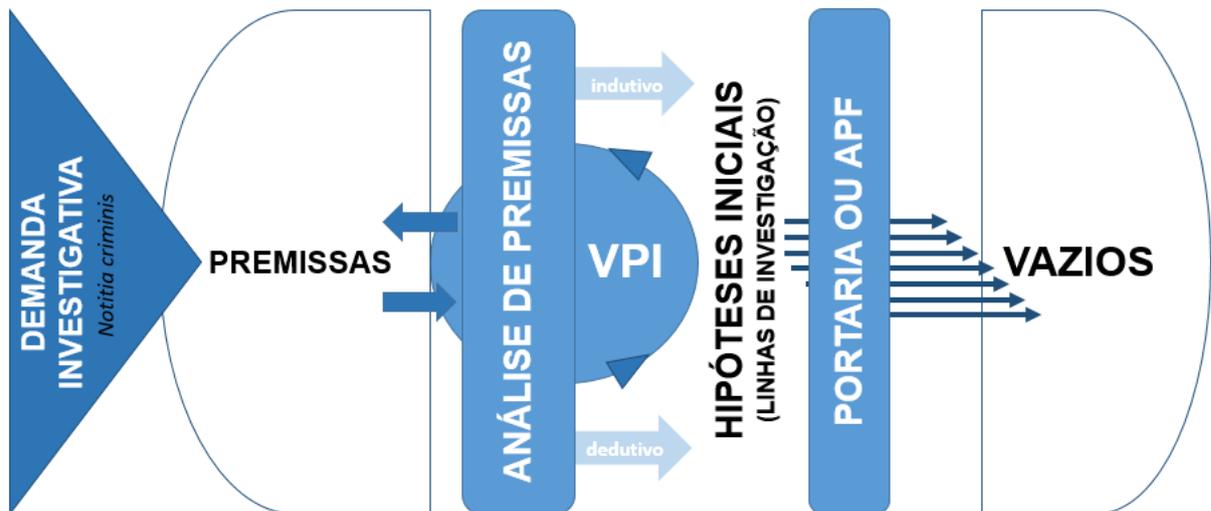
FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Análise de vazios	Liderança; Capital intelectual para análise; Capacidade organizacional;	Análise de cenário; Aplicação do heptâmetro de quintiliano; Raciocínio dedutivo; Raciocínio Indutivo;	Estágio 01 – processamento de textos, planilhas, softwares de apresentação; Estágio 03 – acesso a base de dados, contratos, mídias, relatórios, Sistema de gestão de documentos para acesso aos dados,
FERRAMENTAS DE GC	<i>Brainstorming</i> ; aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; e comunidade de prática		

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), e Longo et al. (2014).

Os elementos iniciais do processo investigativo foram submetidos à análise de especialistas em grupo focal, com a indicação da nomenclatura “demanda investigativa”, além do reforço da possibilidade de que o presidente da investigação firme mais de uma hipótese inicial. Ainda, o grupo focal entendeu que o termo “linha de investigação” se refere justamente ao desenvolvimento da hipótese inicial para o caso.

Na Figura 45 representa-se a fase inicial do processo investigatório, desde a demanda investigativa, passando pelas premissas analisadas pela autoridade policial (via raciocínio dedutivo e indutivo), com o desenvolvimento da hipótese inicial (método abdução), o que será confrontado para definição dos “vazios” de informação, conduzindo o processo racional de escolhas de abordagens investigativas.

Figura 45: Estrutura da fase inicial do processo de investigação criminal



Fonte: o autor, com base em Grupo Focal de Especialistas (APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal), Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Cook (2019), Nordin, Pauleen e Gorman (2009), Santos (2021), Ferreira e Ferreira (2013), Barbosa (2014), Maguire (2002), Dean, Filstad e Gottschalk (2006).

4.1.7 Equilíbrio e controle nos atos investigativos

A abordagem investigativa se opera seguindo as escolhas racionais do tomador de decisão (presidente da investigação criminal), em respeito ao princípio do equilíbrio e controle – o que deve ser central no processo a fim de manter a investigação criminal de acordo com o planejamento estratégico de ação (Santos, 2021), bem como dentro dos limites de legalidade necessários para a produção de provas (seção 2.2.4.1).

Nessa linha, conforme bem indicado no Grupo Focal de Especialistas (01:25 a 01:31 do vídeo 01), o controle de opera em atenção aos preceitos legais (limites de atuação – investigação criminal negativa - Pereira, 2019), garantindo que a investigação não atue em descompasso com a lei. Ainda, o controle dá por intermédio do acompanhamento e fiscalização dos atos investigativos realizados pela equipe de investigação de maneira constante, além de conferir impulso oficial aos atos investigativos.

Assim, conforme assevera Smith e Flanagan (2000) percebe-se que do presidente da investigação criminal, no exercício da atividade de equilíbrio e controle, espera-se o desenvolvimento de uma série de habilidades de gestão, especialmente a gestão de pessoas (construção de equipes, desenvolvimento de habilidades

personais, liderança, etc.), administração em geral (comunicação, alocação de recursos, competência administrativa, etc.), e gestão “*stricto sensu*” da investigação (planejamento, consulta, aconselhamento com especialista, capacidade de delegar, integridade, etc.).

Para o exercício de uma boa gestão mostra-se imprescindível conhecer a organização da qual faz parte, tendo um processo de identificação do contexto em que tal organização está inserida, a história da organização, a forma em que ela se encontra organizada (organogramas, desenhos hierárquicos, etc.), e especialmente a cultura e crenças da organização (Longo et al., 2014). Da mesma sorte, o exercício da liderança transformacional confere maior eficiência à organização vez que estimula o processo de aquisição de conhecimento por intermédio de estímulo intelectual, motivador e inspirador (Inkinen, 2016).

Ademais, conforme indicado por Gottschalk e Solli-Saether (Gottschalk; Solli-Sæther, 2007), uma liderança democrática (baseada na perspectiva de estímulo à participação por parte dos liderados) garante melhor processo de compartilhamento de conhecimento entre a equipe e ampliação do processo de aprendizagem, ensejando melhor performance da cadeia de valor. Nessa mesma linha, indicam Davenport, De Long, e Beers (1998, p. 58) que “uma cultura com uma orientação positiva para o conhecimento é aquela que valoriza muito a aprendizagem dentro e fora do trabalho e aquela em que a experiência, o conhecimento e a inovação rápida superam a hierarquia”.

Em análise ao grupo focal de especialistas, a discussão acerca do exercício da liderança na investigação criminal se mostrou bastante evidente:

E3: Em alguns estados da federação, por exemplo, São Paulo, a estrutura é mais rígida. Lá apenas o chefe da investigação fala com o delegado (44:00 vídeo 02).

E2: É que em determinados momentos, vai ter que ser mais autoritário. Não quero dizer autoritário, mas mais rígido. O processo de dialogado na investigação, ouvir as equipes e vice-versa, vai existir, mas o delegado é quem vai determinar: ‘vai fazer tal coisa’. Não é exatamente uma democracia (44:05 vídeo 02).

E1: O processo deve ser assim: ‘eu ouço todo mundo, mas a decisão final é minha como delegado (45:07 vídeo 02).

E7: A questão é a seguinte: eu ouço todo mundo, mas me permito ser convencido? (45:08 vídeo 02).

E1: Sim, sem dúvida. Então penso que o processo é democrático, pois há participação no processo decisório do delegado (45:09 vídeo 02).

Dentre as escolhas do presidente da investigação, identifica-se a definição de equipe (Gottschalk, 2007a, Smith; Flanagan, 2000, Dean; Bell, 2010), devendo o delegado de polícia levar em consideração o perfil investigador (seção 2.2.4.2) de cada policial que exerce suas atividades na delegacia de polícia para atuar no caso concreto, de acordo com suas peculiaridades e da abordagem pretendida para o caso (Staines, 2013; Emil Berg et al., 2008; Serrano et al., 2021; Tong; Bryant; Horvath, 2009; Staines; Dean, 2011; Jackson; Wade, 2005).

O grupo focal de especialistas apresentou tal elemento como essencial:

E8: A análise do perfil. Isso é traçar o perfil dos investigadores (49:09 vídeo 02).

E3: O CHA (competências, habilidades e atitudes) também é importante (49:12 vídeo 02).

E8: A proficiência. O sujeito está lá investigando fraudes ou coisas de computador. Vou colocar a equipe de operações, para arrombar porta? Isso é para buscar a eficiência (49:18 vídeo 02).

E1: Eu diria que entra aí um processo de liderança. Não é só uma questão de competência. Você tem que ter a equipe consigo. A análise de pessoal tem isso. Eu escolho o chefe da investigação, não só pela competência e pelo mérito. Vou querer que esteja afinado com as rotinas de trabalho e que tenha confiança também (49:22 vídeo 02).

O presidente da investigação, portanto, age com o fito de estruturar as práticas investigativas por intermédio de um controle gerencial que vai desde a escolha dos investigadores que integrarão a equipe, passando pela escolha de abordagem investigativa, até o planejamento e execução da fase de busca e coleta de evidências. Ainda, levando em conta a gestão da investigação criminal (Cook, 2019), mostra-se necessário que o delegado de polícia presida com máxima cautela as medidas investigativas a fim de evitar vazamentos de informações que possam prejudicar a sigilosidade do inquérito policial (seção 2.2.1 - BRASIL, 1941) e o princípio da surpresa (seção 2.2.2 - SANTOS, 2021), garantindo a segurança do conhecimento em suas três dimensões, quais sejam: pessoas, produtos e processos (seção 2.3.2 - Zieba; Bongiovanni, 2022).

Assim, a fim de garantir a sigilosidade da investigação, mormente no que se refere à dimensão subjetiva (pessoas), o presidente da investigação pode se valer da técnica de compartimentação da informação (SENASP, 2014; Barbosa, 2014; Ferreira; Ferreira, 2013; Santos, 2021). Nessa perspectiva, o delegado de polícia (na sua missão de equilíbrio e controle - Santos, 2021) promoverá a divisão de sua equipe para cumprimento de tarefas específicas relacionadas à investigação criminal,

tomando cuidado para que parte da equipe não conheça as dinâmicas da outra subequipe. Apesar de tal ação prejudicar o processo de compartilhamento do conhecimento no momento da ação investigativa, garante que não corram vazamentos indesejados durante a estratégia de atuação investigativa.

Nas palavras do E7 durante a discussão do grupo focal de especialistas:

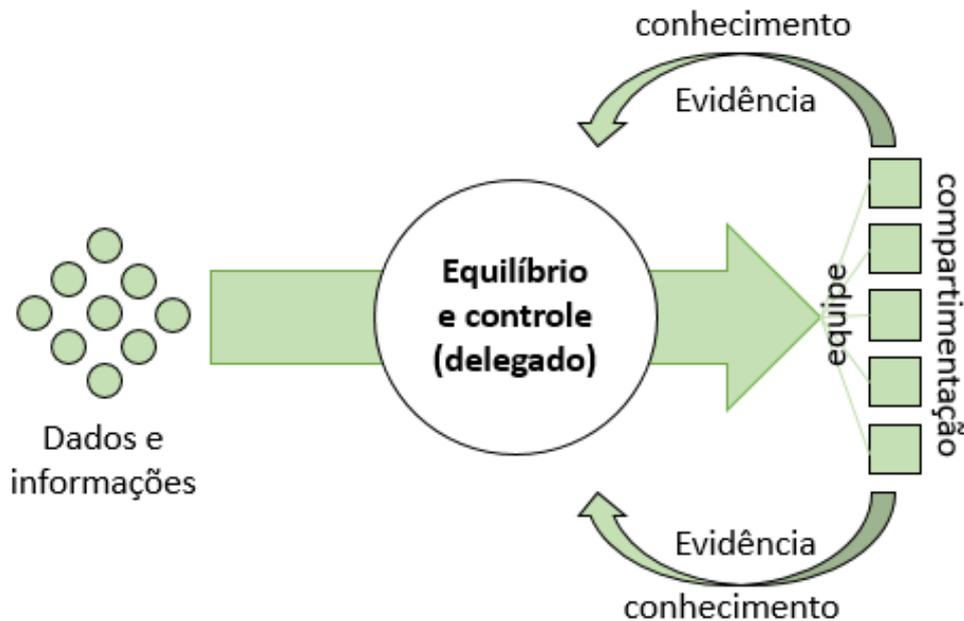
E7: É uma hipótese, viu? Vou te dizer, dependendo do ambiente, acontece muito. Acontece nos casos de corrupção, acontece nos casos de lavagem de dinheiro, em uma operação que envolve pessoas politicamente expostas, ou ainda policiais. Há a compartimentação e a gente convive muito bem com isso (14:52 vídeo 02).

E5: Eu acho que o princípio da compartimentação está relacionado com a investigação em si, e não em segmentação de especialidade em unidades. Eu vou investigar um caso de corrupção: uma equipe vai realizar determinada diligência, outra vai realizar outra diligência... na Polícia Federal acontece muito (...) a finalidade da compartimentação é para garantir o sigilo da operação (15:54 vídeo 02).

Assim, apesar da importância da compartimentação da informação, o grupo focal de especialistas entendeu que tal ação não pode ser mapeada como fase da investigação criminal, mas como um princípio investigativo que pode ou não ser aplicado (APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal).

Na Figura 46 apresenta-se a relação entre o conhecimento, o equilíbrio e controle e a compartimentação da informação (Santos, 2021). Dessa forma, a partir da entrada de dados e informações (Dean; Bell; Congram, 2010; Probst; Raub; Romhardt, 2002), o presidente da investigação criminal promoverá a estruturação da equipe (podendo proceder à subdivisão dela), direcionando as informações necessárias para cada subequipe que desenvolverá as atividades investigatórias, mas nem sempre apresentando todo o contexto investigativo, a fim de garantir o sigilo dos atos e das estratégias de investigação.

Figura 46: Relação entre conhecimento, equilíbrio e controle, e compartimentação

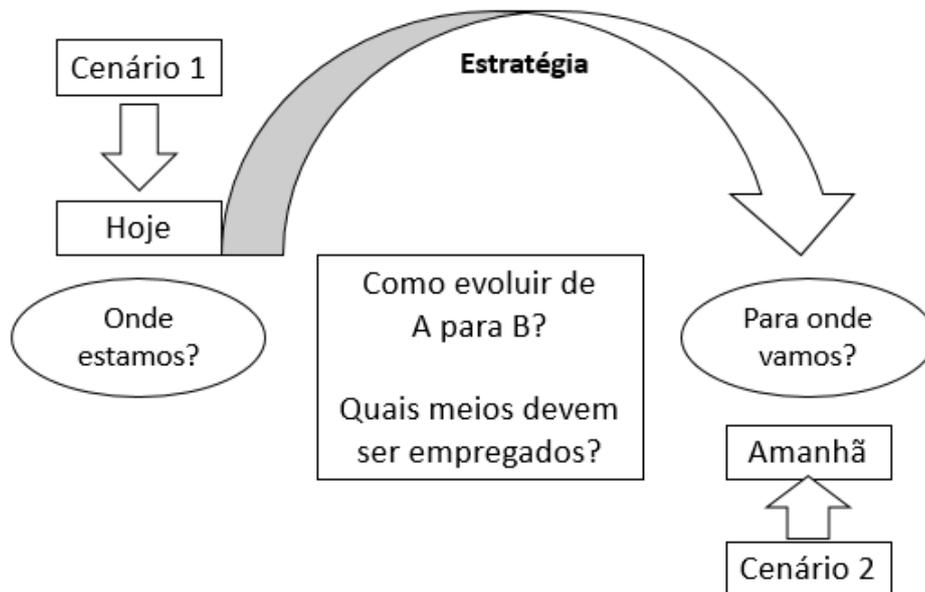


Fonte: o autor, com base em Santos,(2021), Barbosa (2010), Staines (2013), Emil Berg et al. (2008), Staines (2011), Dean (1995), Gottschalk e Solli-Saether (2010).

Nesse sentido, levando-se em conta as dinâmicas da investigação criminal, é importante o treinamento e conscientização (Staines, 2013) dos investigadores e do delegado de polícia presidente da investigação quanto à necessidade de resguardo de informações e conhecimentos importantes para o processo de desvelamento do fato oculto. O mesmo se opera com relação aos “produtos” (Zieba; Bongiovanni, 2022), ou seja, os documentos produzidos a partir do conhecimento identificado e criado pela equipe de investigação. Ademais, os processos de divulgação de elementos relacionados diretamente ou indiretamente à investigação, como formas de desenvolver determinada diligência investigativa, por exemplo, também devem ter o resguardo necessário para garantir a eficiência e eficácia da investigação criminal.

Nessa senda, imperioso que o delegado de polícia, no exercício da atividade de equilíbrio e controle, atue com estratégia e confira direção à equipe que coordena, analisando os aspectos essenciais do processo investigativo e análise de cenário (seção 4.1.12), conforme disposto na Figura 47.

Figura 47: Pensamento estratégico no equilíbrio e controle



Fonte: Barbosa, 2014, p. 137

A tecnologia também auxilia o processo de equilíbrio e controle dos atos investigativos, vez que a TI se apresenta como o principal facilitador da aquisição, criação e compartilhamento de conhecimento, sendo capaz de impulsionar o melhor desempenho organizacional (Inkinen, 2016). Assim, ferramentas de GC que viabilizem o acompanhamento dos atos investigativos (ambientes virtuais colaborativos), ou ferramentas de *Business Intelligence* que facilitem a análise e interpretação dos dados, informações e evidências apresentadas, ou ainda ferramentas de gerenciamento de conteúdo, garantem uma atuação eficaz e eficiente para a IC.

A fase de equilíbrio e controle – fase central e permanente em todo o processo de investigação criminal - pode ser auxiliada pelas seguintes ferramentas de GC: ambientes físicos colaborativos, ambientes virtuais colaborativos, aprendizagem e captura de ideias, bancos de dados, bases de conhecimento, *Big Data Analytics*, *Brainstorming*, *Business Intelligence*, café do conhecimento, categorização do conhecimento, *cluster* do conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, e-mail, ferramentas de compartilhamento de multimídia, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, descoberta de conhecimento em banco de dados, localizador de especialista, mapeamento de competência, mapeamento de conhecimento, mensagens instantâneas, mineração de dados, plataforma de gestão de ideias, programa de mentoria e mentoria inversa, redes sociais colaborativas,

revisões de aprendizagem, revisões pós-ação, sistema de recomendação, sistema de suporte à decisão, sistema de gestão de aprendizagem, sistema de gestão de documentos e *storytelling* (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal).

O Quadro 27 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “equilíbrio e controle”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da investigação criminal.

Quadro 27: Elementos de GC em fase de equilíbrio e controle

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Equilíbrio e controle dos atos investigativos	Liderança; Liderança de decisão; Liderança de comunicação; Mentalidade investigativa; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Pensamento sistêmico; Gestão de equipe; Análise de perfil investigador; Planejamento; Capacidade de delegação; Integridade na gestão do caso; Gestão de recurso; Competência investigativa; Competência administrativa. Perfil investigador; Capital intelectual para análise; Capacidade organizacional;	Decisão de investigação: estratégias para a resolução de problemas por meio da investigação; Conexão de informações e explicitação de hipóteses; Método abduativo; Implementação de investigação: entrevistas, vigilância, evidências técnicas, etc. Compartimentação; Consideração de histórias;	Estágio 01: Investigador para a tecnologia: processamento de planilha, processamento de texto Estágio 02: Investigador para investigador: encontrar outros investigadores para compor a equipe – intranet, páginas amarelas, e-mail; Estágio 03: Investigador para informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.) Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;
FERRAMENTAS DE GC	ambientes físicos colaborativos, ambientes virtuais colaborativos, aprendizagem e captura de ideias, bancos de dados, bases de conhecimento, <i>Big Data Analytics</i> , <i>Brainstorming</i> , <i>Business Intelligence</i> , café do conhecimento, categorização do conhecimento, cluster do conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, e-mail, ferramentas de compartilhamento de multimídia, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, descoberta de conhecimento em banco de dados, localizador de especialista, mapeamento de competência, mapeamento de conhecimento, mensagens instantâneas, mineração de dados, plataforma de gestão de ideias, programa de mentoria e mentoria inversa, redes sociais colaborativas, revisões de aprendizagem, revisões		

	pós-ação, sistema de recomendação, sistema de suporte à decisão, sistema de gestão de aprendizagem, sistema de gestão de documentos e <i>storytelling</i> .
--	---

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), e Longo et al. (2014).

4.1.8 Escolhas de abordagens investigativas – análise de cenário na investigação criminal

A escolha da abordagem investigativa refere-se a quais caminhos o presidente da investigação criminal vai tomar levando em consideração as linhas de investigação que possui à sua disposição.

Destarte, a fase ora trabalhada tem por objetivo viabilizar que o delegado de polícia, diante das hipóteses iniciais, escolha de maneira racional e estratégica quais os caminhos a serem seguidos pela equipe de investigação levando em conta o cenário investigativo.

A análise de cenário garante melhor estruturação dos modelos mentais do tomador de decisão diante das possíveis consequências dos atos que pretende praticar (Junior; Oliveira; Kilimnik, 2010).

Lourenço Jr et al. (2010) entendem que a análise de cenários se consubstancia em uma metodologia utilizada por gerentes a fim de articular os seus modelos mentais acerca das consequências da ação que se pretende tomar, melhorando o processo de tomada de decisão.

Nessa perspectiva, a compreensão dos fundamentos da análise de cenários e a adequação desses elementos aos processos de tomada de decisão em uma investigação criminal podem ser um diferencial.

É cediço que o contexto criminal é complexo, havendo consequências no mundo fenomênico para cada ação investigativa, promovendo reflexos na dinâmica de vida das pessoas envolvidas, na produção probatória ou mesmo na gestão de efetivo.

À guisa de exemplo, diante de um caso criminal em que se tem conhecimento de que o proveito do crime se encontra escondido na residência de um dos suspeitos, qual seria a melhor opção de atuação: intimar o investigado para depoimento alertando-o acerca da existência de investigação formal para apuração de fatos no qual está envolvido, ou a realização de operação policial de busca e apreensão para recuperação do proveito delitivo?

Investigações criminais de casos simples podem fazer parecer intuitivas as dinâmicas de análise de cenário em investigações criminais e escolha de abordagens investigativas. Contudo, diante de investigações criminais complexas, a situação pode escalar consideravelmente.

Para tanto, a literatura (Decourt; Neves; Baldner, 2021) apresenta diversas ferramentas para a análise de cenários, tais como a matriz BCG, o modelo de Porter, a análise SWOT, e análise PESTEL.

As ferramentas de análise de cenário foram estudadas na sua relação com a investigação criminal, havendo a conclusão de que a matriz SWOT alinhada à matriz PESTEL apresentariam melhor adequação às dinâmicas investigativas (Bermudez; Mendes, 2022).

Enquanto a matriz SWOT orienta para a análise de fatores internos da equipe (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), a matriz PESTEL possui foco abrangente relacionado aos contextos no qual a organização está inserida. Assim, a matriz PESTEL promove a reflexão quanto a fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais para o processo de tomada de decisão (Decourt; Neves; Baldner, 2021; Yüksel, 2012).

Nesse sentido, entende-se que a investigação criminal deva ser compreendida sob o enfoque da análise de cenário, viabilizando ações mais seguras e coordenadas.

Quadro 28: Análise PESTEL de fatores relacionados à investigação criminal complexa

P	Fatores Políticos	Eleições; Base eleitoral; Mudanças de governo; Disputas de cargos; Rupturas de alianças políticas; Políticas criminais;
E	Fatores Econômicos	Economia nacional e Regional; Destinação de recursos públicos; Oportunidades de negócios; Dissimulação de recursos; Custo-benefício da atividade criminosa;
S	Fatores Sociais	Taxa de crescimento; Taxa de desemprego; Trabalho informal; Distribuição de renda; Cultura da violência; Subcultura delinquente; Tabus culturais;

		Aspectos Éticos;
T	Fatores Tecnológicos	Tecnologias emergentes; Maturidade da tecnologia; Disponibilidade de tecnologia; Tecnologias ocultas;
E	Fatores Ecológicos	Sustentabilidade; Gestão Ambiental; Crimes Ambientais; Regulações ambientais;
L	Fatores Legais	Legislação em vigor; Legislação futura; Alterações legislativas simultâneas; Criação ou revogação de crimes; Decisões de Tribunais

Fonte: Bermudez e Mendes (2022)

Nesse sentido, a equipe de investigação deve levar em conta as seguintes orientações (Schoemaker, 1993), adaptadas para o cenário investigativo:

- 1) Mapear as hipóteses iniciais (linhas de investigação);
- 2) Confrontar as hipóteses iniciais com as premissas, encontrando as lacunas de informação (vazios);
- 3) Promover a aplicação da matriz SWOT e matriz PESTEL, a fim de identificar tendências ou elementos pré-determinados que possam interferir na investigação criminal;
- 4) Listar as principais incertezas que de alguma forma possam afetar a investigação;
- 5) Desenvolver projeções positivas e negativas para os atos investigativos planejados;
- 6) Avaliar a plausibilidade e consistência dos cenários projetados para uma diligência investigativa no que tange à prospecção (o que acontecerá?) e no que se refere ao caráter exploratório (o que pode acontecer?);
- 7) Aprofundar a reflexão nos cenários críveis e viáveis (princípio da parcimônia), desenvolvendo “cenário de aprendizagem”;
- 8) Identificar sob quais cenários deverá recair as diligências investigativas;
- 9) Revisitar os passos anteriores, com maior atenção ao contexto interno do cenário projetado;
- 10) Convergir para a decisão de qual cenário será eventualmente usado para testar, a fim de garantir melhor processo decisório do presidente da investigação criminal;

Após a realização dos passos acima indicados, o delegado de polícia terá condições de promover a melhor decisão estratégica (Börjeson et al., 2006) para encaminhamento das diligências investigativas, respondendo “como um objetivo específico pode ser alcançado?”

O Quadro 29 apresenta um exemplo de caso investigado com alguns elementos relacionados ao processo decisório para fins de ilustração.

Quadro 29: Exemplo de aplicação da rotina de análise de cenário na investigação criminal

Passos propostos para análise de cenário na IC	Exemplo de ação	
Mapear as hipóteses iniciais (linhas de investigação)	- Ocorrência de latrocínio (roubo seguido de morte) contra mulher	
Identificação de lacunas	- aplicação do heptâmetro de quintiliano (o quê? Quem? Quando? onde? Como? Por quê? Com que meios?)	
Aplicação da matriz SWOT	Força (ambiente interno) – equipe com experiência nesse tipo de delito (...).	Fraqueza (ambiente interno) – carência de equipamentos de TI para análise; carência de policiais treinados em cumprimento de mandado de busca de alto risco (...).
	Oportunidade (ambiente externo) – auxílio de equipamentos de unidade especializada. Apoio de unidades especiais em operações (...).	Ameaça (ambiente externo) – tempo de demora na tramitação de pedidos de busca e apreensão em juízo (...).
Aplicação da matriz PESTEL	Fator político: política criminal. Fomento ao enfrentamento a crimes violentos (...)	Fator econômico: alto custo-benefício da atividade criminosa (altos valores subtraídos); orçamento policial para pagamento de diárias para policiais em apoio (...)
	Fatores sociais: alta taxa de desemprego no local. Fatores de degradação social. Intenso tráfico de drogas na região. Domínio de facção na região alvo (...).	Fatores tecnológicos: novas ferramentas de geolocalização. Aparelho celular entre os bens subtraídos (...).
	Fatores ecológicos: não mapeado. Sem interferência identificável (...).	Fatores legais: viabilidade de ações investigativas de restrição de direitos fundamentais do suspeito autorizadas em lei (...).
Principais incertezas	<ul style="list-style-type: none"> - suspeita de ocultação da <i>res furtiva</i> em local de domínio de facção criminosa; - acompanhamento permanente de grupo de investigadores especialistas; - (in)deferimento de medidas restritivas de direitos por parte do judiciário; 	

	<p>- (in)devida funcionalidade do sistema de geolocalização;</p> <p>- (in)disponibilidade de ferramentas de análise em caso de apreensão de equipamentos eletrônicos;</p> <p>- (...)</p>
Plausibilidade e consistência dos cenários projetados para uma diligência investigativa	<p>O que acontecerá? Representação por busca e apreensão no local suspeito de ocultação dos bens subtraídos/ Organização de operação policial para busca e apreensão no local/ Cumprimento de Busca e apreensão no local (...)</p> <p>O que poderá acontecer? Indeferimento por parte do juízo e frustração da diligência X deferimento por parte do juízo/ carência de policiais para o cumprimento de operação em local de risco – frustração da operação X existência de equipes para o cumprimento da medida/ localização da <i>res furtiva</i> com prisão em flagrante dos envolvidos X não localização dos bens subtraídos e encerramento da medida coercitiva (...)</p>
Aprofundamento da reflexão nos cenários críveis e viáveis (princípio da parcimônia), desenvolvendo “cenário de aprendizagem”.	<p>Cenário 01: Não realizar representação de busca e apreensão em razão da carência de maiores elementos sobre a localização da <i>res furtiva</i>. <u>Cenário de aprendizagem:</u> Necessidade de ampliação do rol de diligências investigativas a fim de reunir mais evidências sobre o crime para, após, representar por busca e apreensão.</p> <p>Cenário 02: Representação por busca e apreensão sem a completude dos elementos. Indeferimento da medida de busca e apreensão pelo juiz. <u>Cenário de aprendizagem:</u> avaliar os motivos pelos quais o juízo indeferiu a medida, procurando corrigir as dinâmicas investigativas e complementar as diligências para melhor instrução do pleito.</p> <p>Cenário 03: Representação por busca e apreensão sem a completude dos elementos. Deferimento da medida pelo juiz. Encontro da <i>res furtiva</i>. Apreensão dos objetos. Cadeia de custódia. Viabilidade de prisão em flagrante dos indivíduos por crime de receptação. <u>Cenário de aprendizagem:</u> necessidade de planejamento de equipe de apoio na delegacia de polícia para recepção da ocorrência e processamento do Auto de Prisão em Flagrante.</p> <p>Cenário 04: Representação por busca e apreensão sem a completude dos elementos. Deferimento da medida pelo juiz. Não localização da <i>res furtiva</i>. <u>Cenário de aprendizagem:</u> Necessidade de ampliação do rol de diligências investigativas, melhorando o número de evidências para uma ação mais eficiente e eficaz;</p> <p>(...)</p>
Identificação de quais cenários deverá recair as diligências investigativas	<p>Identificação do Cenário 01 como melhor alternativa em razão da possibilidade de indeferimento da medida e também pela viabilidade de não localização dos bens subtraídos em face da a carência de evidências;</p> <p>(...)</p>
Revisão dos passos anteriores, com maior atenção ao contexto interno do cenário projetado	<p>Revisitar a matriz SWOT e PESTEL levando em conta a necessidade de ampliação das diligências investigativas antes da representação por busca e apreensão ao juízo;</p> <p>(...)</p>
Decisão de qual cenário será eventualmente usado para testar	<p>Realizar diligências complementares para angariar maiores elementos de informação que indiquem com maior clareza que os objetos do roubo se encontram no endereço suspeito, com a produção de relatórios de investigação instruídos com mídias. Após, representação por busca e apreensão no local indicado, levando em consideração se tratar de local de domínio de facção. Necessidade de planejamento de operação policial com apoio de outras unidades. Necessidade de equipe de recepção na unidade para recepção de presos em caso de autuação em flagrante delito e gestão dos objetos apreendidos, garantindo a cadeia de custódia.</p>

Para auxiliar nesse processo, algumas ferramentas de GC (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal podem ser úteis, tais como: *Brainstorming*; *BigData Analytics*, *Business Intelligence* (BI); aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; mapeamento de conhecimento; mineração de dados; revisões de aprendizagem; revisões de pós-ação; sistema de recomendação; comunidade de prática; e portal do conhecimento.

O Quadro 30 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “demanda”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da referida etapa da investigação criminal.

Quadro 30: Elementos de GC em fase de escolha de abordagens investigativas

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Escolha de abordagens investigativas	Liderança; Liderança de decisão; Liderança de comunicação; Mentalidade investigativa; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Pensamento sistêmico; Gestão de equipe; Planejamento; Capacidade de delegação; Integridade na gestão do caso; Gestão de recurso; Competência investigativa; Competência administrativa. Perfil investigador; Capital intelectual para análise; Capacidade organizacional;	Decisão de investigação: estratégias para a resolução de problemas por meio da investigação; Conexão de informações e explicitação de hipóteses; Método abduativo; Consideração de histórias;	Estágio 01: Investigador para a tecnologia: processamento de planilha, processamento de texto Estágio 02: Investigador para investigador: encontrar outros investigadores para compor a equipe – intranet, páginas amarelas, e-mail; Estágio 03: Investigador para informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.) Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;
FERRAMENTAS DE GC	<i>Brainstorming</i> ; <i>BigData Analytics</i> , <i>Business Intelligence</i> (BI); aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; mapeamento de conhecimento;		

	mineração de dados; revisões de aprendizagem; revisões de pós-ação; sistema de recomendação; comunidade de prática; e portal do conhecimento
--	--

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), e Longo et al. (2014).

4.1.9 Definição de equipe

A gestão de recursos humanos em uma equipe de investigação criminal pode ser considerada um dos elementos mais importantes no processo de descobrimento de crimes. Isso porque o fenômeno criminal é complexo e dotado de diversas nuances, de modo que o conhecimento necessário a ser aplicado na resolução de um delito pode ser diferente para cada caso.

Nessa linha, Bergeron (2003) e Inkinen (2016) bem asseguram que as práticas de Gestão do Conhecimento têm o condão de estimular os processos de GC, com o desenvolvimento de novos conhecimentos e compartilhamento deles entre os integrantes da equipe, e entre a equipe e a organização.

Ao delegado de polícia, na qualidade de gestor, compete analisar as características dos investigadores (equipe), distribuindo as cargas de trabalho de acordo com o perfil de cada um dos profissionais.

Para Staines (2011), os perfis investigadores se dividem em “estilo de método”, “estilo desafiador”, “estilo de habilidade social”, e “estilo de risco”, cada um com características bem marcadas, conforme se depreende da seção 2.2.4.2.

Ainda, além da análise de perfil, deve o delegado de polícia analisar a graduação de habilidades necessárias para um investigador eficaz, conforme Quadro 12, analisando habilidades pessoais, conhecimento jurídico, conhecimentos práticos, conhecimentos genéricos, conhecimentos teóricos, habilidades de gerenciamento, habilidades investigativas e habilidades interpessoais.

Nessa toada, a criação e desenvolvimento de equipes interdisciplinares, ou seja, a reunião de profissionais de diversas áreas, potencializa a exploração de problemas de maneira mais abrangente e de soluções inovadoras. Assim, a atuação em equipe com essas características tem como vantagem a criação de conhecimento coletivo, com sinergia, e melhores resultados (Atzenbeck; Hicks; Memon, 2009).

Lakhani, Benzies e Hayden (2012), ao tratarem do tema atributos da interdisciplinaridade em equipes, para além da avaliação das habilidades técnicas dos indivíduos, definiram elementos essenciais para a sua gestão, quais sejam: objetivos

claros bem definidos (indicando propósitos), metas determinadas (o que confere motivação) e comunicação aberta (possibilidade de diálogo entre membros da equipe). Ainda, os autores indicaram a coesão entre os membros da equipe como importante elemento, ou seja, o fomento ao desenvolvimento da relação interpessoal estreita entre os membros da equipe, especialmente fora do ambiente de trabalho, garantindo um ambiente de camaradagem e apoio mútuo. Ademais, foi mapeado a liderança e o respeito mútuo entre os profissionais como fatores de desenvolvimento de equipes eficientes e eficazes.

Importante destacar que cada investigador possui um cabedal de conhecimento diverso uns dos outros, de modo que um grande investigador de crimes contra a dignidade sexual, por exemplo, poderá não ter o mesmo rendimento em um caso de investigação que envolva crimes de lavagem de dinheiro. Da mesma forma, um investigador com perfil de análise, talvez não apresente seu melhor rendimento em diligências externas (busca e coleta de evidências).

Medida interessante, outrossim, é a reunião de profissionais de perfis diferentes para a execução de tarefas investigativas em conjunto (Staines, 2013), promovendo a socialização de investigadores de estilos diversos para estimular a transferência de conhecimento de maneira tácita, conforme indicado na Figura 7 (Nonaka; Takeuchi, 2021).

Processos de mentoria (e mentoria inversa⁶) também podem auxiliar na dinâmica de compartilhamento de conhecimento entre investigadores de estilos diferentes, promovendo a perspectiva de um investigador holístico (Dean; Fahsing; Gottschalk, 2007).

Ainda, o fomento à estruturação de Comunidades de Práticas (reunião formal ou informal de profissionais com interesses, conhecimentos e práticas em comum dentro de uma área específica - Gnecco et al., 2012) auxilia no processo de gestão do conhecimento, garantindo melhor comunicação entre os investigadores e, com isso, melhores resultados no processo investigativo.

⁶ A mentoria inversa ocorre quando membros mais jovens ou com especializações específicas atuam como mentores para membros mais experientes, proporcionando conhecimentos, perspectivas e habilidades inovadoras à organização. Isso fomenta a aprendizagem mútua e estabelece um ambiente de constante troca de saberes.

Assim, a função de construir, assessorar, e desenvolver equipes de investigação é capacidade de gestão primordial para um delegado de polícia, devendo trabalhar habilidades interpessoais, comunicação e liderança para o bom desenvolvimento dos trabalhos (Smith; Flanagan, 2000).

Desse modo, a reflexão sobre as capacidades técnicas e perfil do investigador, com distribuição de cargas de trabalho condizentes com suas habilidades, é fator essencial que garante melhores resultados no processo investigativo.

A Polícia Civil de Santa Catarina, por intermédio da Gerência de Pessoas (Serrano et al., 2021), desenvolveu pesquisa indicando os ganhos institucionais quando do exercício do mapeamento de competências para o exercício da atividade profissional, ligado à perspectiva de competência pelo tripé: conhecimentos, habilidades e atitudes. O destaque da pesquisa se opera com relação às competências atitudinais, vez que a alocação de um policial para o exercício de atividade com a qual se identifica, potencializa os resultados apresentados.

O grupo focal de especialistas também se debruçou sobre a discussão (01:59 a 02:02 vídeo 01), indicando como essencial para o processo de seleção e desenvolvimento de pessoas a motivação de equipe, a capacitação dos profissionais, o perfil investigador, bem como conhecimentos, habilidades e atitudes.

E1: É importante para o delegado não apenas conhecer o perfil dos policiais, mas também fomentar a capacitação e cobrar (01:59 vídeo 01).

E3: Ali no CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) deve se fazer uma prévia, uma triagem (02:01 vídeo 01).

Algumas ferramentas de GC (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal podem auxiliar no processo de definição de equipe e gestão de equipe, quais sejam: localizador de especialista; mapeamento de competência; mapeamento de conhecimento; portal de conhecimento; gestão de competências; programa de mentoria e mentoria inversa; ambientes físicos e virtuais colaborativos; café do conhecimento; e comunidade de prática.

O Quadro 31 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “definição de equipe”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da mencionada atividade investigativa.

Quadro 31: Elementos de GC em fase de definição de equipe

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Definição de equipe	Liderança de decisão; Liderança de comunicação; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Pensamento sistêmico; Gestão de equipe; Planejamento; Capacidade de delegação; Integridade na gestão do caso; Competência administrativa. Capacidade organizacional; Perfil investigador: habilidades pessoais, conhecimento jurídico, conhecimentos práticos, conhecimentos genéricos, conhecimentos teóricos, habilidades de gerenciamento, habilidades investigativas e habilidades interpessoais	Planejamento de ação; Decisão de investigação: estratégias para a resolução de problemas por meio da investigação; Conexão de informações e explicitação de hipóteses;	Estágio 02: Investigador para encontrar outros investigadores para compor a equipe – intranet, páginas amarelas, e-mail; Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;
FERRAMENTAS DE GC	localizador de especialista; mapeamento de competência; mapeamento de conhecimento; portal de conhecimento; gestão de competências; programa de mentoria e mentoria inversa; ambientes físicos e virtuais colaborativos; café do conhecimento; e comunidade de prática.		

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), Lakhani, Benzies e Hayden (2012) e Longo et al. (2014).

4.1.10 Plano de ação investigativa

Definida a equipe, passa-se para a fase de planejamento de execução da investigação criminal – Plano de Ação Investigativa (PAI) – conforme preceitua Adriano Mendes Barbosa (2014), indicando a necessidade de planejamento e direcionamento pormenorizado de uma a uma das diligências investigatórias a serem desenvolvidas, conforme quadro:

Quadro 32: Matriz Plano de Ação Investigativa

O que?	Quando?	Por quê?	Onde?	Quem?	Como?	Quanto?
Qual ação será desenvolvida ?	Quando a ação será desenvolvida ?	Por que foi definida esta solução (resultado esperado) ?	Onde a ação será desenvolvida (abrangência) ?	Quem será o responsável pela sua implementação ?	Como a ação vai ser implementada (passos da ação) ?	Quanto será gasto ?

Fonte: O autor, adaptado de Barbosa (2014. p. 145-146).

O plano de ação investigativa tem por finalidade conferir ao presidente da investigação “uma visão panorâmica de como a sua ação está planejada” (BARBOSA, 2014 , p. 147), bem como esclarecer à equipe que desenvolverá a atividade quais os elementos principais a serem realizados, de maneira objetiva, evitando mal-entendidos na definição de demandas.

Note-se que para cada diligência mapeada em fase de escolha de abordagem investigativa (4.1.8) decorrente da análise de vazios (4.1.6) deve ser desenvolvido um PAI próprio destinado à equipe escolhida (4.1.9) para a execução. A depender da complexidade da investigação, o planejamento da execução das diligências deve ser mais completo e cuidadoso, mormente em face das consequências da atuação policial frente a um caso específico (análise de cenário, conforme visto na seção 4.1.8).

A primeira fase do planejamento é a definição de “*o que será realizado?*”, ou seja, qual a diligência investigativa deverá ser executada pela equipe de investigação, por exemplo: cumprimento de mandado de busca e apreensão; interrogatório de fulano de tal; requisitar dados cadastrais a operadoras de telefonia; entre outras.

Ato contínuo, deve ser esclarecido quando será realizada a diligência investigativa, levando em conta a priorização de demandas, considerando o impacto da diligência nas dinâmicas investigativas (impacto), a urgência na execução da medida (urgência), e a tendência de piora do quadro investigativo no caso de nada ser feito (tendência) (Bermudez, 2021).

A definição do “por quê?” refere-se ao esclarecimento dos motivos pelos quais a diligência investigativa é necessária, vez que a compreensão completa das necessidades investigativas auxilia o investigador no processo de tomada de decisão no momento da execução da diligência ou mesmo percepção de outros elementos correlatos ao crime no momento da execução dos atos. A exemplo, pode-se indicar o

cumprimento de busca e apreensão na residência de um dos suspeitos para a apreensão de computadores e mídias eletrônicas. No momento da reunião de alinhamento com a equipe para execução da medida (*briefing*) deixa-se de indicar os motivos da busca (apreensão de elementos relacionados ao crime de corrupção na secretaria de saúde). Ao chegar no local, os investigadores executam a ordem, procedendo à apreensão dos elementos indicados, e deixando de perceber a existência de documentos físicos relacionados ao crime. Isso em razão de desconhecimento dos motivos exatos e do que se esperava para a execução da busca e apreensão. Dessa forma, esclarecer os motivos da diligência e o que se espera dela, é fundamental para angariar bons resultados investigativos.

Todavia, cumpre indicar que em determinados casos a reserva de informações em uma investigação criminal é fundamental para resguardar o sigilo dos atos investigativos. Trata-se de respeito aos princípios da compartimentação da informação e da surpresa (Quadro 8: Princípios técnicos da investigação criminal). Nessa linha, a depender da estratégia adotada pelo presidente da investigação criminal (equilíbrio e controle - 4.1.7, e escolha de abordagens investigativas - 4.1.8), a indicação dos motivos para cumprimento de determinada diligência investigativa pode ser mais restrita ou mais abrangente (Santos, 2021).

O quarto ponto do planejamento de diligência investigativa é a indicação de “Onde?”, ou seja, qual será a abrangência da diligência investigativa. Em que contexto físico (ou virtual) se deve operar os atos investigativos, e qual o grau de aprofundamento deve ser conferido para a dinâmica.

Ao se tratar de “quem?”, deve o delegado de polícia se valer da fase definição de equipe (4.1.9), distribuindo as cargas de trabalho levando em consideração o perfil investigador e as respectivas habilidades investigativas. É importante, outrossim, que as equipes, na medida do possível, tenham conhecimento acerca da distribuição da missão policial de maneira clara a fim de evitar sobreposição de ação investigativa, ou seja, a interferência das ações desenvolvidas por uma equipe sobre as demandas de outras equipes.

A Polícia Judiciária se organiza administrativamente por intermédio de delegacias de polícia – unidades de polícia judiciária que recebem determinada atribuição investigativa (por área de abrangência ou por especialidade da matéria) e

possuem um grupo de pessoas que trabalham naquele espaço, devidamente coordenados pela chefia imediata (delegado de polícia).

Ainda dentro de uma delegacia de polícia, há a distribuição de tarefas entre os policiais. Tais tarefas vão desde o atendimento ao público em balcão (via de regra com o registro da *notitia criminis* por intermédio do boletim de ocorrência), passando pela organização administrativa da unidade (registros de jornada de trabalho, encaminhamento de expedientes, gestão de recursos materiais, etc.), e a atuação de investigação criminal *stricto sensu*. Ainda se referindo à atuação diretamente em investigações criminais, é importante ressaltar que uma delegacia de polícia atua em diversas demandas investigativas de maneira simultânea, de modo que nem sempre as equipes têm plena consciência do que as outras equipes de investigadores estão realizando, salvo no caso do delegado de polícia (que deve conhecer todas as investigações em curso em sua unidade, e conduzi-las – princípio do equilíbrio e controle).

Assim, no momento de distribuição de cargas de trabalho (definição de equipe para a execução de investigação específica), deve o presidente da investigação levar em conta o perfil investigador, conforme indicado na seção 4.1.9., o que pode ocasionar a formação de mais de uma equipe dentro da mesma delegacia de polícia para a execução de determinadas diligências investigativas.

Fundamental para um planejamento eficiente e eficaz é a indicação de “como” irá se operar a ação investigativa. No ponto, espera-se que haja a esclarecimento acerca das balizas direcionais para a execução da diligência, tais como forma de atuação, ostensividade ou discrição, tipo de abordagem, grau de energia aplicada, entre outras. A guisa de exemplificação, pode-se indicar a estruturação de entrevista investigativa, com a oitiva de testemunhas sobre determinado caso de homicídio. Levando em conta a natureza da diligência e o grau de envolvimento emocional da testemunha a ser ouvida, a abordagem da entrevista investigativa deve se operar de maneira específica, muitas vezes com maior desenvolvimento de *rapport*⁷ do que em outros casos.

⁷ *Rapport*: “técnica pela qual se busca uma aliança de trabalho com a pessoa entrevistada. Seja por meio de comportamentos que permitem ao entrevistador adaptar seu estilo de comunicação, seja por intermédio da construção de uma relação de confiança com o entrevistado” (CECCONELLO; STEIN, 2023, p. 38).

A Polícia Judiciária é órgão do Poder Executivo e, diante disso, possui orçamento anual definido, devendo administrar os recursos com racionalidade e responsabilidade. Nessa senda, insta destacar que as ações investigativas possuem custo de execução que deve ser devidamente mapeado (“quanto”) a fim de não exceder o orçamento destinado para a atuação investigativa. Assim, imperioso que o planejamento de ação tenha clareza quanto aos custos operacionais para a ação investigativa. Tal gestão de recursos compete, também, ao delegado de polícia – responsável por manter a investigação criminal dentro do orçamento previamente autorizado (Administração da investigação criminal - Quadro 11: Tipologias de Investigação Criminal quanto ao campo de conhecimento).

A fase referente ao Plano de Ação Investigativa (PAI) possui diversos desdobramentos, de modo que diversas ferramentas de GC (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal podem ser mapeadas, a saber: plano de competência do trabalhador do conhecimento; gestão de competências; *clusters* de conhecimento; portal de conhecimento; mapeamento de conhecimento; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; comunidade de prática; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; e-mails; salas de bate papo.

O Quadro 33 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “plano de ação investigativa”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da etapa investigativa.

Quadro 33: Elementos de GC em fase de plano de ação investigativa

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Plano de ação investigativa	Liderança de decisão; Liderança de comunicação; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Pensamento sistêmico; Gestão de equipe; Planejamento; Capacidade de delegação; Integridade na gestão do caso;	Planejamento de ação; Decisão de investigação; estratégias para a resolução de problemas por meio da investigação; Conexão de informações e explicitação de hipóteses;	Estágio 01: Investigador para a tecnologia: processamento de planilha, processamento de texto Estágio 02: Investigador para investigador: encontrar outros investigadores para compor a equipe – intranet, páginas amarelas, e-mail; Estágio 03: Investigador para

	Competência administrativa. Capacidade organizacional; Perfil investigador: habilidades pessoais, conhecimento jurídico, conhecimentos práticos, conhecimentos genéricos, conhecimentos teóricos, habilidades de gerenciamento, habilidades investigativas e habilidades interpessoais		informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.) Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;
FERRAMENTAS DE GC	plano de competência do trabalhador do conhecimento; gestão de competências; clusters de conhecimento; portal de conhecimento; mapeamento de conhecimento; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; comunidade de prática; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; e-mails; salas de bate papo		

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), Lakhani, Benzies e Hayden (2012) e Longo et al. (2014).

4.1.11 Busca, coleta e tratamento de evidências

Definido o planejamento, ingressa-se na fase executiva de busca e coleta de evidências, o que pode ser considerado como “a fase mais complexa e delicada da investigação criminal. O seu desenvolvimento quase sempre colocará o investigador criminal em situação de exposição que pode conter um significativo grau de risco” (Ferreira; Ferreira, 2013, p. 133), seja um risco à integridade física, um risco jurídico, ou mesmo um risco de perda da chance de produção probatória.

Na referida fase executa-se a coleta (*coletar*) dos dados disponíveis, verificando (*checar*) se tais dados e informações são relevantes, precisos e confiáveis. Ato contínuo procede-se à conexão (*conectar*) e estruturação de dados e informações, construindo (*construir*) possíveis cenários para o caso. Tais cenários, pois, devem ser considerados (*considerar*) e testados levando em conta o direcionamento da investigação. Para tanto, deve o investigador consultar (*consultar*) outros elementos produzidos na investigação e outros investigadores do caso em busca de segunda opinião sobre o assunto, conforme Figura 33 (Fahsing, 2016).

Para Barbosa (2014, p. 170), “*coleta*” se dá por intermédio do ato de angariar dados, informações e evidências sem a necessidade do exercício de esforços investigativos, ou seja, “que estão ao alcance imediato do investigador sem necessidade de engendramento de esforços investigativos para superar diretos e garantias individuais nem emprego de técnicas investigativas operacionais”. Assim, se “coletam” os elementos a partir do livre acesso por parte do investigador, tal como dados e informações constantes em bancos de dados, elementos disponíveis no local de crime, testemunha já identificada para tomada de depoimento, etc.

Já a “*busca*” é definida por Barbosa (2014) como o ato operacional de exercício de atividades investigativas para alcançar o dado, informação ou evidência relacionada ao crime (ex: técnica de vigilância, quebras de sigilo, levantamento e identificação de testemunhas, busca e apreensão, etc.). Nesse sentido, a “*busca*” se difere da “*coleta*” pela disponibilidade ou não de acesso e pelo grau de esforço investigativo para angariar os elementos probatórios.

Para o exercício das referidas atividades (*busca* e *coleta*), conforme bem indicado pelo autor (Barbosa, 2014, p. 172), o investigador deve:

- Não desprezar nenhuma evidência mesmo que em princípio pareça insignificante;
- Não descartar evidências à vista das mesmas poder favorecer o indivíduo suspeito;
- Partir do mais simples para o mais complexo;
- Partir do menor custo para o mais dispendioso;
- Partir do de pouco ou nenhum risco para o mais arriscado;
- Esgotar a capacidade do próprio órgão antes de acionar outros.

Adriano Mendes Barbosa (2014) ainda apresenta uma fase que chamou de “*seleção*”, consistente na triagem dos dados, informações e evidências colacionados, a fim de verificar quais são pertinentes ao caso investigado, e quais não são. Os elementos não relacionados devem ser descartados intelectualmente para a sequência dos atos investigativos. Para o autor, no caso da investigação criminal conduzida pela Polícia Judiciária, esse é um dos momentos de intervenção do delegado de polícia na fase ora em estudo, tendo por especial atividade a de “emprestar uma leitura jurídica às evidências colocando-as sob o crivo da legalidade e legitimidade” (Barbosa, 2014, p. 173)

Note-se, pois, que há uma fase de busca e coleta (coletar), e uma fase de análise (checar, conectar, construir, considerar), o que foi bastante debatido junto ao Grupo Focal de Especialistas. Conforme se depreende do APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal -, a fase de Busca e Coleta de evidências demanda uma estrutura de análise do que é identificado e criado. Assim, após a coleta e/ou busca (captura) dos dados e informações coletados, tais elementos são analisados a fim de verificar sua precisão e confiabilidade, bem como examinar sua conexão com o caso investigado, a construção de correlações com o crime (possíveis cenários), bem como a consideração dos dados e informações com uma das linhas de investigação aventadas (cenário e preenchimento de vazios). Trata-se, portanto, de etapa de seleção e análise do material coletado no âmbito da fase de busca, coleta e tratamento de evidências. Aliás, o termo “tratamento” foi inserido justamente em razão das considerações apresentadas pelo Grupo Focal de Especialistas, deixando clara a necessidade de análise de cada elemento angariado ao longo da fase de busca e coleta.

E2: O certo é que o presidente da investigação tenha acesso a toda a busca e coleta de dados e, também, que faça uma triagem para análise (...) às vezes antes da análise ele já descarta porque o item é completamente... (01:05 vídeo 01).

E3: Essa análise inicialmente é levada pela equipe de investigação que submete isso materializado em um relatório de investigação, que devolve para o presidente do inquérito (01:08 vídeo 01).

E2: Isso para verificar se tem pertinência ou não com a hipótese firmada (01:08 vídeo 01).

E1: Eu desmembraria a análise em dois tipos diferentes: uma é a análise de dados e informações que é feita pela equipe de investigação. Uma interceptação telefônica, ou o conteúdo de uma quebra telemática, vai ser feita uma análise feita já pela equipe de investigação, o que é diferente de uma análise de tudo que foi produzido, o que é realizado pelo gestor da investigação (01:11 vídeo 01).

E1: A triagem é uma etapa sobre qual é o dado e a informação útil (01:52 vídeo 01).

E2: Dependendo do resultado da análise, eu posso usar. O dado é relevante (01:52 vídeo 01).

E1: Aí assim, é uma análise. Eu pego todo o conteúdo de transcrição, por exemplo, de conversas telefônicas. Eu vou analisar para ver se tem alguma ligação... uma frase que vai ser utilizada dentro da minha investigação (01:54 vídeo 01).

E2: Daí que se torna informação ou evidência, porque antes é só dado (01:55 vídeo 01).

E3: Cada dado e informação dessas é uma peça do quebra-cabeça que tu estás montando para montar a investigação (01:56 vídeo 01).

E4: Eu, para ser um pouquinho mais técnico, chamaria de “tratamento” (00:22 vídeo 02).

E7: Eu colocaria “estruturar/tratar” Tu pegas uma massa de dados, tu precisas fazer o tratamento para estruturação. Tem que ver a pertinência... isso está lá no conectar (00:23 vídeo 02).

Observe-se, pois, que há uma centralidade nesse processo, procurando, por intermédio das fases mencionadas, responder o heptâmetro de quintiliano (o quê, quem, quando, onde, como, por quê, e por que meios) indicado no Quadro 7 (Ferreira; Ferreira, 2013; Cook, 2019), a fim de desvelar a perspectiva tridimensional do crime – autoria, materialidade e circunstâncias (Figura 9).

O processo de busca, coleta e tratamento de evidências, conforme visto na seção 2.3.1, afigura-se como atividade intensiva de conhecimento (Emil Berg et al., 2008; Dean, 1995; Gottschalk, 2007b; Dean; Filstad; Gottschalk, 2006; Gottschalk, 2009; Gottschalk; Solli-saether, 2010; Tao, 2012), de modo que a transformação de dados e informação em conhecimento (evidência) se dá por intermédio da reflexão, síntese e contextos (Fugie; Periotto, 2017) conferidos às informações e dados colhidos na presente fase, havendo uma escalada do nível de interpretação de acordo com o conhecimento prévio do investigador baseado em sua experiência (Figura 14 - Dean; Bell; Congram, 2010). Nesse cenário, imprescindível correlacionar a fase de busca, coleta e tratamento de evidências (Fahsing, 2016) com o processo de conhecimento indicado no presente estudo, especialmente nas figuras Figura 2, Figura 3, e Figura 4 (REPUBLIC, 2004; ABD, 2007; Nair; Prakash, 2009), bem como na seção 2.3.2.

Quadro 34: Fases do Processo de GC na busca e coleta de evidências

Fases do Processo de GC	na busca e coleta de evidências
Identificação	Inventários de todas as hipóteses, elementos materiais do crime, definir o ambiente de busca e coleta, sistemas de informação e pessoas relacionadas ao delito.
Criação	Reunião de todos os ativos intelectuais e materiais referentes ao crime investigado (evidências).
Armazenamento	Organização das estruturas de conhecimento (evidências) que foram produzidas a partir da reunião dos dados e informações acerca da dinâmica do crime, codificando-as, se possível. Materialização das diligências.
Compartilhamento	Distribuição dos ativos de conhecimento sobre o crime investigado ao presidente da investigação e aos demais integrantes da investigação, desde que não viole o princípio da compartimentação.
Uso	Utilização ou compartilhamento dos ativos de conhecimento sobre a prática delitiva para benefício das demais equipes da unidade policial.

Fonte: O autor, baseado em Asian Development Bank (2007, p. 34).

O processo de identificação, portanto, apresenta relação com a definição de ambiente de coleta e busca, com a elaboração de inventário de testemunhas, locais de crime (imediatos, mediatos ou relacionados), documentos, registros telefônicos e telemáticos, entre outros, com a coleta e verificação (checagem – precisão e confiabilidade) dos elementos.

A etapa de criação refere-se à reunião dos ativos, procedendo-se à conexão, construção e consideração, convertendo-os em evidências (dados e informações já analisados/tratados sob a perspectiva de uma das linhas de investigação adotadas). Como exemplo, pode-se indicar o atendimento ao local do crime, com a reunião de vários dados e informações relacionados a uma das linhas de investigação que, após considerados, transmutam-se em evidências do crime. Tal atendimento ao local do crime enseja a produção de relatório técnico (reconhecimento visuográfica do crime⁸), que será referenciado na fase seguinte do processo de GC.

O armazenamento pressupõe a externalização do conhecimento (Figura 7) investigativo, via de regra, em relatórios de informação, formalização de depoimentos, juntada de documentos, relatórios de análise, imagens, entre outras possibilidades. Tais evidências formalizadas serão armazenadas não apenas no bojo do procedimento investigativo (inquérito policial, em regra), mas também nos sistemas de informação (tecnologia) da instituição policial. Nessa linha, após o atendimento pelos policiais à cena de crime de homicídio, será realizado o devido registro de ocorrência (B.O.) em que serão armazenados os dados e informações do atendimento ao local do crime, com os relatos iniciais pertinentes. Com a investigação de seguimento (SENASP, 2014), serão produzidos relatórios relacionados a tais premissas, com a devida análise dos elementos colhidos, juntando-se aos autos do inquérito policial o devido relatório de investigação de análise das evidências relacionadas ao local do crime, garantindo-se que os demais investigadores tenham acesso a tais elementos.

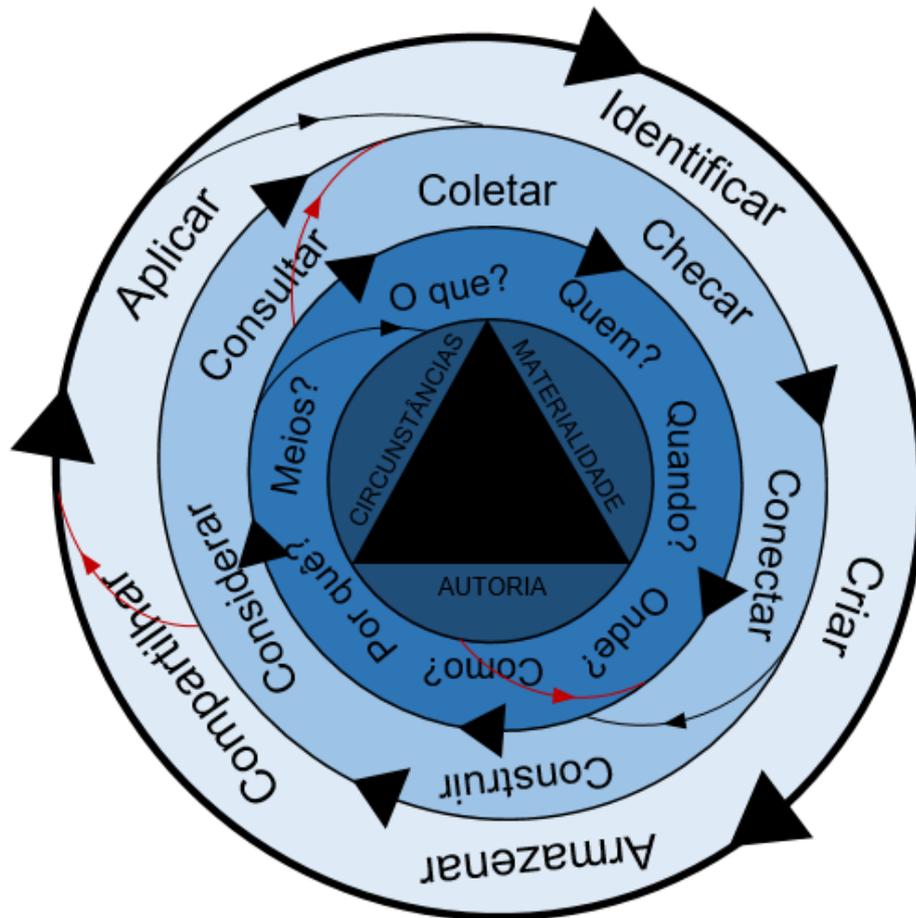
Assim, o compartilhamento das evidências (conhecimento sobre as dinâmicas do delito) com a equipe se opera em uma perspectiva que viabiliza a confrontação

⁸ O auto de reconhecimento visuográfica do crime é técnica empregada na confecção de relatório de investigação, quando o investigador deverá identificar todos os detalhes do ambiente criminal e representa-los graficamente, transportando para o relatório, e consequentemente para o inquérito policial, a visão detalhada do cenário delitivo (Ferreira; Ferreira, 2013).

com outras evidências já anteriormente armazenadas (combinação - Figura 7), contextualizando-as, promovendo a aquisição e aplicação do conhecimento relacionado ao crime para a identificação ou criação de outras evidências do delito, em um verdadeiro ciclo integrado de GC (Figura 5).

A Figura 48 apresenta um *framework* circular da fase de busca e coleta e tratamento de evidências, indicando a entrada no ciclo dos dados e informações e, a partir da espiral proposta, sua transmutação em evidência (conhecimento), fazendo-se destaque para o elemento de retorno à fase inicial.

Figura 48: Fase de busca e coleta de evidências à luz da gestão do conhecimento



Fonte: o autor, com base no Modelo da APO (2020), Dean et al. (2008), Fahsing (2016), e Ferreira e Ferreira (2013), Barbosa (2010).

O processo de conhecimento em fase de busca, coleta e tratamento de evidências perpassa por uma série de desafios, conforme estudado na seção 2.3.2, especialmente no que se refere ao compartilhamento do conhecimento. Nessa senda,

deve-se pensar em estratégias e ferramentas para melhoria do processo de conhecimento na fase ora em destaque.

Nesse sentido, algumas ferramentas (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal) podem auxiliar no referido processo: plataforma de gestão de ideias; *clusters* de conhecimento; ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; mapeamento do conhecimento; localizador de especialista; portal de conhecimento; mensagens instantâneas; redes sociais, ambiente físicos e virtuais colaborativos, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; aprendizagem e captura de ideias, banco de dados; *brainstorming*, *business intelligence*; *document management system*; *Knowledge Discovery in Databases*; mineração de dados; revisões de aprendizagem, revisões pós ação, sistema de recomendação, e sistema de suporte à decisão.

O Quadro 35 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “busca, coleta e tratamento”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da referida etapa investigativa.

Quadro 35: Elementos de GC na fase de busca, coleta e tratamento

FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Busca, coleta e tratamento	Liderança de decisão; Liderança de comunicação; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Pensamento sistêmico; Gestão de equipe; Planejamento; Capacidade de delegação; Integridade na gestão do caso; Competência administrativa. Capacidade organizacional; Perfil investigador: habilidades pessoais, conhecimento jurídico, conhecimentos práticos, conhecimentos genéricos,	Planejamento de ação; Análise de cenário; Abordagem de investigações alternativas. Investigação de seguimento; Implementação de investigação: execução de diligências investigativas; Coletando e checando dados e informações; Conectando informações; Raciocínio dedutivo; Raciocínio Indutivo;	Estágio 01: Investigador para a tecnologia: processamento de planilha, processamento de texto Estágio 02: Investigador para investigador: encontrar outros investigadores para compor a equipe – intranet, páginas amarelas, e-mail; Estágio 03: Investigador para informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.) Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;

	conhecimentos teóricos, habilidades de gerenciamento, habilidades investigativas e habilidades interpessoais;		
FERRAMENTAS DE GC	ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; mapeamento do conhecimento; localizador de especialista; portal de conhecimento; mensagens instantâneas; redes sociais, ambiente físicos e virtuais colaborativos, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; aprendizagem e captura de ideias, banco de dados; <i>brainstorming</i> , <i>business intelligence</i> ; <i>document management system</i> ; <i>Knowledge Discovery in Databases</i> ; mineração de dados; revisões de aprendizagem, revisões pós ação, sistema de recomendação, e sistema de suporte à decisão.		

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), Lakhani, Benzie e Hayden (2012), Barbosa (2014) e Longo et al. (2014).

4.1.12 Avaliação e análise do caso

A fase de busca, coleta e tratamento de evidências pressupõe um acompanhamento simultâneo do delegado de polícia quanto aos elementos que estão sendo produzidos. Tal análise coexistente à busca e coleta de evidências por parte da autoridade policial deve ser crítica e verificar atributos relacionados à confiabilidade do que foi produzido (ou seja, se a fonte e a forma de produção são dotadas de credibilidade), à consistência das evidências angariadas (coerência com as demais evidências), à validade jurídica da diligência (ausência de ilegalidade na produção da prova), ao grau de precisão (quão exatos, corretos e fidedignos são os elementos produzidos relacionados ao fato ou informação apurados), e quanto à aceitabilidade da prova em juízo (Ferreira; Ferreira, 2013; Bermudez, 2021).

Conforme observa Barbosa (2014), “cada evidência é analisada individualmente e confrontada com as demais numa perspectiva micro e macro da investigação, conferindo uma apreensão da realidade fática atrelada ao crime que é traduzida através das evidências colecionadas”.

Para além das análises necessárias expostas, conforme ocorre a produção de evidências pela equipe de Polícia Judiciária, vão sendo elas analisadas, avaliadas e selecionadas pelo presidente da investigação criminal (Barbosa, 2010; Smith; Flanagan, 2000; Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009; Fahsing, 2016), a fim de verificar a confirmação ou alteração da hipótese inicial proposta. Em outras

palavras, cabe ao delegado de polícia analisar globalmente o que foi produzido e desenvolvido pelas equipes de investigação a fim de verificar se alguma das hipóteses iniciais (linhas de investigação) foi confirmada, ou se devem ser refutadas, com a criação de novas hipóteses possíveis, o que foi ratificado pelo grupo focal de especialistas (APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal).

Tal processo é suportado, também, pelos aceleradores de desempenho, quais sejam: pessoas, processos e tecnologia.

Ao tratar do primeiro elemento, é nítido indicar que a função de análise é realizada por profissionais investigadores e delegado de polícia (ao se tratar da análise micro – também chamado de tratamento: processo simultâneo à busca e coleta), e pelo presidente da investigação ao analisar o aspecto global (análise macro – verificação de confirmação de hipóteses). Nesse aspecto, o desenvolvimento profissional no que se refere aos níveis de conhecimento (competências básicas, conhecimento experiencial, e conhecimento crítico), categorias de conhecimento (jurídico, administrativo, técnico, operacional, investigativo, inteligência e analítico) e profundidade do conhecimento (percepção, compreensão e entendimento) norteiam o bom desenvolvimento da presente fase, conforme indicado por Dean e Bell (DEAN; BELL, 2010b), ao tratarem do cubo do conhecimento (Figura 18).

Ainda, o processo é norteado pela liderança estratégica, com alinhamento às hipóteses iniciais, promovendo o fluxo do conhecimento por intermédio da análise de progressão da investigação criminal, viabilizando a retroalimentação do processo (Longo et al., 2014; Glomseth; Gottschalk, 2007). Ademais, o processo é marcado pelas perspectivas de avaliação de desempenho (mensurar e avaliar os elementos produzidos e a atuação dos investigadores), ação corretiva (corrigindo falhas no processo de busca, coleta e tratamento de evidências), e melhoria contínua (procurando melhorar a eficiência e eficácia da investigação ao longo do tempo) (ISO, 2018).

Quanto à tecnologia, o suporte à análise por intermédio de sistemas é fundamental, mormente ao levarmos em conta a quantidade de dados e informações que são angariados ao longo do processo investigativo. Para a presente fase, é imprescindível que os investigadores e o presidente da investigação tenham acesso a documentos armazenados (documentos, mídias, contratos, relatórios, etc.), bem

como um sistema de TI projetado para resolver problemas (sistema de análise de vínculos, big data, etc.).

Algumas ferramentas de GC podem auxiliar no processo de avaliação e análise do caso, sendo elas ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; mapeamento do conhecimento; portal de conhecimento; redes sociais, ambiente físicos e virtuais colaborativos, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; aprendizagem e captura de ideias, banco de dados; *brainstorming*, *business intelligence*; *document management system*; *Knowledge Discovery in Databases*; mineração de dados; revisões de aprendizagem, revisões pós ação, sistema de recomendação, e sistema de suporte à decisão.

O Quadro 36 apresenta os preditores de desempenho que se relacionam com a fase investigativa de “avaliação e análise do caso”, indicando processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis na gestão da investigação criminal.

Quadro 36: Elementos de GC em fase de avaliação e análise do caso

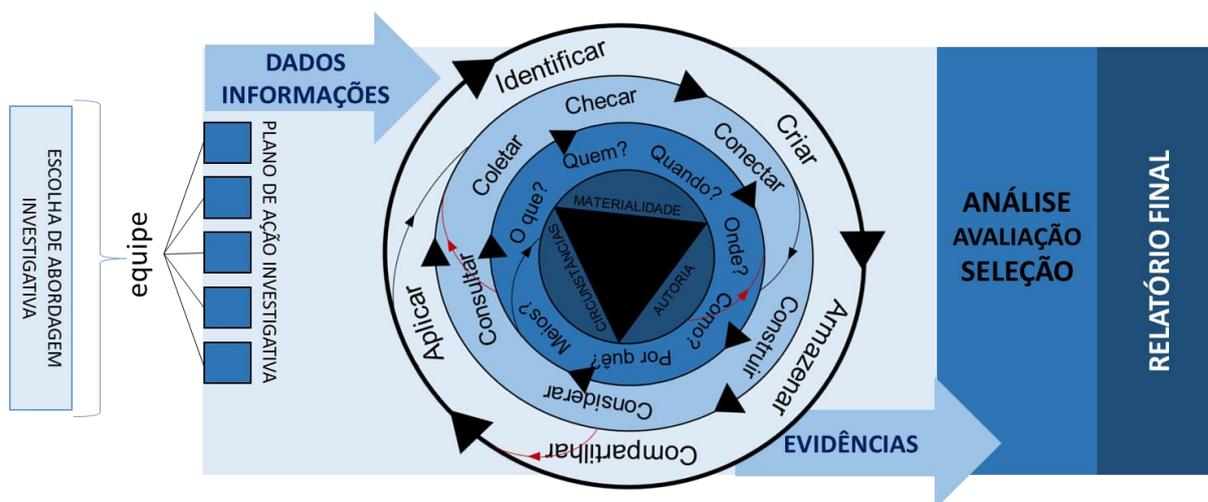
FASE	PESSOAS	PROCESSOS	TECNOLOGIA
Avaliação e análise do caso	Liderança de decisão; Liderança de comunicação; Consulta; Nível de conhecimento; Capital intelectual; Pensamento sistêmico; Integridade na gestão do caso; Competências básicas; Competência experiencial; Pensamento crítico; Percepção, compreensão e entendimento; Conhecimento jurídico, administrativo, técnico, operacional, investigativo, de inteligência e analítico.	Análise de cenário; Abordagem de investigações alternativas. Conexão de informações; Avaliação de desempenho; Ação corretiva; Melhoria contínua; Raciocínio dedutivo; Raciocínio Indutivo; Método abduutivo.	Estágio 03: Investigador para informação: acesso a Sistema de gestão de documentos (relatórios, textos, mídias, filmagens, etc.) Estágio 04: Investigador para aplicação: sistema de suporte à decisão; Sistema de análise;
FERRAMENTAS DE GC	ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; mapeamento do conhecimento; portal de conhecimento; redes sociais, ambiente físicos e virtuais colaborativos, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; aprendizagem e captura de ideias, banco de dados; <i>brainstorming</i> ,		

	<i>business intelligence; document management system; Knowledge Discovery in Databases; mineração de dados; revisões de aprendizagem, revisões pós ação, sistema de recomendação, e sistema de suporte à decisão.</i>
--	---

Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Gottschalk (2006b), Dean, Filstad e Gottschalk (2006), Fahsing (2016), Ferreira e Ferreira (2013), Dean et al. (2008), Nordin (2009), Lakhani, Benzies e Hayden (2012), Barbosa (2014) e Longo et al. (2014).

A partir da avaliação e análise do caso por parte da autoridade policial, havendo confirmação de uma das hipóteses aventadas ao longo do processo investigativo, cabe ao delegado de polícia determinar o encerramento da fase de busca, coleta e tratamento de evidências para então promover a manifestação formal dos resultados obtidos durante o inquérito policial por intermédio de relatório final, conforme explicitado na Figura 49.

Figura 49: Processo investigativo - da escolha da abordagem investigativa à conclusão



Fonte: o autor, com base no Modelo da APO (2020), Fahsing (2016), e Ferreira e Ferreira (2013), Barbosa (2014), Staines (2013), Smith e Flanagan (2000), Gottschalk, Terje Karlsen, Holgersson (2009).

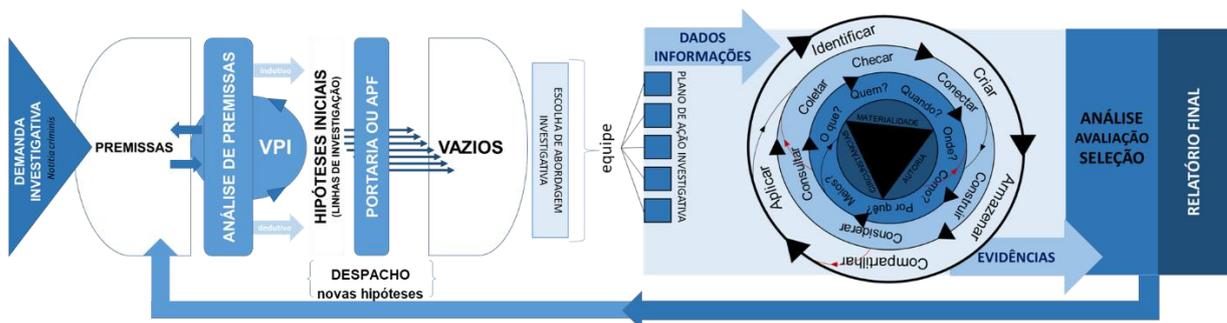
Todavia, conforme apresenta a literatura (seção 2.3.3.3), o processo investigativo não deve ser visto de maneira linear, mas sim em *looping* (Figura 32 - FAHSING, 2016) ou circular (Figura 34 - Barbosa, 2010), viabilizando a reanálise constante dos elementos angariados ao longo da investigação, conforme indicado na Figura 27: Retroalimentação do modelo de loja de valor.

Nesse passo, a viabilidade de, após a análise, avaliação e seleção por parte do presidente da investigação criminal, retomar o ponto inicial do processo

investigativo é fundamental quando diante de uma hipótese inicial que não encontra respaldo nas evidências ameadadas ao longo das dinâmicas investigativas.

Assim, o pensamento circular toma os elementos produzidos até então como premissas a sustentar um novo raciocínio abduutivo, estruturando nova hipótese investigativa a conduzir a retomada de todo o processo de investigação criminal.

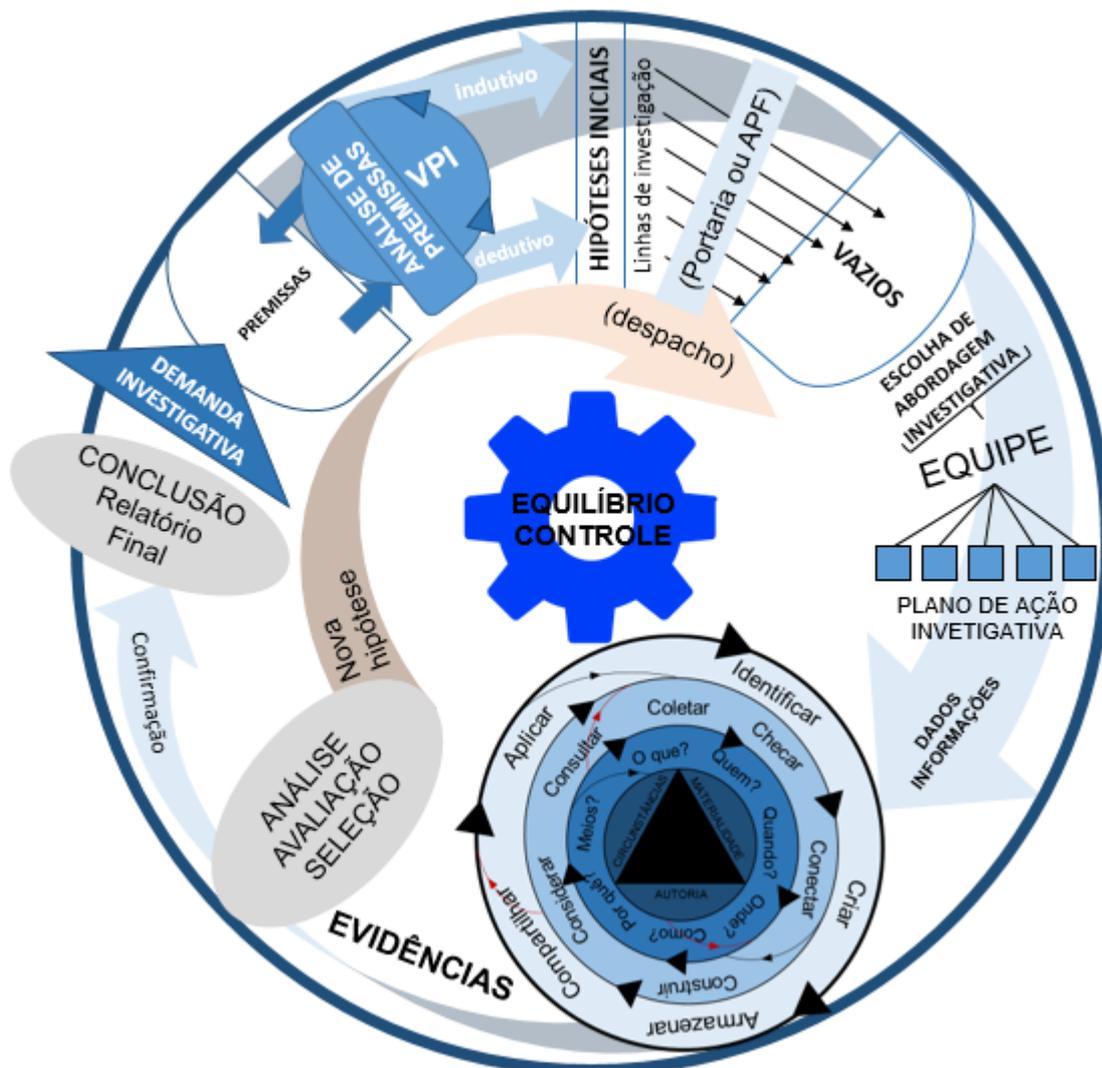
Figura 50: Processo investigativo à luz da GC: da demanda investigativa à conclusão



Fonte: o autor.

Tal perspectiva de retomada é imprescindível diante da perspectiva da mentalidade investigativa (Cook, 2019), sendo inviável ao investigador genuíno (Haack, 2011) considerar tão somente a hipótese inicial proposta, gerando visão de túnel sobre os contextos que operaram a dinâmica criminosa investigada. No ponto, propõe-se, portanto, a estruturação circular do processo investigativo, conforme Figura 51.

Figura 51: Processo Circular de Investigação Criminal à luz da GC



Fonte: o autor.

4.1.13 Relatório e conclusão da investigação.

O relatório final do inquérito policial marca o fim da investigação criminal, com os apontamentos realizados pelo delegado de polícia sobre o que foi apurado: a materialidade delitiva, os indícios de autoria e as circunstâncias do crime.

O §1º do art.10 do CPP indica que “a autoridade fará minucioso relatório do que tiver sido apurado e enviará autos ao juiz competente” (BRASIL, 1941). Assim, compete ao delegado de polícia, havendo a confirmação de alguma das hipóteses aventadas e testadas – método abduativo -, explicitar todas as linhas de investigação, as abordagens investigativas escolhidas, as diligências que foram realizadas, e os resultados da pesquisa.

A perspectiva de concussão da investigação se relaciona com o apontamento de autoria e materialidade delitiva, viabilizando o indiciamento. Destarte, o indiciamento se caracteriza por ser ato fundamentado e privativo do delegado de polícia previsto no §6º do art. 2º da Lei 12.830/13 (BRASIL, 2013), momento em que serão apresentados todos os elementos que ensejaram a *opinio delicti* policial (Ferreira, 2013).

Todavia, o indiciamento, embora sendo o mais comum, não necessariamente deve se dar em fase de conclusão da investigação criminal, sendo viável sua operacionalização ao longo de todo o processo investigativo (Moraes, 2018). Isso porque seus pressupostos são os seguintes elementos: “prova da materialidade” (prova de que o crime existiu) e “indícios de autoria”, que podem estar presentes mesmo no momento da hipótese inicial (Portaria ou Auto de Prisão em Flagrante), ainda assim sendo necessária a pesquisa para confirmação da *opinio delicti* policial e do recolhimento de elementos relacionados às circunstâncias do crime.

Exemplo prático é a autuação em flagrante delito (quando o autor é capturado praticando, tendo acabado de praticar o crime, ou quando é perseguido logo após o delito, ou mesmo quando é encontrado logo depois com instrumentos, armas, objetos ou papéis que levem a polícia a presumir ser ele o responsável pelo evento criminoso). Nesses casos, apresentado o capturado ao delegado de polícia, deve a autoridade policial avaliar todas as premissas, firmando sua hipótese inicial a partir de elementos de prova da materialidade e indícios de autoria, determinando a segregação compulsória do suposto autor. Percebe-se, pois, que nesse momento o delegado de polícia já tem à vista elementos da materialidade do crime e indícios de autoria, o que enseja na imposição lógica de indiciamento – o que é chamado pela doutrina (Sannini Neto; Santos Cabette, 2017) de “indiciamento coercitivo”. Ainda assim, mesmo diante da prova da materialidade e indícios de autoria, deverá o delegado de polícia enveredar esforços investigativos a fim de confirmar ou refutar seu indiciamento, mantendo a mentalidade investigativa (Haack, 2011; Cook, 2019).

Assim, para o presente trabalho, o indiciamento pode ser caracterizado como a formalização pelo delegado de polícia da escolha de uma das linhas de investigação como a principal, levando em conta os elementos coligidos até o presente momento, indicando a provável autoria do crime, e a comprovação da materialidade delitiva.

Nessa senda, o indiciamento pode ocorrer em qualquer fase do processo de investigação, e não necessariamente marca o fim das dinâmicas investigativas. Diante do processo de equilíbrio e controle, análise, avaliação e seleção dos elementos que estão aportando nos autos do processo investigativo, o delegado de polícia (mediante despacho, por exemplo) pode se manifestar nos autos indicando qual principal linha de investigação (hipótese provável) a partir de então, dirigindo os trabalhos investigativos, especialmente relacionados às circunstâncias delitivas, de maneira direcionada (o que não se confunde com visão de túnel e violação à mentalidade investigativa).

O relatório, portanto, tem por finalidade apresentar à sociedade, ao juiz, ao órgão de acusação, e à defesa (caráter pluridirecional da investigação criminal - Bermudez, 2021), como se operou a investigação criminal, quais as linhas de investigação foram adotadas e testadas, quais os elementos foram colhidos ao longo do processo, e qual a manifestação final da Polícia Judiciária sobre o delito.

É importante ressaltar, outrossim, que a despeito da conclusão (com apresentação do relatório final da investigação), é possível que novas demandas investigativas surjam a partir de pedidos de complementação da prova pelo órgão de acusação (Ministério Público – art. 16 do CPP), ou mesmo em caso de surgimento de novas provas que não haviam sido identificadas antes de findar o processo investigativo. Nesses casos, o processo circular de investigação criminal reinicia.

A fim de viabilizar melhor compreensão de cada fase, o Quadro 37 apresenta os conceitos principais de cada elemento:

Quadro 37: Conceitos principais das fases da investigação criminal

Fases da Investigação Criminal	conceito
Demanda (<i>notitia criminis</i>)	A demanda investigativa se caracteriza por ser a provocação para ação da Polícia Judiciária. Trata-se, pois, da chegada da informação criminal ao conhecimento da polícia investigativa. Nessa fase operam-se os registros formais da notícia do delito (<i>notitia criminis</i>), com a coleta dos primeiros elementos já consubstanciados (premissas).
Análise de premissas	A análise de premissas é a fase em que o delegado de polícia, diante dos registros iniciais apresentados até então, analisa os elementos (dados, informações e evidências iniciais), a fim de verificar o mínimo de elementos que autorizem a deflagração de uma investigação criminal, bem como utiliza tais elementos para auxiliar no processo de desenvolvimento de hipóteses iniciais.
VPI	A verificação preliminar de informações refere-se à coleta inicial de dados e informações decorrente da notícia do delito. As diligências podem envolver a análise de documentos, entrevista de testemunhas,

	recolhimento de objetos materiais, entre outros. A verificação preliminar de informação tem por finalidade munir o presidente da investigação criminal com os elementos mínimos necessários para deflagração do processo investigativo.
Hipóteses Iniciais	A hipótese inicial do caso se refere à primeira ideia do ocorrido levando-se em conta as premissas apresentadas. A hipótese inicial se firma por intermédio do método de raciocínio abduutivo, e se materializa no documento que inaugura a investigação criminal. A hipótese inicial confere as balizas para o caminho trilhado na investigação de crimes.
Análise de vazios	Os vazios de informação são lacunas que decorrem da confrontação da hipótese inicial com as premissas já confirmadas. Os vazios dão a indicação de quais diligências são necessárias para a confirmação ou não da hipótese inicial proposta.
Portaria/APF	A Portaria e o Auto de Prisão em Flagrante são documentos que formalizam a instauração do inquérito policial. Em ambos os documentos deve-se constar a hipótese inicial sugerida, bem como o indicativo das primeiras diligências a serem realizadas na investigação do crime.
Equilíbrio e controle	O Equilíbrio e controle preconiza que todas as informações relacionadas à investigação criminal devem ser compartilhadas com o presidente do procedimento investigatório a fim de garantir o melhor processo de tomada de decisão estratégica nos atos subsequentes.
Escolha de abordagens investigativas	As Escolhas de abordagens investigativas referem-se à estipulação pelo delegado de polícia das linhas de investigação adotadas e formas de execução das diligências escolhidas para o levantamento dados e informações e transformação em evidências.
Definição de equipe	A definição de equipe é o ato pelo qual o delegado de polícia analisa o perfil dos policiais a fim de identificar conhecimentos que possam auxiliar nas diligências investigativas propostas pelas linhas de investigação. A definição de equipe deve levar em conta o perfil do investigador (metódico; desafiador; habilidade social; risco) para buscar maior eficiência e eficácia na investigação. As equipes de polícia judiciária são lideradas pelo Delegado de Polícia, nominados como Autoridades Policiais. Ainda, integra a equipe os nominados “agentes da autoridade policial”, responsáveis pelas buscas e coleta de evidências, e formalização dos atos investigativos em tomadas de depoimentos, relatórios e outros. Não há uma unicidade nacional na denominação dos cargos que ocupam a função de “agente da autoridade policial”, podendo se encontrar nomenclaturas como Agente de Polícia, Investigador de Polícia, Inspetor de Polícia, Escrivão de Polícia, oficial investigador, entre outros.
Plano de ação investigativa	O plano de ação investigativa refere-se à aplicação de uma matriz 5w2h para melhor visualização da diligência a ser desenvolvida pela equipe de investigação. Assim, deve-se proceder ao planejamento da ação de investigação, estipulando o que será feito, quem o fará, como será realizado, quando será a diligência, onde serão realizados os atos investigativos, quais os motivos para a realização da diligência, e quais os custos das diligências investigativas.
Busca, coleta e tratamento de evidências	A busca e coleta de evidências se relaciona à execução das diligências investigatórias (investigação de seguimento), com o recolhimento de dados e informações. Os dados e informações deverão ser analisados pela equipe de investigação a fim de identificar evidências relacionadas ao crime.
Avaliação e análise do caso	A fase de avaliação e análise diz respeito ao ato pelo qual o presidente da investigação criminal avalia todas as evidências produzidas pela equipe de investigação, determinando novas diligências em caso de necessidade, descartando intelectualmente dados e informações que não se relacionam ao crime, e analisando as evidências, procedendo à consideração quanto ao atendimento ou não da hipótese inicial proposta.

Relatório (conclusão)	O relatório de investigação marca o fim da investigação criminal. É o documento pelo qual o delegado de polícia descreve todas as diligências realizadas para o esclarecimento do fato oculto, e se manifesta quanto à existência ou não de materialidade delitiva, indícios de autoria, e circunstâncias do crime, respondendo o heptâmetro de quintiliano.
-----------------------	--

Fonte: o autor, com base em Santos (2021), Ferreira e Ferreira (2013), Barbosa (2014), Fahsing (2016), Sannini Neto e Santos Cabette (2017), Dean et al.,(2008), Glomseth e Gottschalk (2007); Código de Processo Penal (1941); Nordin; Pauleen; Gorman (2009a).

Destarte, a partir da definição das fases essenciais da investigação criminal (Quadro 37), cumpre apresentar de maneira estruturada e de fácil consulta alguns métodos, técnicas e ferramentas de GC possíveis para os processos de GC no âmbito da investigação criminal já apresentados ao longo do texto, conforme Quadro 38:

Quadro 38: Ferramentas de GC aplicáveis às fases da investigação criminal

Fases da Investigação Criminal	Ferramentas de GC
Demanda Investigativa – notícia do crime	banco de dados; bases de conhecimento; categorização do conhecimento; desenvolvimento de conteúdo; ferramenta de compartilhamento multimídia; ferramentas avançadas de pesquisa; sistema de gestão de documentos.
Análise de premissas	portal do conhecimento, brainstorming, Business Intelligence, categorização do conhecimento, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, Knowledge Discovery in Databases, Mineração de dados, Revisões de pós-ação, Sistema de Suporte à Decisão, e Sistema de Gestão de Documentos.
VPI	Ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; participação e comunicação; <i>clusters</i> de conhecimento; mapeamento do conhecimento; localizador de especialista; Portal de conhecimento; mensagens instantâneas; redes sociais, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; banco de dados; <i>business intelligence</i> ; <i>document management system</i> ; <i>Knowledge Discovery in Databases</i> ; mineração de dados.
Hipóteses Iniciais	<i>Brainstorming</i> ; aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; comunidade de prática
Portaria Auto de Prisão em Flagrante	ambientes virtuais colaborativos, bancos de dados, bases de conhecimento, categorização do conhecimento, desenvolvimento de conteúdo, ferramentas avançadas de pesquisa, gerenciamento de conteúdo, descoberta de conhecimento em banco de dados, e sistema de suporte à decisão
Análise de vazios	<i>Brainstorming</i> ; aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; comunidade de prática
Equilíbrio e controle	sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; plano de competência do trabalhador do conhecimento; gestão de competências; <i>clusters</i> de conhecimento; bases de conhecimento; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; mensagens instantâneas; e-mails; mapas conceituais; revisões de aprendizagem; revisões de pós-ação;

Escolha de abordagens investigativas	<i>Brainstorming; BigData Analytics, Business Intelligence (BI);</i> aprendizagem e captura de ideias; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; mapeamento de conhecimento; mineração de dados; revisões de aprendizagem; revisões de pós-ação; sistema de recomendação; comunidade de prática; e portal do conhecimento;
Definição de equipe	localizador de especialista; portal de conhecimento; Competência do Trabalhador do Conhecimento; Plano de competência do trabalhador do conhecimento; gestão de competências;
Plano de ação investigativa	plano de competência do trabalhador do conhecimento; gestão de competências; clusters de conhecimento; portal de conhecimento; mapeamento de conhecimento; ambientes virtuais colaborativos; ambientes físicos colaborativos; café do conhecimento; comunidade de prática; sistema de suporte a decisão; sistema de recomendação; e-mails; salas de bate papo.
Busca, coleta e tratamento de evidências	plano de competência do trabalhador do conhecimento; <i>clusters</i> de conhecimento; ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; participação e comunicação; mapeamento do conhecimento; localizador de especialista; portal de conhecimento; mensagens instantâneas; redes sociais, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; banco de dados; <i>business intelligence; document management system; Knowledge Discovery in Databases;</i> mineração de dados.
Avaliação e análise do caso	ferramentas avançadas de pesquisa; desenvolvimento de conteúdo; gerenciamento de conteúdo; mapeamento do conhecimento; portal de conhecimento; redes sociais, ambiente físicos e virtuais colaborativos, ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo; aprendizagem e captura de ideias, banco de dados; <i>brainstorming, business intelligence; document management system; Knowledge Discovery in Databases;</i> mineração de dados; revisões de aprendizagem, revisões pós ação, sistema de recomendação, e sistema de suporte à decisão;

Fonte: o autor, com base em VIVALDI, Aline, APO (2010b), Uriarte (2008), Panahi, Watson e Partridge (2013).

4.1.14 Pessoas, processo, tecnologia e cultura organizacional

Identificado o Processo Circular da Investigação Criminal (Figura 51), há de se esclarecer que tal dinâmica apresenta melhor funcionamento a partir da sustentação oferecida pela tríade que determina a eficiência e eficácia da investigação criminal, qual seja: pessoas (seção 2.1.2.1); processos (seção 2.1.2.2); e tecnologia (seção 2.1.2.3).

A tríade mencionada é considerada um acelerador para as iniciativas de GC em uma organização (seção 2.1.2; Tait; Pacheco, 2001; Igbinovia; Ikenwe, 2017), predizendo o desempenho, no caso em estudo, da investigação criminal – daí a seção nominada *preditores de desempenho* (seção 2.3.3 - Gottschalk, 2007a).

A arquitetura da investigação criminal (Figura 17) apresenta a tríade (pessoas, processos e tecnologia - Igbinovia; Ikenwe, 2017; Dalkir, 2013; Bougoulia; Glykas, 2022; Dean; Bell; Congram, 2010) como pilares de sustentação da gestão da investigação criminal, garantindo desempenho adequado às rotinas investigativas. Assim posto, a seção 4.1 trouxe em cada fase do processo de investigação como os três preditores de desempenho conferem a estrutura necessária para a melhoria da eficiência e eficácia das rotinas investigativas. Dessa forma, propõe-se a estruturação do *framework* (levando em conta o caráter circular da Figura 51) em formato de disco de sustentação. Ou seja, o processo investigativo (Figura 51) está alicerçado sobre a estrutura motora dos preditores de desempenho (seção 2.3.3) que promovem a aceleração dos processos por intermédio de iniciativas de GC nas práticas investigativas.

Note-se, pois, que a tríade pessoas, processos e tecnologia não apresentam apenas um fator interno às rotinas investigativas (voltadas para dentro do processo de investigação), mas também se operam em relação às dinâmicas organizacionais da Polícia Judiciária (voltadas para fora do processo investigativo: para a organização policial).

A GC tem por desiderato apoiar estratégias para melhoria dos processos existentes nas organizações, garantindo que o conhecimento da organização – ativo intangível – seja “desenvolvido, consolidado, retido, compartilhado, adaptado e aplicado para que os trabalhadores possam tomar decisões eficazes e tomar ações alinhadas, resolvendo problemas com base na experiência do passado e novas perspectivas para o futuro” (ISO, 2018).

Nessa senda, a GC contribui para a gestão da investigação criminal ao trazer premissas importantes para as dinâmicas organizacionais. Assim, levando-se em conta as perspectivas apresentadas pela ISO 30401:2018(E), pode-se destacar:

- a) Liderança e Comprometimento: importância da liderança a promoção de uma cultura organizacional que valorize a gestão do conhecimento, alinhada com os objetivos estratégicos da organização;
- b) Política de Gestão do Conhecimento: diretrizes, princípios orientadores e compromissos para impulsionar a gestão eficaz do conhecimento dentro da organização;
- c) Planejamento e Objetivos: importância de planejar e estabelecer objetivos

claros de gestão do conhecimento que estejam alinhados com as necessidades da organização, requisitos de partes interessadas e políticas organizacionais;

- d) Avaliação de Desempenho: monitorar, medir, analisar e avaliar o desempenho do sistema de gestão do conhecimento para garantir sua eficácia e identificar oportunidades de melhoria contínua.
- e) Auditoria Interna: realização de auditorias internas para avaliar a conformidade do sistema de gestão do conhecimento com os requisitos organizacionais e identificar áreas para melhoria;
- f) Ação Corretiva: corrigir as falhas e prevenir sua recorrência, garantindo a eficácia contínua do sistema de gestão do conhecimento;
- g) Melhoria Contínua: necessidade de um compromisso com a melhoria contínua em todas as áreas do sistema de gestão do conhecimento, visando aumentar sua adequação, eficiência e eficácia ao longo do tempo;
- h) Consciência e Comunicação: garantir que todos os colaboradores estejam cientes da política e dos procedimentos de gestão do conhecimento, bem como de manter uma comunicação eficaz em todos os níveis da organização;
- i) Documentação e Retenção de Informações: documentar todas as atividades relacionadas à gestão do conhecimento e reter informações relevantes como evidência de conformidade e melhoria contínua;
- j) Fomento ao compartilhamento do conhecimento: compartilhamento eficaz do conhecimento para o sucesso de um sistema de gestão do conhecimento, devendo se valorizar e incentivar ativamente o compartilhamento de conhecimento entre os trabalhadores do conhecimento, bem como a implementação de processos e ferramentas que facilitem esse compartilhamento.

No que se refere aos preditores de desempenho (pessoas, processos e tecnologia) e sua relação com as dinâmicas organizacionais, ou seja, em uma perspectiva extraprocedimental (para fora do processo investigativo, e relacionado às dinâmicas da organização), a ISO 30401:2018(E) elenca a seguinte estrutura:

Pessoas:

1. Liderança e comprometimento da alta administração para fomentar uma cultura que valorize o conhecimento e o compartilhamento;
2. Definição de papéis e responsabilidades claros dentro do sistema de gestão do conhecimento;
3. Desenvolvimento da competência dos colaboradores por meio de treinamento, mentoria e outras práticas;
4. Promoção de uma cultura de aprendizado, onde os erros são vistos como oportunidades de melhoria.

Processos:

1. Estabelecimento de processos claros para adquirir, aplicar, reter e atualizar o conhecimento organizacional;
2. Implementação de atividades estruturadas para facilitar a transferência de conhecimento entre os colaboradores;
3. Realização de auditorias internas para garantir a conformidade e eficácia do sistema de gestão do conhecimento;
4. Planejamento e execução de ações para lidar com riscos e oportunidades relacionadas ao conhecimento.

Tecnologia:

1. Utilização de ferramentas digitais, como sistemas de gerenciamento de conteúdo, intranets e plataformas de colaboração, para facilitar o armazenamento e compartilhamento de conhecimento;
2. Implementação de infraestrutura tecnológica adequada para suportar as atividades de gestão do conhecimento;
3. Integração de tecnologia em processos de gestão do conhecimento para melhorar a eficiência e eficácia das operações;
4. Uso de sistemas de informação para monitorar e medir o desempenho do sistema de gestão do conhecimento e identificar áreas de melhoria.

Assim, em uma organização de polícia investigativa, em que o conhecimento é o centro do debate, imprescindível que a organização policial tenha à sua disposição técnicas e ferramentas para a melhoria das suas dinâmicas de atuação, conferindo maior eficiência e eficácia às delegacias de polícia.

Ademais, cumpre indicar que não há de se falar em desenvolvimento de aceleradores de desempenho organizacional sem mencionar a necessária fundação de estruturas organizacionais, qual seja: a cultura organizacional (Figura 36). Destarte, a cultura organizacional (seção 2.3.3.4) promove o estímulo para aproveitamento do conhecimento policial (Figura 37) por intermédio de uma gestão democrática (Figura 38), estimulando o processo criativo da equipe, e promovendo a adoção de rotinas que instiguem, especialmente, o compartilhamento do conhecimento no âmbito da organização (Wiig, 1993; Dalkir, 2013; Dean; Bell; Congram, 2010; Gottschalk, 2007c; Gottschalk, 2006a; Baskerville; Dulipovici, 2006).

A cultura de gestão do conhecimento é avaliada pela disposição das pessoas em discutir abertamente questões, compartilhar conhecimento, proteger o conhecimento organizacional, agir autonomamente com base no conhecimento, assumir responsabilidade pela própria aprendizagem, entre outros comportamentos e atitudes. Esses elementos são interdependentes e podem ser evidentes em várias partes da organização (ISO, 2018).

A cultura organizacional da Polícia Judiciária brasileira é fulcrada em uma cultura jurídica, com suas nuances e limitações, o que foi objeto de discussão entre os especialistas em fase de grupo focal:

E2: Muitos não se consideram investigadores, e somente operadores do Direito (01:05:46 vídeo 02).

E2: A cultura organizacional é resistente ao compartilhamento. A preservação da fonte... O dado é meu (01:09:55 vídeo 02).

E8: Resistência à inovação também. Agora no processo de inquérito digital, com a nova forma de fazer, vai ficar melhor, e vai ter gente reclamando (01:10:16 vídeo 02).

E2: É ego, vaidade. Isso é difícil de mudar. Só eu sei fazer! (...) são ilhas organizacionais, feudos (01:10:20 vídeo 02).

Assim, denota-se que há necessidade de desenvolvimento da cultura organizacional das polícias investigativas brasileiras para melhoria dos seus processos de GC. Nesse passo, conforme indicado por Inkinen (2016, p. 240), “a liderança tem sido teorizada como um catalisador chave para a cultura organizacional, em termos de liderança pelo exemplo, criação de uma atmosfera de confiança e respeito e instalação de uma cultura.”

O anexo C da ISO 30401:2018(E) apresenta uma série de fatores que podem auxiliar no processo de desenvolvimento de cultura organizacional, conforme se depreende do Quadro 39:

Quadro 39: Fatores, abordagens e reflexos da GC na cultura organizacional

Fatores que afetam os comportamentos e atitudes desejados	<ul style="list-style-type: none"> a) comportamento e atitudes de liderança; b) confiança; c) engajamento; d) diversidade; e) costumes e normas; f) políticas e procedimentos; g) níveis de formação e competência; h) incentivos; i) ambiente físico e digital; j) tecnologia; k) estrutura organizacional.
Abordagem para promover a cultura do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> a) definir uma cultura de conhecimento desejada; b) executar uma análise de lacunas; c) criar um plano para abordar as lacunas; d) agir de acordo com este plano; e) revisar e atualizar todas as etapas anteriores em intervalos definidos.
Reflexo da GC no comportamento das pessoas na organização	<ul style="list-style-type: none"> a) sentir-se confortável para discutir abertamente questões e oferecer conselhos; b) compartilhar conhecimento e informações de forma aberta e honesta para melhorar a socialização e o fluxo de conhecimento através da organização; c) proteger o conhecimento organizacional; d) sentir-se capacitado para agir de forma autônoma sobre o conhecimento; e) demonstrar responsabilidade pela sua própria aprendizagem e resultados; f) oferecer o seu conhecimento a outros em vez de guardá-lo para si; g) colaborar com os seus colegas, em vez de competir com eles; h) investir tempo na reflexão e na aprendizagem; i) valorizar a aquisição de novos conhecimentos através das próprias experiências (sucesso ou fracasso).

Fonte: ISO 30401:2018(E)

Para além, a fim de garantir que a cultura organizacional emoldure o processo de investigação, mostra-se importante que haja um processo de identificação e percepção do contexto organizacional por parte dos trabalhadores do conhecimento. Nessa linha, conhecer a história da instituição, suas crenças, missão, visão e valores é tarefa fundamental para o andar estratégico organizacional (Longo et al., 2014).

Na linha apresentada, sendo o delegado de polícia o gestor da investigação criminal e gestor da unidade policial (Nordin; Pauleen; Gorman, 2009a), importante conferir ferramentas que o auxiliem a promover a gestão do conhecimento em sua seara de atuação (Gottschalk; Terje Karlsen; Holgersson, 2009). Tal perspectiva se opera uma vez que as informações e conhecimentos são identificados, criados e armazenados dentro da organização (unidade) policial, de modo que a gestão do

conhecimento orienta a forma de compartilhar e aplicar o conhecimento investigativo (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006).

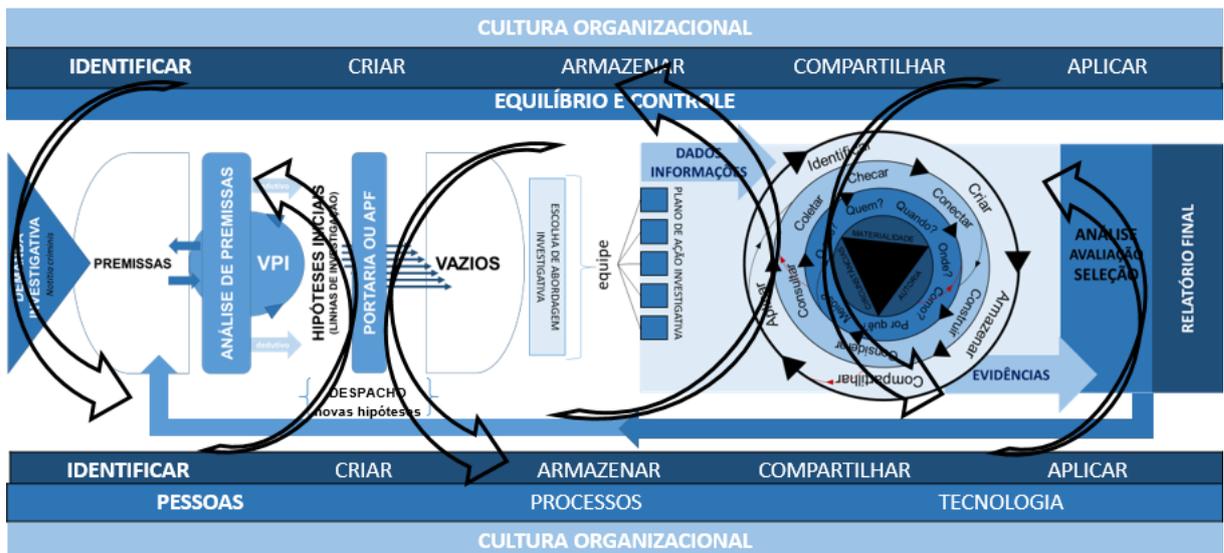
Quadro 40: Fases do Processo de GC na gestão da investigação criminal

Fases do Processo de GC	na gestão da IC
Identificação	Inventários de todas as hipóteses, recursos materiais, sistemas e pessoas existentes em uma unidade de polícia judiciária.
Criação	Reunião de todos os ativos intelectuais e materiais da unidade decorrente de uma investigação criminal.
Armazenamento	Organização das estruturas de conhecimento que foram produzidas a partir da reunião dos ativos de conhecimento investigativo, codificando-as, se possível.
Compartilhamento	Distribuição dos ativos de conhecimento investigativo entre as equipes de investigação ou sistema.
Uso	Utilização ou compartilhamento dos ativos de conhecimento investigativo para benefício das demais equipes da unidade policial.

Fonte: O autor, baseado em Asian Development Bank (2007, p. 34)

Dessa forma, os preditores de desempenho promovem a sustentação e funcionam como motores para promover o processo investigativo (Gottschalk, 2007a), e a cultura organizacional emoldura todo o processo (Figura 5 - Dalkir, 2013), conforme Figura 52.

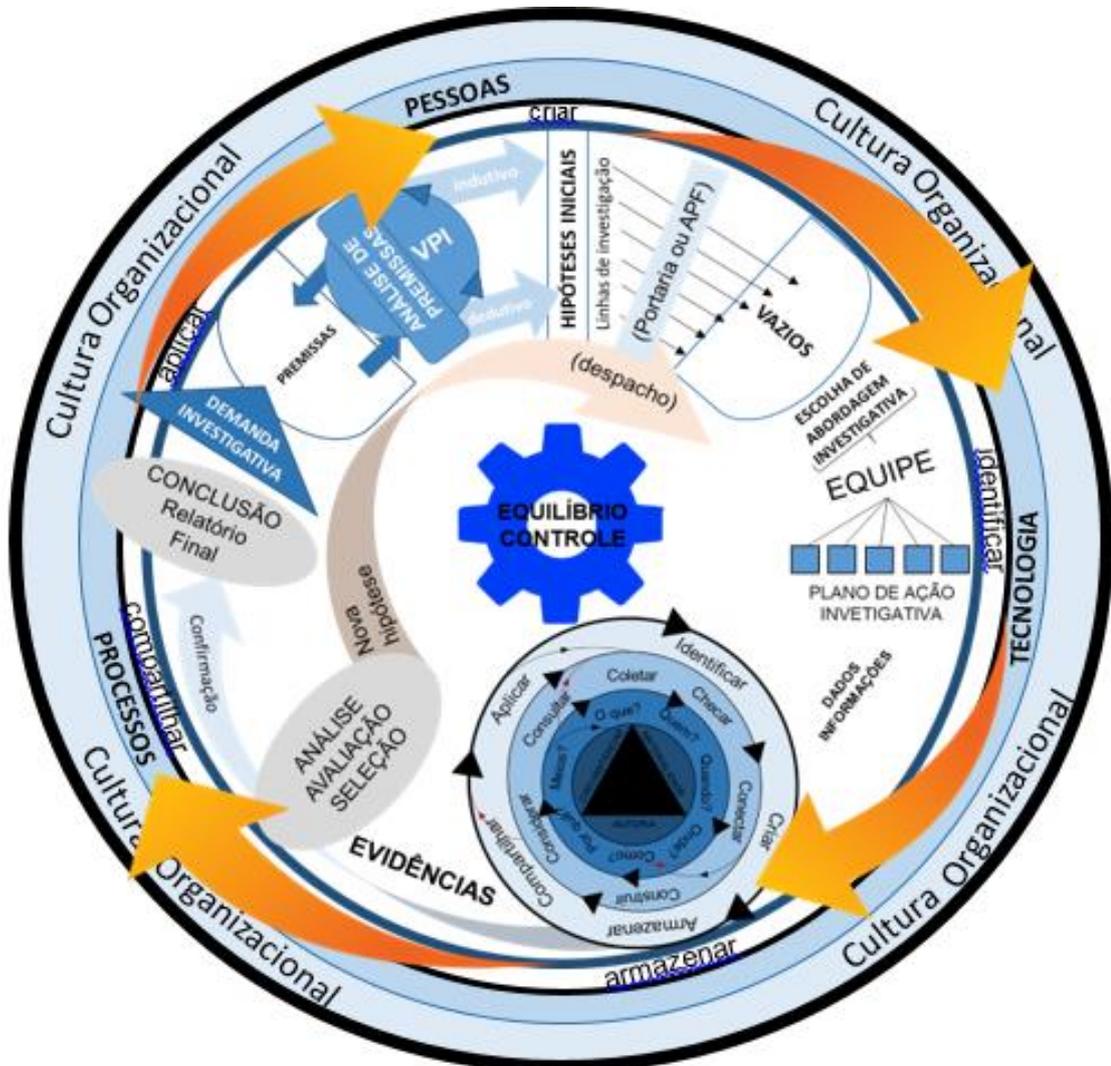
Figura 52: Framework adaptativo para a gestão da Investigação Criminal à luz da GC



Fonte: o autor.

Perceba-se, pois, que a estrutura acima indicada possui natureza linear apenas para fins de melhor ilustração dos elementos apresentados. Em verdade, conforme já explicitado ao longo do presente trabalho, o processo investigativo é essencialmente circular (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006; Gottschalk, 2007b; Fahsing, 2016; Barbosa, 2010; Ferreira; Ferreira, 2013), tendo como sustentação e fonte de aceleração os preditores de desempenho (seção 2.3.3), o que pode ser visualizado no *Framework* para Gestão da Investigação Criminal com base em GC – modelo circular (Figura 53).

Figura 53: *Framework* adaptativo para Gestão da Investigação Criminal à luz da GC – circular.



Fonte: o autor.

Isto posto, o desenvolvimento de *framework* para nortear a investigação criminal brasileira tem por desiderato conferir ao delegado de polícia e sua equipe uma compreensão de como desenvolver o seu mister de maneira mais eficiente e efetiva, tendo como suporte os processos e ferramentas de gestão do conhecimento.

4.2 AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO *FRAMEWORK*

O presente capítulo tem por finalidade apresentar os resultados obtidos a partir do processo de avaliação do instrumento levando em conta as entrevistas com especialistas da área de investigação criminal. Insta destacar que a avaliação do *framework* teve por limitação avaliativa os dados e discussões apresentados a seguir, sem, contudo, impedir futuro aprofundamento em complementação à pesquisa.

A avaliação se operou seguindo as estruturas metodológicas indicadas na seção 3.2.3, desdobrando-se na análise dos preditores de desempenho nas dinâmicas das unidades policiais do Estado de Santa Catarina. Assim, analisou-se o impacto do preditor “pessoas” sob uma perspectiva dos contextos de liderança, de identificação de perfil investigador e alocação de atividades investigativas de acordo com o perfil (vez que o *framework* se relaciona ao processo de gestão da IC).

No preditor “processos”, apresentaram-se as principais fases das dinâmicas investigativas mapeadas tanto em fase de revisão de literatura quanto em fase de análise de especialistas em grupo focal, e no preditor “tecnologia”, o destaque se operou para as plataformas virtuais que se relacionam com a ação investigativa, especialmente quanto aos registros, consultas e plataformas colaborativas.

Ato contínuo se avaliou a estrutura do *framework*, especialmente quanto à ordenação de fases e representação gráfica de seus principais elementos, bem como se o representado auxilia nas rotinas de trabalho na gestão da investigação criminal.

Por fim, avaliou-se a utilização, ainda que empírica, de ferramentas de GC no exercício da gestão da investigação criminal, e qual a importância da respectiva ferramenta para o processo investigativo.

Os resultados são apresentados nos quadros abaixo, sendo o primeiro analisando a importância do preditor’ “pessoas” para a gestão da investigação criminal:

Quadro 41: Análise de resultados questionário 01 - "pessoas"

PESSOAS	Qual a importância para a gestão da investigação criminal?	Resultado médio de concordância
	Liderança – equilíbrio e controle	91,4%
Liderança – perfil democrático	100%	
Liderança – perfil autoritário	62,8%	
Identificação de perfil	100%	
Alocação de atividades de acordo com o perfil	100%	
	Média total de concordância	90,8%

Fonte: o autor

A análise dos resultados do primeiro preditor de desempenho ratifica a importância de um perfil de liderança democrático, sem, contudo, abandonar a ideia de hierarquia e disciplina típica da liderança de “perfil autoritário”. Tal análise pode parecer contraditória, mas é devidamente explicada pelos especialistas; argumento também mencionado quando da fase de demonstração junto ao grupo focal, conforme se depreende do APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal.

E2: Você tem um processo dialogado na investigação criminal, mas chega um momento que você tem que decidir tal coisa (45:09 do vídeo 02).

E1: Não sei se tem uma palavra ou uma frase para isso, mas seria mais ou menos assim: “ouço todo mundo, mas a decisão final é minha” (...) a participação torna democrático o ato (45:14 do vídeo 02).

O resultado do Quadro 41 apresenta índice de 62,8% de concordância com a perspectiva de perfil autoritário para a gestão da investigação criminal. Todavia, todos os sete entrevistados indicaram a ressalva da concordância sob a perspectiva de alinhamento com a necessidade de cumprimento das medidas postas e discutidas de forma democrática em fase anterior.

Em síntese, os especialistas informaram que a gestão da investigação criminal deve se operar de forma democrática (100%), com o fomento ao desenvolvimento de ideias e sugestões. Contudo, levando em conta o princípio do equilíbrio e controle (91,4%), uma vez a estratégia estando definida pelo presidente da investigação, as ordens devem ser cumpridas (hierarquia e disciplina). Assim, se evidencia a importância de coordenação dos atos investigativos de modo plural, mas com respeito ao comando e controle dos atos.

Tal resultado se alinha à fase de revisão de literatura, especialmente ao proposto na Figura 38, apresentada na pesquisa de Gottschalk e Solli-Sæther (2007),

ao indicarem que a cultura democrática no âmbito da investigação estimula o compartilhamento de conhecimento, garantindo melhor performance da cadeia de valor investigativa.

Ainda, se evidenciou muito clara a necessidade de identificação do perfil investigador (100%) e a alocação de atividades investigativas levando em conta os conhecimentos, habilidades e atitudes dos policiais (100%). Os especialistas indicaram que a alocação de atividades de acordo com o perfil do investigador garante melhores resultados para a investigação criminal, bem como maior motivação para o exercício da função. Ademais, foi indicado que compete ao delegado de polícia essa análise e distribuição de tarefas, sendo imprescindível ter um bom conhecimento sobre a equipe.

Tais fatores foram bem debatidos e ratificados pelo grupo focal (APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal), confirmando os textos mencionados em revisão de literatura, especialmente relacionados à seção 2.2.4.2, em que se discutiu a importância da identificação do perfil investigador de acordo com suas competências, habilidades e atitudes (Serrano et al., 2021) para melhor definição das rotinas investigativas a executar (Tong; Bryant; Horvath, 2009).

Nessa linha, o preditor de desempenho “pessoas”, portanto, foi devidamente validado pelos especialistas, com mensuração de 90,84% de importância para o processo investigativo.

O segundo preditor de desempenho avaliado pelos especialistas foi a identificação de “processos” como um dos alicerces de sustentação da arquitetura da GC na investigação criminal (Figura 17).

O Quadro 42, responsável pelo preditor “processos”, indica o grau de importância de cada elemento (fase) mapeado nas dinâmicas de investigação de crimes.

Quadro 42: Análise de resultados questionário 01 - "processos"

PROCESSOS	Qual a importância para a gestão da investigação criminal?	Resultado médio
	Demanda	91,4%
	Análise de premissas	94,2%
	Verificação preliminar da informação (VPI)	91,4%

Desenvolvimento de hipóteses iniciais (método abduativo)	88,5%
Identificação de vazios	97,1%
Escolha de abordagens investigativas – análise de cenário	100%
Definição de equipe de investigação	97,1%
Distribuição de cargas de trabalho	97,1%
Estruturação de Plano de Ação Investigativa	88,5%
Busca, coleta e tratamento de evidências - circular	100%
Avaliação e análise do caso – materialidade, autoria e circunstâncias	100%
Afastamento da hipótese inicial	88,5%
Desenvolvimento de hipótese substitutiva ou alternativa	94,2%
Confirmação de hipótese – relatório do caso	88,5%
Centralidade do equilíbrio e controle	85,7%
Processo de GC em busca, coleta e tratamento	97,1%
Processo de GC aplicado à organização	91,4%
Média total de concordância	93,5%

Fonte: o autor

Destarte, a partir dos dados acima apresentados, aliados aos comentários dos especialistas ao longo das entrevistas, pode-se indicar que há concordância com os elementos essenciais propostos, com uma média de 93,5% no nível de importância das fases mapeadas.

Não houve por parte dos especialistas qualquer manifestação acerca da desnecessidade de determinada fase investigativa, tampouco a sugestão de inclusão de fases diversas.

A despeito da graduação em 85,5% referente à gestão das hipóteses do caso, cabe analisar as manifestações em vídeo, indicando que o afastamento da hipótese inicial nunca é permanente, mas temporário, podendo se retomar a hipótese originalmente estabelecida em caso de alteração do cenário investigativo. Tal perspectiva se coaduna com a graduação em 94,2% de concordância quanto à importância em manter hipóteses substitutivas e alternativas à disposição.

A perspectiva mencionada encontra respaldo na revisão de literatura, vez que há a indicação de possibilidade de retomadas constantes às hipóteses em caso de novos elementos apresentados, é o que Haack (2011) chamou de mentalidade investigativa. Na mesma linha, Cook (2019) trabalha com o *ABC Rule*, mantendo sempre as hipóteses sob constante vigilância, sem contudo desprezá-las totalmente.

Destaca-se, outrossim, o nível de 100% de concordância quanto à importância de uma fase de análise de cenário investigativo, guardando relação com a análise de

cenário de risco apresentado na seção 4.1.8, garantindo atuação estratégica da investigação criminal.

A análise seguinte identificou a importância do preditor “tecnologia” para a gestão da investigação criminal, com os resultados apresentados junto ao Quadro 43.

Quadro 43: Análise de resultados questionário 01 - "tecnologia"

TECNOLOGIA	Qual a importância para a gestão da investigação criminal?	Resultado médio
	Plataforma virtual de registro de ocorrências criminais	94,2%
	Plataforma virtual de pesquisa de ocorrências criminais	100%
	Plataforma virtual de busca de dados e informações criminais	100%
	Plataforma virtual de análise de ocorrências e suporte à decisão	80%
	Plataforma virtual de identificação de especialistas	97,1%
	Plataforma virtual de comunicação entre investigadores	97,1%
	Plataforma virtual de colaboração entre investigadores	91,4%
	Plataforma virtual de acesso à procedimentos operacionais padrão – repositório de conhecimento	100%
	Média total de concordância	

Fonte: o autor

A tecnologia se apresenta com significativo impacto, conforme se observa no resultado dos questionários aos especialistas, contando com 94,9% de concordância com a importância nas dinâmicas da gestão da investigação criminal.

As plataformas virtuais de suporte marcaram fortemente as manifestações dos especialistas, com a indicação da essencialidade do uso de tecnologias para o exercício da gestão investigativa. Apesar da indicação em entrevista da carência de acesso a determinadas ferramentas (especialmente relacionadas a ferramenta de localizador de especialista), entendeu-se como de considerável importância para a eficiência e eficácia do processo investigativo.

Ademais, dá-se destaque para a importância aferida à plataforma de repositório de conhecimento, afigurando-se o impacto da GC nos processos de gestão de investigação criminal.

Por fim, cumpre trazer algumas manifestações dos especialistas para ilustrar a importância dos preditores de desempenho na gestão da investigação criminal:

Especialista: Acredito que a tríade deve ser equânime. É um tripé. Se um estiver ruim, todos sofrem. Ainda, destaco que a tecnologia é o

principal, levando em conta a migração da criminalidade para o mundo virtual. Portanto, novas ferramentas de tecnologia são essenciais para o sucesso das investigações. Os processos no âmbito acadêmico são fundamentais, mas na prática muitas vezes as fases se sobrepõem. Com relação a pessoas, o aperfeiçoamento é imprescindível.

Especialista: Uso de inteligência artificial para análise de informações para combate a crimes, especialmente estelionatos cometidos no meio virtual.

Especialista: Para toda a atividade da polícia judiciária, seja intelectual (investigação), seja operacional, acredito que deva haver um tripé formado por recursos humanos, tecnologia (ferramentas) e comunicação, sem o qual o sucesso dos trabalhos será bastante prejudicado ou até inviabilizado.

Encerrada a análise do questionário 01, pode-se inferir que os preditores de desempenho (pessoas, processos e tecnologia) foram ratificados como elementos de essencial importância para a gestão da investigação criminal e para a organização de Polícia Judiciária, com uma graduação de importância em 93% na avaliação realizada pelos especialistas.

O segundo questionário teve por finalidade apreciar a aplicabilidade do *framework* nas dinâmicas investigativas da unidade coordenada pelo gestor especialista entrevistado. Para tanto, foi apresentada a Figura 53: *Framework* adaptativo para Gestão da Investigação Criminal à luz da GC – circular. ao especialista, solicitando que avalie os questionamentos baseado na gestão de sua unidade policial, com os resultados apresentados no Quadro 44: Análise de resultados do questionário 02 - conhecendo o *framework* proposto.

Quadro 44: Análise de resultados do questionário 02 - conhecendo o *framework* proposto

	Aplicabilidade na gestão da Investigação Criminal	Sim	Não	Em parte
	FRAMEWORK DE GESTÃO DA INVESTIGAÇÃO CRIMINAL COM BASE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	As fases propostas para a rotina estruturada de investigação, conforme Quadro 37, fazem sentido na condução da investigação criminal?	100%	0%
A ordenação proposta dos elementos das rotinas investigativas é aplicável?		85,7%	0%	14,3%
Há sentido quanto à centralidade do princípio do equilíbrio e controle		85,7%	0%	14,3%
Em fase de busca, coleta e tratamento de evidências, o ciclo proposto, tendo como elemento central “autoria, materialidade e circunstâncias”, possui aplicabilidade?		100%	0%	0%
Em fase de busca, coleta e tratamento de evidências, a estruturação do		100%	0%	0%

	processo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, transformando dados e informações em evidências (conhecimento) se apresenta aplicável?			
	A ideia circular do <i>framework</i> , viabilizando a retomada dos pontos iniciais da investigação criminal, tem razão de estar representada?	100%	0%	0%
	A perspectiva de representação de pessoas, processos e tecnologia como base para estruturação de desenvolvimento e preditora de desempenho da investigação criminal se apresenta coerente?	100%	0%	0%
	A apresentação da cultura organizacional como base estrutural de todo o complexo investigativo se sustenta?	85,7%	0%	14,3%
	O processo de compartilhamento de conhecimento com a organização se mostra bem representado?	85,7%	0%	14,3%
	Na sua opinião, levando em conta suas rotinas de trabalho na gestão da investigação criminal, o <i>framework</i> apresentado auxilia nas dinâmicas?	85,7%	0%	14,3%
	Média total de concordância	92,85%	0%	7,15%

Fonte: o autor

Os elementos apresentados tiveram 100% de concordância dos especialistas, sendo 92,85% de concordância plena e 7,15%⁹ de concordância parcial, com destaque para a indicação dos especialistas de que o *framework* auxilia nos processos de gestão da investigação criminal, e que algumas das fases mapeadas se operam de maneira simultânea em alguns casos.

Nesse ponto, a perspectiva circular apresenta importância significativa (100%), viabilizando a retomada de pontos iniciais do processo de gestão da investigação criminal, atendendo a expectativa dos especialistas quanto à simultaneidade de alguns processos investigativos.

A ideia circular mapeada encontra respaldo, outrossim, na revisão de literatura, especialmente no VSM (Dean; Filstad; Gottschalk, 2006), CEIC (Barbosa,

⁹ Faz-se destaque que o *quorum* de 7,5% equivale à média das respostas, calculada a partir do número de assertivas dividido pelo percentual indicado no questionário. Nessa perspectiva, levando em conta que foram 07 (sete) entrevistados, a resposta de um avaliado corresponde a 14,3%, ou seja, em uma perspectiva média do cálculo, a razão de pesquisados que entendem como aplicação “em parte”, não chega a uma pessoa.

2010) e nos modelos não lineares propostos por Smith e Flanagan (2000), Mi e He (2010), Petersen e Wiil (2011), Fahsing (2016), e Simms e Petersen (2019).

Observação significativa foi trazida pelo especialista gestor da DIC de Itajaí, com a indicação de que o *framework* é complexo, e que sua aplicação ficaria condicionada à compreensão de todos os elementos ali presentes, e não o mero contato com o desenho posto.

Sugestão de um dos especialistas foi a inversão do sentido das flechas que representam o compartilhamento do conhecimento entre a organização e a investigação criminal, colocando-as em sentido horário, vez que o sentido anti-horário como originalmente proposto, causava maior dificuldade, o que foi feito e alterado na Figura 53.

Nessa senda, entende-se que o *framework* de gestão da investigação criminal com base em teorias e práticas de GC foi devidamente ratificado, com a validação dos elementos mais importantes para o processo, apresentando consistência e aplicabilidade às dinâmicas investigativas.

Ainda, a fim de avaliar a utilização de ferramentas de GC optou-se por realizar a aplicação do questionário 03, com os resultados apresentados no Quadro 45.

A ideia central operou-se no sentido de identificar se, ainda que de maneira empírica, os gestores de investigações criminais utilizavam ferramentas de GC para o exercício da gestão de investigações criminais.

Quadro 45: Análise de resultados do questionário 03 - Aplicabilidade de ferramentas de GC em investigações criminais

FERRAMENTAS DE GC	Aplicação na gestão da Investigação Criminal do entrevistado	Sim	Não	Grau de importância
	ambientes físicos colaborativos;	100%	0%	100%
ambientes virtuais colaborativos;	85,7%	14,3%	97,1%	
aprendizagem e captura de ideias;	57,1%	42,9%	100%	
banco de dados;	100%	0%	100%	
bases de conhecimento/portal de conhecimento;	85,7%	14,3%	91,4%	
<i>Big Data Analytics</i> ;	85,7%	14,3%	100%	
<i>Brainstorming</i> ;	100%	0%	100%	
<i>business intelligence</i> ;	57,1%	42,9%	88,5%	
café do conhecimento;	71,4%	28,6%	88,5%	
categorização do conhecimento na companhia;	71,4%	28,6%	91,4%	
clusters de conhecimento;	100%	0%	97,1%	
comunidade de prática;	57,1%	42,9%	91,4%	
desenvolvimento de conteúdo;	100%	0%	100%	

e-mails;	71,4%	28,6%	71,4%
ferramentas avançadas de pesquisa;	100%	0%	100%
ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo;	100%	0%	97,1%
gerenciamento de conteúdo;	42,9%	57,1%	85,7%
<i>Knowledge Discovery in Databases</i> ;	57,1%	42,9%	100%
localizador de especialista;	0%	100%	94,2%
mapeamento de competências;	57,1%	42,9%	97,1%
mapeamento do conhecimento;	85,7%	14,3%	91,4%
mensagens instantâneas;	100%	0%	100%
mineração de dados;	85,7%	14,3%	100%
plataformas de gestão de ideias;	0%	100%	85,7%
programas de mentoria;	100%	0%	94,2%
programas de mentoria inversa;	57,1%	42,9%	91,4%
redes sociais corporativas;	71,4%	28,6%	74,2%
revisões de aprendizagem;	71,4%	28,6%	91,4%
revisões de pós-ação;	85,7%	14,3%	100%
sistema de recomendação;	14,3%	85,7%	77,1%
sistema de suporte a decisão;	14,3%	85,7%	77,1%
sistema de gestão de documentos;	57,1%	42,9%	85,7%
<i>Storytelling</i> .	100%	0%	88,5%
Média total de concordância	70,9%	29,1%	92,3%

Fonte: o autor

A análise do quadro supra indica que há a utilização de diversas ferramentas de GC (70,9%) no exercício da atividade de gestão da investigação criminal, ainda que de maneira empírica, sem estruturação dos processos.

Na perspectiva apresentada, mostra-se que há sentido no fomento às práticas de GC no exercício da presidência de investigações criminais para melhoria do desempenho de equipe, vez que o nível de importância indicado pelos entrevistados às ferramentas propostas, em sentido global, chegou a 92,3%.

Destacam-se duas manifestações de especialistas, formalizadas no ambiente do formulário de avaliação no espaço destinado a observações relacionadas às ferramentas de GC:

Especialista: Acredito que seja importante o estabelecimento de premissas para o exercício das atividades, vez que a atuação da polícia é muito intuitiva e dinâmica, de modo que o passo a passo e a proposição de novas ferramentas auxiliaria. A aplicação de várias ferramentas de GC são aplicadas de forma intuitiva, e a formalização desse tipo de ação é fundamental, inclusive para conhecimento desse tipo de ferramenta na Academia de Polícia, na formação inicial. Assim, os policiais novos já saem da academia sabendo como fazer, e depois o conhecimento é complementado no dia a dia.

Especialista: A utilização, aplicação e criação de ferramentas de

GC na investigação criminal é de suma importância para o sucesso dos casos trazidos à unidade, eis que, através destas ferramentas é que se torna possível que todos investigadores tenham acesso a sistemas, dados e conhecimentos, fazendo assim com que encontrem com maior facilidade elementos para identificação de autoria e materialidade dos delitos investigados.

Posto isso, a fase de avaliação do *Framework* em gestão de investigação criminal com base em GC restou positiva, com a ratificação do proposto pelos especialistas em gestão de investigação criminal.

Dessa forma, restam aplicáveis as rotinas apresentadas com a ressalva de se tratar de uma proposição sem caráter vinculativo, mas sim uma ferramenta de auxílio ao processo investigativo, viabilizando melhor gestão do conhecimento investigativo, conferindo a possibilidade de ampliação da eficiência e eficácia na entrega de valor.

A estruturação do pensamento da gestão da investigação criminal à luz da gestão do conhecimento apresentou uma gama de possibilidades ao presidente da investigação para melhoria contínua de suas dinâmicas de trabalho. A simples reflexão da relação do desempenho das investigações criminais com elementos de liderança, gestão de processo, e tecnologia, viabilizando a implementação de rotinas e ferramentas de GC, pode conferir ganhos no processo de desvelamento do fato oculto.

A avaliação demonstrou a contribuição do elemento de GC “pessoas” para a gestão da IC, especialmente lançando um olhar sobre a análise das capacidades pessoais dos investigadores (trabalhadores do conhecimento) por parte do gestor da investigação criminal, viabilizando a alocação de atividades investigativas de acordo com o perfil de cada profissional, e promovendo a integração de equipe por intermédio de uma gestão democrática.

O pensamento estruturado e calcado em GC viabiliza, outrossim, a clareza de processos e fluxos de trabalho, contribuindo para uma ordenação estratégica do passo a passo na investigação criminal, com a identificação explícita dos objetivos da atividade profissional desempenhada. O conhecimento do processo por parte de todos os envolvidos nas rotinas investigativas pode ensejar reflexão crítica sobre cada uma das fases da investigação criminal, gerando novos olhares e novas ideias sobre o *know-how* investigativo, conferindo criatividade para toda a dinâmica de atuação da Polícia Judiciária.

A avaliação demonstrou, ainda, que a tecnologia atua como suporte aos processos investigativos, especialmente no que se refere à gestão dos dados, informações e conhecimentos. Assim, o processo de GC na IC (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento, uso) é facilitado e acelerado pela tecnologia, mormente no que se refere à fase de busca, coleta e tratamento da evidência criminal – o que ganha ainda mais destaque em um mundo digital.

No pensamento proposto, não há como manter esses alicerces da gestão da investigação criminal sem o engajamento organizacional, especialmente da alta gestão. Assim, a clareza quantos aos valores, missão e visão da instituição de Polícia Judiciária auxilia nos contextos da atividade investigativa, mas é a estrutura de pensamento de GC que proporciona o ambiente de compartilhamento e aprendizagem necessários para conferir eficiência e eficácia à organização de polícia investigativa.

Conforme visto, as contribuições da GC para os processos de IC são inúmeras, especialmente em razão de a Polícia Judiciária possuir, via de regra, cultura organizacional bacharelesca, fulcrada em rotinas baseadas na cultura jurídica. Assim, a implementação de cultura organizacional baseada em GC pode contribuir para uma visão mais dinâmica das atividades investigativas, e conferir maior eficiência e eficácia ao processo de desvelamento de fato oculto.

Nessa linha, a fim de auxiliar no processo de transformação possível da cultura organizacional da Polícia Judiciária nacional, a adoção do *framework* adaptativo proposto tem o condão de orientar a presidência dos atos investigativos, proporcionando uma análise crítica do processo investigativo até então praticado na unidade policial, ensejando novos *insights* para a gestão da IC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo pretende-se indicar as considerações finais referentes à presente pesquisa, mormente no que se refere ao cumprimento dos objetivos do trabalho, com considerações finais acerca do *Framework* proposto, além de discussões relacionadas à limitação da pesquisa e necessidade de pesquisas futuras para aprofundamento do tema.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O *FRAMEWORK*

A presente pesquisa se fundou na necessidade de estruturação do pensamento investigativo frente a uma cultura organizacional baseada no empirismo bacharelesco jurídico. Os elementos centrais de discussão ao longo do texto apresentam as policiais investigativas brasileiras, em razão de seu viés histórico de afilhamento ao Poder Judiciário, focadas em dinâmicas eminentemente jurídicas para o desenvolvimento de seu mister, gerando limitações de ordem organizacional e, com isso, limitando seu espectro de atuação funcional.

A perspectiva empírica das dinâmicas investigativas, e a ideia presente de que o investigador, em essência, possui o “dom” de investigar crimes por intermédio de seu “tirocínio”, ganha força com a relação ficcional. Não é raro, conforme visto, a apresentação do investigador como uma figura genial, que resolve delitos a partir do desenvolvimento de seu raciocínio nato e não compartilhável.

Nessa senda, levando em conta o estado da arte apresentado, a presente pesquisa se debruçou sobre as teorias, práticas e ferramentas de GC a fim de estruturar o pensamento investigativo, conferindo tecnicidade ao processo de compartilhamento do conhecimento investigativo.

O objetivo geral da pesquisa foi, portanto, desenvolver um *framework* adaptativo para a gestão da investigação criminal da Polícia Judiciária brasileira à luz da gestão do conhecimento visando a melhoria da eficiência e eficácia do processo.

Para o atingimento do objetivo indicado, o trabalho foi estruturado com a apresentação inicial dos conceitos, fundamentos e ferramentas de GC, a fim de situar o leitor acerca dos elementos centrais da pesquisa. Ato contínuo, discutiu-se o modelo

de investigação criminal brasileiro, a fim de dar cumprimento a objetivo específico do presente trabalho.

No ponto, foram abordados os princípios e tipologias da investigação criminal, com destaque para a presidência dos atos investigativos, bem como a identificação do perfil investigador segundo a literatura, conduzindo para a reflexão quando ao método de raciocínio investigativo e a forma de pensamento nas dinâmicas da IC.

Em seguida, a pesquisa cresceu para a compreensão da atividade investigativa em seara criminal, com a demonstração de que as atividades investigativas promovidas pelas equipes de polícia judiciária são intensivas em conhecimento, o que atendeu o segundo objetivo específico do trabalho. Tal perspectiva marcou o ponto de contato entre as rotinas de investigação criminal e as teorias, práticas e ferramentas de GC.

Considerando a necessidade de aprofundamento das matérias, a fim de cumprir o terceiro objetivo específico, promoveu-se a análise dos processos, práticas e ferramentas de GC aplicáveis aos processos investigativos, com destaque para o que a doutrina chamou de “preditores de desempenho” na investigação criminal. O referido momento de pesquisa identificou os elementos “pessoas, processos e tecnologia” como fundantes e estruturantes para garantir eficiência e eficácia à investigação criminal. Contudo, para tanto, imprescindível o desenvolvimento de cultura organizacional baseada em conhecimento para conferir sustentação à tríade indicada.

Posto isso, e considerando os elementos colecionados ao longo do processo de revisão integrativa de literatura, aliada à fase de demonstração do artefato desenvolvido junto ao grupo focal de especialistas, a pesquisa buscou relacionar a gestão da investigação criminal com os pilares (preditores) da GC, com o desenvolvimento de um *framework* adaptativo para a gestão da investigação criminal da Polícia Judiciária brasileira à luz da gestão do conhecimento visando a melhoria da eficiência e eficácia do processo.

Por fim, por intermédio da fase de avaliação, verificou-se a consistência e aplicabilidade do *framework* na gestão de investigações criminais, o que se identificou a partir de entrevistas estruturadas com delegados de polícia de sete regiões do Estado de Santa Catarina, apresentando-se resultados positivos com relação ao grau de concordância com rotinas sugeridas no artefato.

Nessa linha, o *framework* desenvolvido apresenta contribuições significativas para o processo de gestão da investigação criminal, sem, contudo, ter a pretensão de obrigatoriedade em sua aplicação, mas sim apresentar alternativas adaptativas às rotinas de investigação criminal da Polícia Judiciária. São algumas das contribuições:

- desenvolver clareza quanto aos elementos principais da investigação criminal;
- expor um fluxo de atuação investigativa para melhor compreensão das rotinas de trabalho;
- identificar lacunas de atuação quanto ao exercício de liderança, com a apresentação de ferramentas para saná-las, especialmente com o fomento de cultura democrática que valorize o conhecimento e seu compartilhamento;
- apresentar perfis investigadores com a proposição de estrutura de trabalho relacionado ao respectivo perfil, com definição clara de responsabilidades dentro do sistema de gestão do conhecimento investigativo;
- promover o desenvolvimento dos policiais a partir de treinamentos, mentorias e práticas que estimulem o aprendizado para identificação de melhorias;
- fomentar a técnica de análise de cenários para melhoria do processo decisório na presidência da investigação criminal;
- estimular a estruturação de planejamento para ações investigativas;
- fortalecer a perspectiva de necessidade de utilização de tecnologias integrativas para melhoria dos processos de gestão de investigação criminal;
- elencar ferramentas de atuação organizacional para estruturação de uma cultura organizacional baseada em conhecimento, especialmente com adoção dos elementos apresentados na ISO 30401:2018 (E);
- sensibilizar quanto à necessidade de identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e reutilização de conhecimentos produzidos ao longo da investigação de crimes;
- arrolar ferramentas de GC com potencial de utilização em investigações criminais, com o fito de promover os processos de GC na organização

policial investigativa.

- estruturar programa para compreensão e aplicação de ferramentas de GC para melhoria do processo de aprendizagem organizacional, especialmente por intermédio do compartilhamento de conhecimento.

Para atingimento das contribuições apresentadas a estruturação da pesquisa com metodologia *Design Science Research* (DSR) se mostrou fundamental, especialmente pela viabilidade de desenvolvimento de artefato a ser avaliado por especialistas, garantindo um processo de inovação nas dinâmicas de gestão de investigações criminais.

O desenvolvimento do *framework* se mostra importante para a comunidade científica pois promove o esclarecimento e aprofundamento de relações teóricas até então não estudadas, especialmente ao se tratar da relação com a Polícia Judiciária brasileira, conforme foi devidamente demonstrado em fase de ineditismo de pesquisa.

5.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa ora apresentada não tem por pretensão o esgotamento do tema, apresentando limitações de ordem teórica e prática.

Em primeira observação, destaca-se que a apresentação do artefato teve por desiderato o aprofundamento teórico sobre os elementos apresentados, com fomento à discussão de especialistas relacionados à Polícia Civil de Santa Catarina, o que indica um recorte específico relacionado às dinâmicas de uma das vinte e sete polícias civis brasileiras. Assim, é de se notar que a pesquisa possui caráter regional, conforme proposto na metodologia da pesquisa.

Ademais, como segunda observação, importante destacar que a fase de avaliação do artefato se deu a partir da análise abstrata dos elementos apresentados, com a confrontação às realidades fáticas vivenciadas pelos especialistas entrevistados, sem, contudo, promover a aplicação do *framework* nas rotinas de trabalho das unidades policiais. Apenas a adoção institucional das rotinas propostas e do fomento à promoção de cultura organizacional baseada em GC, com monitoramento constante e permanente por longo período, seria capaz de mensurar os resultados práticos da adoção do modelo teórico proposto.

Assim, a generalização do estudo para toda e qualquer equipe de investigação, ainda que fora das dinâmicas de Polícia Judiciária, é medida que mereceria as adaptações necessárias de acordo com as perspectivas organizacionais próprias. Ainda, não se olvida que as entrevistas de especialistas carreguem consigo os vieses típicos de suas respectivas dinâmicas de atuação, com a absorção no presente trabalho de análises baseadas em experiências vivenciadas e, portanto, com a leitura dos processos a partir das próprias lentes por intermédio das quais enxerga a realidade posta.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

O encerramento do presente trabalho não significa o exaurimento do assunto então apresentado. A própria indicação de limitação da pesquisa abre espaço para uma série de desdobramentos possíveis relacionados à sua natureza, assim como o assunto discutido possui complexidade tal que instiga a continuidade da investigação científica.

A relação entre os constructos apresentados no presente trabalho viabiliza o desdobramento da pesquisa sob outros enfoques e com outras amplitudes, a saber:

- a) Ampliação da verificação de aplicabilidade para outras Polícias Judiciárias brasileiras;
- b) Desenvolvimento de um guia prático de aplicação do *framework* para consulta por parte dos gestores de investigações criminais;
- c) Adaptação do artefato para aplicação junto a outros órgãos que executam a investigação criminal de forma atípica;
- d) Aplicação do *framework* em rotinas de investigação criminal, com mensuração de resultados comparativos;
- e) Recorte de aprofundamento relacionado a programa de desenvolvimento de cultura organizacional baseada em conhecimento junto às Polícias Judiciárias;
- f) Aprofundamento quanto a ferramentas integrativas de tecnologia para o exercício da investigação criminal;
- g) Estruturação de programa de desenvolvimento de pessoas com foco em perfil investigativo;

- h) Estudo relacionado ao exercício da liderança transformadora no âmbito das Polícias Judiciárias brasileiras;
- i) Delimitação de pesquisa quanto aos processos de gestão do conhecimento relacionados à fase de busca, coleta e tratamento de evidências.

A estruturação de pesquisas complementares ampliará a profundidade do tema que carece de maiores debates da comunidade científica a fim de garantir maior eficiência e eficácia aos processos investigativos brasileiros.

A pretensão do pesquisador foi apresentar ferramentas teóricas que auxiliassem nas dinâmicas investigativas, sem, contudo, deixar rígido o processo de gestão da investigação, mormente em razão das características da atividade dinâmica desenvolvida. A conclusão da presente tese de doutorado não tem por finalidade esgotar as pesquisas sobre o assunto, mas sim lançar luzes às discussões teórico-práticas relacionados à atividade investigativa, com fomento à pesquisa na área de Polícia Judiciária brasileira tão carente de discussões para além do viés cultural jurídico.

REFERÊNCIAS

- ABD. **Learning Lessons in ADB**. Philippines: Asian Development Bank, 2007.
- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. DA C.; CAVAZOTTE, F. DE S. C. N. Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 20, n. 4, p. 516–532, 2018.
- ABU-SHANAB, E.; SHEHABAT, I. The influence of knowledge management practices on e-government success: A proposed framework tested. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 12, n. 3–4, p. 286–308, 2018.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. DE. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AMAND, V.; MANTZ, C. .; GLICK, W. . An organizational memory approach to information management. **Academy Management Review**, v. 23, p. 796–809, 1998.
- ANDREEVA, T.; KIANTO, A. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 617–636, 2012.
- APO. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2020.
- ASENSI, F. Delegados-líderes e a necessidade de pensar contra o cérebro. In: ZANOTI, B. T.; SANTOS, C. I. (Eds.). **Temas Avançados de Polícia Judiciária**. 1. ed. Salvador: JusPodivm, 2015. p. 103–138.
- ASHOK, M. et al. How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 9, p. 2245–2273, 2021.
- ATZENBECK, C.; HICKS, D. L.; MEMON, N. **Supporting emergent knowledge and team communication in police investigations**. 2009 IEEE International Conference on Intelligence and Security Informatics, ISI 2009. **Anais...2009**
- AVENA, N. **Processo Penal**. 14. ed. São Paulo: Método, 2022.
- BABANINA, V. et al. Cybercrime: History of formation, current state and ways of counteraction. **Revista Amazonia Investiga**, v. 10, n. 38, p. 113–122, 2021.
- BARBOSA, A. M. Ciclo do Esforço Investigativo Criminal. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 1, n. 1, p. 153–179, 2010.
- BARBOSA, A. M. **Curso de Investigação Criminal**. Porto Alegre: Núria Fabris, 2014.

BASKERVILLE, R.; DULIPOVICI, A. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 4, n. 2, p. 83–105, 2006.

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Brasília: IPEA, 2012.

BENNER, M. J.; VELOSO, F. M. ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 5, p. 611–629, 2008.

BENNET, D.; BENNET, A. The Rise of the Knowledge Organization. In: **Handbook on Knowledge Management 1**. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004, 2004. p. 5–20.

BENNETT, W.; HESS, K. M.; ORTHMANN, C. M. H. . **Criminal Investigation**. 9. ed. New York: Delmar Cengage Learning, 2009.

BERGERON, B. **Essentials os Knowlwdge Management**. New Jersey: Wiley, 2003.
BERMUDEZ, A. L. **A investigação criminal orientada pela teoria dos jogos**. 3. ed. Florianópolis: EMais, 2021.

BERMUDEZ, A. L.; MENDES, F. L. Análise de cenário no contexto da investigação criminal complexa. In: **Inteligência para Iniovação: métodos, técnicas e ferramentas**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022. p. 91–110.

BLANCHET, L. R. **Manual Prático de Investigação de Homicídio**. 2. ed. [s.l.] Ithala, 2019.

BONFANTINI, A. M.; PRONI, G. Suposição: Sim ou Não? Eis a questão. In: **O signo de três**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1991.

BÖRJESON, L. et al. Scenario types and techniques: Towards a user's guide. **Futures**, v. 38, n. 7, p. 723–739, 2006.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121, 2011.

BOUGOULIA, E.; GLYKAS, M. Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. **Knowledge and Process Management**, n. September, p. 1–32, 2022.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

BRASIL. **Código de Processo Penal - Decreto-lei N° 3.689/1941**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm>. Acesso em: 27 abr. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 abr. 2022.

BRASIL. **Lei 12.830/13 Estatuto do Delegado**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12830.htm>. Acesso em: 27 abr. 2022.

BRASIL. **Lei de Abuso de Autoridade - Lei 13.869/2019**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13869.htm>. Acesso em: 28 abr. 2022.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. **Rev. Adm. Pública**, v. 48, n. 4, p. 983–1006, 2014.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis revised. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2019.

BRAZ, J. **Investigação Criminal: A Organização, o Método e a Prova**. Coimbra: Almedina, 2009.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. DE;; CASTRO, A. B. C. DE. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 46, n. 5, p. 341–366, 2012.

BUNGE, M. A. **Seudociencia e ideologia**. 22. ed. Madrid: Alianza, 1985.

CATTERALL, M.; MACLARAN, P. Focus group data and qualitative analysis programs: Coding the moving picture as well as the snapshots. **Sociological Research Online**, v. 2, n. 1, 1997.

CECCONELLO, I.; MACHADO, V. D. C.; BARCELLOS, P. F. P. A liderança transformadora nos sistemas de produção lean. **Espacios**, v. 38, n. 38, 2017.

CECCONELLO, W. W.; STEIN, L. M. **Manual de entrevista investigativa para polícia judiciária**. Goiânia: Editora Alta Performance, 2023.

CHEN, H. et al. COPLINK connect: Information and knowledge management for law enforcement. **Decision Support Systems**, v. 34, n. 3, p. 271–285, 2003.

COOK, T. **Senior Investigating Officer's - handbook**. 5. ed. New York: Oxford University Press, 2019.

CORDEIRO, I. O Direito Penal e a Polícia Judiciária no Estado Democrático de Direito. In: SOUZA, D. T. Q. DE; GUSSO, R. B. (Eds.). **Estudos sobre o papel da Polícia Civil em um estado democrático de direito**. Florianópolis: Empório do Direito, 2016. p. 133–158.

CORNWELL, P. D. **Retrato de um assassino: jack, o estripador - Caso encerrado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

CORRÊA, F. et al. **EQUALIZAÇÃO DE TIPOS DE CONHECIMENTO EM MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**. XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017. **Anais...** Marília: ANCIB - Associação Nacional de PEsquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação., 2017

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CÚJAR VERTEL, A. DEL C. et al. Organizational culture: Developments in measuring. **Estudios Gerenciales**, v. 29, n. 128, p. 350–355, 2013.

CUPANI, A. La peculiaridad del conocimiento tecnológico. **Scientiae Studia**, v. 4, n. 3, p. 353–371, 2006.

DA ROSA, A. M. **Guia do Processo Penal conforme a teoria dos jogos**. 5. ed. Florianópolis: EMais, 2019.

DA ROSA, A. M. **Guia do Processo Penal Estratégico. De acordo com a Teoria dos Jogos**. 1. ed. Florianópolis: EMais, 2021.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier Ltd, 2013.

DAVENPORT, THOMAS; DE LONG, DAVID; BEERS, M. Successful KnowledgeManagement Projects. **Sloan Management Review**, 1998.

DAVENPORT, T. H. Ten principles of knowledge management and four case studies. **Knowledge and Process Management**, v. 4, n. 3, p. 187–208, 1997.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. **Choice Reviews Online**, v. 35, n. 09, p. 35-5167-35–5167, 1998.

DEAN, G. Police Reform: Rethinking Operational Policing. **Journal of Criminal Justice**, v. 23, n. 4, p. 337–347, 1995.

DEAN, G. et al. Capturing knowledge of police investigations: towards a research agenda. **Police Practice and Research**, v. 9, n. 4, p. 341–355, 2008.

DEAN, G.; BELL, P. Knowledge-Managed Policing Framework for Communication Interception Technologies (CIT) in Criminal Justice System. v. 2, n. 4, p. 25–41, 2010a.

DEAN, G.; BELL, P. Sistema de justiça criminal Introdução. v. 2, n. 4, p. 25–41, 2010b.

DEAN, G.; BELL, P.; CONGRAM, M. Knowledge-Managed Policing Framework for Communication Interception Technologies (CIT) in Criminal Justice System. v. 2, n.

4, p. 25–41, 2010.

DEAN, G.; FAHSING, I. A.; GOTTSCHALK, P. Profiling police investigative thinking: A study of police officers in Norway. **International Journal of the Sociology of Law**, v. 34, n. 4, p. 221–228, 2006.

DEAN, G.; FAHSING, I. A.; GOTTSCHALK, P. Qualitative and quantitative study of police investigative thinking styles. v. 3, n. 1, p. 76–87, 2007.

DEAN, G.; FILSTAD, C.; GOTTSCHALK, P. Knowledge Sharing in Criminal Investigations: An Empirical Study of Norwegian Police as Value Shop. **Criminal Justice Studies**, v. 19, n. 4, p. 423–437, 2006.

DECOURT, F.; NEVES, H. DA R.; BALDNER, P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

DIENSTEIN, W. Criminal Investigation. In: BAILEY, W. G. (Ed.). . **The Encyclopedia of Police Science**. 2. ed. New York: Garland, 1995. p. 160–2.

DOROW, P. F. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em Florianópolis**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. A. V. **Design science research: A method for science and technology advancement**. Switzerland: Springer, 2015.

DRUCKER, P. F. **A Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

DUTRA, L. H. DE A. Pragmática da Investigação: modelos intencionais na investigação policial. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 1, n. 1, p. 137–152, 2010.

ELIAS, N. **Envolvimento e alienação**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

EMIL BERG, M. et al. Police management roles as determinants of knowledge sharing attitude in criminal investigations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 21, n. 3, p. 271–284, 2008.

FAHSING, I. A. **The making of an expert detective. Thinking and deciding in criminal investigations**. [s.l.] University of Gothenburg, 2016.

FAHSING, I. A.; ASK, K.; GRANHAG, P. A. The man behind the mask: Accuracy and predictors of eyewitness offender descriptions. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 4, p. 722–729, 2004.

FEITOSA, D. **Direito processual penal: teoria, crítica e práxis**. 7. ed. Niterói: Impetus, 2010.

FERREIRA, L. H. C.; FERREIRA, N. J. C. **Investigação Criminal: um estudo**

metodológico. 2. ed. São Paulo: Sicurezza, 2013.

FERREIRA, M. Z. G. Moderna visão do indiciamento no curso investigativo. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 4, n. 2, 2013.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: História da Violência nas Prisões**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

FUGIE, H. K.; PERIOTTO, A. J. Gestão Do Conhecimento: Pessoas E Tecnologia. **Caderno de Administração**, v. 14, n. 1, p. 40–58, 2017.

GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33–50, 1998.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning**. Malden: Blackwell, 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOMSETH, R.; GOTTSCHALK, P. Information Technology in Value Shop Activities: An Exploratory Study of Knowledge Reuse in Norwegian Police Investigations. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v. 3, n. 4, p. 111–122, 2007.

GLOMSETH, R.; GOTTSCHALK, P. Leadership Roles in Police District Management. v. 2, n. 4, p. 11–23, 2010.

GNECCO, L. J. et al. Métodos e Técnicas de Gestão do Conhecimento: Comunidades de Prática. **Reuna**, v. 17, n. 2, p. 59–80, 2012.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: Uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão da Produção**, v. 24, n. 2, p. 248–265, 2017.

GOTTSCHALK, P. Expert systems at stage IV of the knowledge management technology stage model: The case of police investigations. **Expert Systems with Applications**, v. 31, n. 3, p. 617–628, 2006a.

GOTTSCHALK, P. Stages of knowledge management systems in police investigations. **Knowledge-Based Systems**, v. 19, n. 6, p. 381–387, 2006b.

GOTTSCHALK, P. Predictors of police investigation performance: An empirical study of Norwegian police as value shop. **International Journal of Information Management**, v. 27, n. 1, p. 36–48, 2007a.

GOTTSCHALK, P. Information technology in the value shop: An empirical study of police investigation performance. **International Journal of Information Technology and Decision Making**, v. 6, n. 4, p. 751–765, 2007b.

GOTTSCHALK, P. Tecnologia da informação na loja de valor: um estudo empírico do

desempenho da investigação policial. v. 6, n. 4, p. 751–765, 2007c.

GOTTSCHALK, P. Interoperability in electronic government: The case of police investigations. **International Journal of Electronic Government Research**, v. 5, n. 4, p. 14–27, 2009a.

GOTTSCHALK, P. The Case of police Investigations Interoperability in Electronic Government : v. 5, n. 4, p. 14–27, 2009b.

GOTTSCHALK, P. Knowledge management technology for organized crime risk assessment. **Information Systems Frontiers**, v. 12, n. 3, p. 267–275, 2010.

GOTTSCHALK, P. Knowledge management in criminal investigations: The case of fraud examiners. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 15, n. 4, p. 1–15, 2016a.

GOTTSCHALK, P. Knowledge management in criminal investigations: The case of fraud examiners. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 15, n. 4, 2016b.

GOTTSCHALK, P.; BERG, M. E. Information systems in the value shop business of police investigations. **Int. J. Business and Systems Research**, v. 1, n. 1, p. 47–60, 2007.

GOTTSCHALK, P.; DEAN, G. Stages of knowledge management systems in policing financial crime. **International Journal of Law, Crime and Justice**, v. 38, n. 3, p. 94–108, nov. 2010.

GOTTSCHALK, P.; HOLGERSSON, S. Stages of knowledge management technology in the value shop: the case of police investigation performance. **Expert Systems**, v. 23, n. 4, p. 183–193, set. 2006.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SAETHER, H. Computer information systems in financial crime investigations. **Journal of Computer Information Systems**, v. 50, n. 3, p. 41–49, 2010.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SÆTHER, H. Computer information systems as determinants of police investigation performance: An empirical study. **Journal of Computer Information Systems**, v. 47, n. 3, p. 45–59, 2007.

GOTTSCHALK, P.; TERJE KARLSEN, J.; HOLGERSSON, S. How knowledge organizations work: the case of detectives. **The Learning Organization**, v. 16, n. 2, p. 88–102, 2009.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. SUPPL. WINTER, p. 109–122, 1996.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São

Paulo: Saraiva, 2002. p. 106–119.

GUEDES VALENTE, M. M. **Do ministério público e da polícia. Prevenção criminal e ação epnal como execução de uma política criminal do ser humano.** Lisboa: Universidade Católica Editora, 2012.

GUSSO, R. B. **EU PREVINO, TU REPRIMES: UMA ANÁLISE DA POLÍTICA CRIMINAL OFERTADA PELO PRONASCI POR MEIO DO PROGRAMA PROTEJO, NO MUNICÍPIO DE CURITIBA/PR.** Tese. Programa de Pós Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

HAACK, S. **Manifesto de uma moderada apaixonada: ensaios contra a moda irracionalista.** São Paulo: Edições Loyola, 2011.

HARROWITZ, N. O Arcabouço do Modelo de Detetive. In: **O signo de três.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1991. p. 199–218.

HATAMI, A.; GALLIERS, R. D.; HUANG, J. Exploring the impacts of knowledge (re)use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: A longitudinal case study. **Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2003**, 2003.

HINTIKKA, J. Sherlock Holmes Formalizado. In: **O signo de três.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1991.

HOLGERSSON, S.; GOTTSCHALK, P. Police officers' professional knowledge. **Police Practice and Research**, v. 9, n. 5, p. 365–377, 2008.

IGBINOVIA, M. O.; IKENWE, I. J. Knowledge Management: Processes and Systems. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 22–38, 2017.

INKINEN, H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 230–257, 2016.
INNES, M. **Investigating Murder: Detective Work and the Police Response to Criminal Hom.** Oxford: Oxford University Press, 2003.

ISO. International Standard ISO 30401:2018 Knowledge management systems — Requirements. **Iso**, v. 2018, p. 13, 2018.

JACKSON, A. L.; WADE, J. E. Police perceptions of social capital and sense of responsibility: An explanation of proactive policing. **Policing**, v. 28, n. 1, p. 49–68, 2005.

JEROME, B. Criminal investigation and criminal intelligence: example of adaptation in the prevention and repression of cybercrime. **Risks**, v. 8, n. 3, p. 1–10, 2020.

JUNIOR, A. L.; OLIVEIRA, L. C. V. DE; KILIMNIK, Z. M. O planejamento de cenários como aprendizado. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2, p. 03–32, 2010.

KASSANEH, T. C. et al. Level of Adoption and Use of Knowledge Management Practices in Supply Chains. v. 22, n. 4, 2023.

KELLEY, T. M. Mental health and prospective police professionals. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 28, n. 1, p. 6–29, 2005.

KENNEDY, A. Winning the information wars: Collecting, sharing and analysing information in asset recovery investigations. **Journal of Financial Crime**, v. 14, n. 4, p. 372–404, 2007.

KROGH, G. Knowledge sharing and the communal resource. In: **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell Publishing, 2003.

LAKHANI, J.; BENZIES, K.; HAYDEN, K. A. Attributes of interdisciplinary research teams: A comprehensive review of the literature. **Clinical and Investigative Medicine**, v. 35, n. 5, 2012.

LIMA, R. B. DE. **Curso de Processo Penal**. Niterói: Impetus, 2013.

LIMA, R. B. DE. **Manual de Processo Penal**. 11. ed. Salvador: JusPodivm, 2022.

LIPSKI, M. **BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA: dilemas do indivíduo nos serviços públicos**. Brasília: ENAP, 2019. v. 125

LONGO, R. M. J. et al. **Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. São Paulo: Editora SENAC, 2014.

LOPES, A. M. A competência em Sede de Investigação Preliminar. In: GIACOMOLLI, N. J.; AZAMBUJA, M. (Eds.). **Processo Penal contemporâneo em perspectiva**. Curitiba: IEA Academia, 2015.

LOPES JÚNIOR, A. **Sistemas de Investigação Preliminar no Processo Penal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen lures, 2005.

LOPES JÚNIOR, A. **Direito Processual Penal**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

LUEN, T. W.; AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management in the public sector: Principles and practices in police work. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 5, p. 311–318, 2001.

MACHADO, L. M. **Manual de Inquérito Policial**. Belo Horizonte: CEI, 2020.

MAGUIRE, E. R. **Organizational Structure in American Police Agencies: Context, Complexity, and Control**. New York: Suny press, 2002.

MALMITH, D. DE M. **Local de Crime**. 3. ed. Porto Alegre: Luzes, 2007.

MARCH, S. T.; SMTITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision Support Systems**, v. 15, p. 251–266, 1995.

MI, J.; HE, P. **Criminal investigation DSS based on extended intuition analysis**. ICSTE 2010 - 2010 2nd International Conference on Software Technology and Engineering, Proceedings. **Anais...2010**

MORAES, R. F. M. DE. **Prisão em Flagrante Delito constitucional**. Salvador: Editora JusPodivm, 2018.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. Newbury Park: Stage Publications, 1988.

NAIR, P.; PRAKASH, K. **Knowlwdge Management: Facilitator´s Guide**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2009. v. 4

NEWBURN, T.; WILLIAMSON, T.; WRIGHT, A. **Handbook of Criminal Investigation**. Oxfordshire: Taylor and Francis, 2012.

NEYROUD, P. Foreword. In: **The Handbook of Knowledge-Based Policing: Current Conceptions and Future Directions**. Chichester: Wiley, 2008.

NICOLITT, A. **Manual de processo penal**. Belo Horizonte: D´Plácido, 2018.

NISULA, A. M.; Kianto, A. The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 17, p. 1920–1937, 2016.

NONAKA, I. et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation - A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137–146, 2014.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, n. 3, p. 40–54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NONAKA, I. V; TAKEUCHI, H. Humanizing strategy. **Long Range Planning**, v. 54, 2021.

NORDIN, M.; PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 2, p. 4–20,

2009a.

NORDIN, M.; PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 2, p. 4–20, 2009b.

NUCCI, G. DE S. **Manual de processo penal e execução penal**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

ORTIZ LAVERDE, A. M. .; BARAGAÑO, A. F. .; SARRIEGUI DOMINGUEZ J.M. **Knowledge Processes: On overview of the principal models**. 3. ed. San Sebastian: European Knowledge Management Summer School, 2003.

OSE, G. O. .; RAMSTAD, L. S. .; STEIRO, T. J. Analysis of resilience in offshore logistics and emergency response using a theoretically based tool. In: **Proceedings of the fifth resilience engineering symposium**. Netherlands: Soesterberg, 2013.

PACHECO, R. C. DOS S. Coprodução em Ciência , Tecnologia e Inovação : fundamentos e visões. **Interdisciplinaridade: universidade e inovação social e tecnológica**, n. September, p. 21–62, 2016.

PAULEEN, D. J. Cognição , Habilidades Quânticas e Gestão do Conhecimento no Processo de Investigação Criminal : Um Modelo Conceitual Autores Autores : Doutorado Escola de Gestão da Informação. 2014.

PEFFERS, K. et al. A design science research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45–77, 2007.

PEREIRA, E. DA S. **Teoria da Investigação Criminal: uma introdução jurídico-científica**. 2. ed. São Paulo: Almedina, 2019.

PETERSEN, R. R.; WIIL, U. K. **Hypertext structures for investigative teams**. HT 2011 - Proceedings of the 22nd ACM Conference on Hypertext and Hypermedia. **Anais...2011**

POLÍCIA FEDERAL. Serviço público federal mj - polícia federal Brasília-df, terça-feira, 8 de novembro de 2016 boletim de serviço n. p. 1–41, 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PPGEGC/UFSC. **Programa de Pós Graduação de Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento**. Disponível em: <<https://ppgegc.paginas.ufsc.br/areas-de-concentracao/>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

PREECE, J.; ROGERS, I.; SHARP, H. **Design de Interação: Além da Interação Humano-Computador**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos**

construtivos do sucesso. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUEIROZ, D. **A permeabilidade do processo penal.** Florianópolis: Empório do Direito, 2017.

REPUBLIC, C. WORKSHOP AGREEMENT European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1 : Knowledge Management Framework. **Knowledge Management**, p. 1–33, 2004.

RICARDO, C. et al. Gestão do conhecimento e inovação Gestión del conocimiento e innovación. 2018.

SABINO, M. M. F. L. **Diretrizes estratégicas para o compartilhamento do conhecimento tradicional visando à sustentabilidade cultural: um estudo de caso do projeto ilha rendada.** [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2019.

SAMPAIO, R. .; MANCINI, M. . Estudos de revisão sistemática : um guia para síntese. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, p. 83–89, 2007.

SANNINI NETO, F.; SANTOS CABETTE, E. L. **Estatuto do delegado de polícia comentado - Lei 12.830/13.** Rio de Janeiro: Processo, 2017.

SANTOS, C. J. DOS. **Teoria Geral da Investigação Criminal.** 2. ed. Belo Horizonte: Pandion, 2021.

SCHOEMAKER, P. J. H. Multiple scenario planning. **Strategic management journal**, v. 14, n. January 1992, 1993.

SENASP. **Investigação Criminal de Homicídio - Caderno temático de referência** BrasíliaMinistério da Justiça, 2014.

SERRANO, A. S. et al. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA, BRASIL. In: **1º Seminário internacional de editores e pesquisadores na área de segurança pública.** Brasília: Editora MJ, 2021. v. 4p. 33–40.

SERRAT, O. **Knowledge Solutions: tools, methods, and approaches to drive development forward and enhance its effects.** Mandaluyong City: Asian Development Bank, 2010.

SERRAT, O. Notions of Knowledge Managementtv. In: **Asian Development Bank. Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive development forward and enhance its effects.** Mandaluyong City: Asian Development Bank, Springer Open, 2017. p. 291–304.

SERVIN, G.; DE BRUN, C. **ABC of Knowledge Management**NHS National Library for HealthSpecialist Libray, 2005.

SHIN, U.; MILLER, R. C. .; KLEIN, J. T. The structure of interdisciplinary knowledge:

A Polanyian view. **Issues in Integrative Studies**, v. 4, n. 4, p. 93–104, 1986.

SILVA, M. A. GOMES DA. **Prática Penal - Delegado e Polícia**. 4. ed. Salvador: JusPodivm, 2020.

SIMMS, B. W.; PETERSEN, E. R. An Information Processing model of a police organization. **Management Science**, v. 37, p. 216–232, 2019.

SMITH, N.; FLANAGAN, C. **The effective detective: Identifying the skills of an effective SIO**. London: Research Development Statistics, 2000.

SOUZA, M. T. DE; SILVA, M. D. DA; CARVALHO, R. DE. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102–106, 2010.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, Ø. D. “Configuring value for competitive advantage: On Chains, shops and network. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 413–437, 1998.

STAINES, Z. Creativity in Policing: Building the NEcessary Skills to Solve Complex and Protracted Investigation. **Home Team Journal**, p. 133–144, 2011.

STAINES, Z. Managing tacit investigative knowledge: Measuring “investigative thinking styles”. **Policing**, v. 36, n. 3, p. 604–619, 2013.

STAINES, Z.; DEAN, G. Capturing investigative knowledge: methodological scaffolding for measuring thinking styles of police investigators. **Home Team Journal**, n. 03, p. 120–132, 2011.

STELFOX, P. **Criminal Investigation: An Introduction to Principles and Practice**. New York: William Publishing, 2009.

TAIT, T. F. C.; PACHECO, R. C. S. Presentation of an information systems architecture model for public sector. **ICEIS 2001 - Proceedings of the 3rd International Conference on Enterprise Information Systems**, v. 1, n. Iceis, p. 275–278, 2001.

TAO, W. Crime data mining based on extension classification. **Advances in Intelligent and Soft Computing**, v. 115 AISC, n. VOL. 2, p. 383–390, 2012.

TÁVORA, N.; ALENCAR, R. R. **Curso de Processo Penal e Execução Penal**. 17. ed. Salvador: JusPodivm, 2022.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TONG, S.; BRYANT, R. P.; HORVATH, M. A. H. **Understanding Criminal Investigation**. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2009.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005.

TOURINHO FILHO, F. DA C. **Código de Processo Penal comentado: volumes 01 e 02**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TRAD, L. A. B. Focal groups: Concepts, procedures and reflections based on practical experiences of research works in the health area. **Physis**, v. 19, n. 3, p. 777–796, 2009.

TRELEAVEN, L.; SYKES, C. Loss of organizational knowledge: from supporting clients to serving head office. **Journal of Organizational Change**, v. 18, n. 4, 2005.

TRUZZI, M. Sherlock Holmes: psicólogo social aplicado. In: **O signo de três**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1991.

UFSC; PPGE GC. **Linhas de Pesquisa - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<https://ppgegc.paginas.ufsc.br/linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

UFSC. **Glossário de legislação**. Disponível em: <<https://legislacao.ufsc.br/glossario/#:~:text=Portarias%3A são atos administrativos internos,iniciam sindicâncias e processos administrativos.>>. Acesso em: 18 dez. 2023.

UMOH, G. I.; AMAH, E.; WOKOCHA, H. I. Management Development and Organizational Resilience. A Case Study Of Some Selected Manufacturing Firms In Rivers State. Nigera. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, n. 2, p. 07–16, 2014.

URIARTE JR, F. A. **Introduction to Knowledge Management**. Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation, 2008.

VALDATI, A. DE B. **Gestão de Ideias e seus Estágios Evolutivos: Um Modelo de Maturidade**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.

VAN AKEN, J. E. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219–246, 2004.

VENZIN, M.; KROGH, G. VON; ROSS, J. Future Research into Knowledge Management. In: KROGH, G. VON; ROSS, J.; KLEINE, D. (Eds.). **Knowing in Firms - Understanding, Managing and Measuring Knowledge**. London: SAGE Publications, 1998.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53–81, 2011.

WAKEFIELD, R. L. Identifying knowledge agents in a KM strategy: The use of the structural influence index. **Information and Management**, v. 42, n. 7, p. 935–945,

2005.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

WILSON, W. O estudo da Administração. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 3, p. 349–366, 2005.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: SAGE, 2009.

YÜKSEL, I. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 24, p. 52–66, 2012.

ZANDER, U.; KOGUT, B. and Imitation the of Speed of the Transfer Test Organizational Empirical Capabilities : An. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 76–92, 1995.

ZIEBA, M.; BONGIOVANNI, I. Knowledge management and knowledge security—Building an integrated framework in the light of COVID-19. **Knowledge and Process Management**, v. 29, n. 2, p. 121–131, 2022.

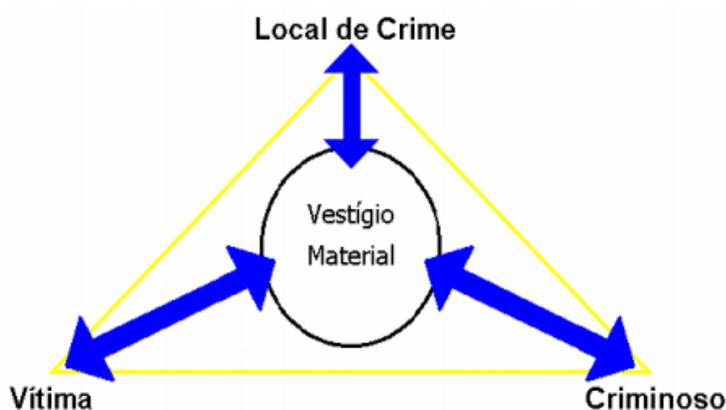
APÊNDICE A – Aprofundamento dos conceitos relacionados aos princípios da investigação

O presente apêndice tem por finalidade apresentar de maneira mais pormenorizada os princípios técnicos norteadores da investigação criminal, a fim de viabilizar a compreensão completa da forma de pensamento investigativo.

- Princípio do intercâmbio ou transferência e princípio da correspondência.

O princípio da transferência preconiza a existência da relação triangular entre a vítima, cenário e suspeito. Nessa perspectiva, a prática delitiva propõe uma transferência de vestígios entre os elementos supracitados, de modo que o investigador procure identificar relações entre o suspeito e o cenário, entre o cenário e a vítima, bem como entre a vítima e o autor (Santos, 2021).

Figura 54: Triângulo do crime



Fonte: Décio de Moura Mallmith (2007)

No mesmo sentido, em complemento ao princípio da transferência, o princípio da correspondência indica a necessidade de atenção do investigador quanto aos objetos relacionados ao delito, bem como eventual interação entre objetos deixando marcas uns nos outros. Dessa forma, em razão das marcas deixadas em um corpo, é possível definir elementos de corpo diverso relacionado (Santos, 2021).

- Princípio do imediatismo ou imediatidade

Princípio do imediatismo ou imediatidade, também chamado de princípio da primeira resposta ou '*Golden Hour's Principle*' (Cook, 2019), refere-se à necessidade

de compreensão de que a primeira resposta proativa da polícia é a chave para uma investigação bem sucedida. Nesse sentido, o início dos atos de investigação deve se operar tão logo o investigador seja notificado da ocorrência supostamente criminosa, garantindo que os vestígios materiais e indícios de delito não desapareçam pelo transcurso do tempo, por interferência externa na cena do crime, ou até mesmo por questões climáticas (Blanchet, 2019). Assim, quanto menos tempo se operar entre a prática delitiva e a ação investigativa, melhor a qualidade e quantidade de informações angariadas (Barbosa, 2014), viabilizando maiores conexões acerca do evento criminoso.

No ponto, há uma clara relação entre o princípio do imediatismo e os princípios da transferência e da correspondência, vez que a atuação célere da equipe de investigadores pode significar oportunidade única para coletar vestígios materiais essenciais ao desvelamento do fato oculto (SENASP, 2014).

- Princípio da oportunidade

A atuação da investigação criminal de forma imediata nem sempre se apresenta como a melhor solução para a racionalidade e estratégia investigativa. O princípio da oportunidade sustenta que cabe ao investigador a análise de qual o momento mais adequado para o desenvolvimento de diligências de busca e coleta de evidências, sempre levando em conta a conveniência da medida, a efetividade dos atos praticados e a necessidade de agir naquele momento (Santos, 2021).

Segundo Blanchet (2019), o princípio da oportunidade não se apresenta de forma contraposta ao princípio do imediatismo, mas complementar. O autor sustenta que os investigadores devem agir o mais rápido possível para o levantamento das informações atinentes ao caso criminal, mas tal medida deve ser avaliada segundo a estratégia de atuação para a ação investigativa no momento mais favorável à produção probatória.

- Princípio do equilíbrio e do controle

Santos (2021) apresenta, ainda, a ideia segundo a qual a investigação criminal deve ser conduzida sob domínio integral dos investigadores, exercitando-se o controle e a estabilidade das diligências realizadas com a condução das informações e desenvolvimento de ações devidamente orientadas a determinado objetivo.

A perspectiva se mostra fundamental em especial ao compreendermos a função do presidente da investigação, sendo o responsável por desenvolver e implementar estratégias de ação investigativa, bem como promover a gestão da informação a fim de garantir competente tomada de decisão. Ainda, o presidente da investigação tem por responsabilidade a alocação de recursos a fim de garantir o bom andamento dos atos investigativos (Cook, 2019).

Nessa linha, deve o presidente da investigação deve ser cauteloso com a fragmentação da investigação criminal (o que difere da técnica de compartimentação da informação, que será vista a seguir). A fragmentação é a definição de tarefas para membros da equipe sem a necessária coordenação das dinâmicas investigativas. Tal descompasso no equilíbrio e controle da investigação criminal, resultado de integração deficitária da equipe e erro de gestão, pode gerar perda de objetividade ou redundância nas diligências, bem como a resistência na formação de um espírito de equipe entre os investigadores (Ferreira; Ferreira, 2013).

O referido princípio ganha destaque ao se tratar de relações de multiagências investigativas, vez que a concorrência entre as instituições pode sobrepor atos investigatórios (Gottschalk, 2009a) violando o referido princípio que preconiza a coordenação dos atos de investigação criminal em busca de bons resultados.

- Princípio da compartimentação da informação

A compartimentação da informação produzida em uma investigação criminal é técnica aplicável às demandas investigativas a fim de conferir sigilo aos atos estratégicos praticados ao longo da fase de busca e coleta de evidências. No caso, o delegado de polícia organiza as rotinas de trabalho de modo que cada grupo de investigadores tenham acesso somente ao que é essencial para a execução da tarefa destinada (Ferreira; Ferreira, 2013), sem conhecimento acerca dos elementos globais da investigação. Trata-se, pois, de um procedimento de gestão a fim de garantir sigilo, eficiência e eficácia à investigação criminal, e que pode ou não ser aplicado às rotinas investigativas, a depender da estratégia de investigação adotada pelo presidente do procedimento.

Nesse sentido, a organização da distribuição de rotinas de trabalho e acesso às informações constantes nos autos da investigação criminal devem ser de plena atenção do presidente da investigação (Barbosa, 2014), garantindo que as equipes

que auxiliam as rotinas investigatórias não tenham a plena consciência de todo o contexto da investigação criminal, mas sim de parte dela.

Para Ferreira e Ferreira (2013, p. 74), a compartimentação da informação é “parte do sistema de proteção e salvaguarda da investigação criminal e busca evitar que dados, informações e conhecimentos obtidos no decorrer do procedimento investigativo sejam acessados por pessoas não autorizadas”.

Assim, as equipes conhecem apenas parte das informações que circundam os atos investigativos, mantendo-se o controle gerencial centralizado no presidente da investigação e sua equipe núcleo, exercendo a direção estratégica e tática dos atos (Santos, 2021).

Ainda segundo Ferreira e Ferreira (2013, p. 82), os elementos centrais e estratégicos da investigação são de acesso a poucos integrantes da equipe, de modo que “cada pessoa deve conhecer apenas aquilo que tiver necessidade de conhecer para desenvolver a missão que lhe é atribuída, e nada mais”.

- Princípio da surpresa

A atuação policial demanda uma série de estratégias de atuação para obtenção do melhor resultado no desvelamento do fato oculto. Para fins de uma investigação criminal competente, imprescindível o respeito ao sigilo dos autos e uma boa gestão da informação – o que é auxiliado pelo princípio da compartimentação das informações. Essa perspectiva tem por finalidade garantir que o investigado ou mesmo testemunhas sejam, a depender da estratégia de atuação (equilíbrio e controle, bem como oportunidade), surpreendidos pelos atos investigatórios, reduzindo o grau de vigilância sobre determinada medida que pretendem esconder ou inviabilizando a utilização de argumentos falsos ou adulteração de provas.

O fator surpresa possui natureza estratégica para as demandas da investigação criminal. A tática relâmpago – *Blitzkrieg* (Bermudez, 2021) - cria oportunidades para a atuação policial (Santos, 2021), bem como, em determinados casos (mandados de busca e apreensão, mandados de prisão, etc.), garantem a segurança da equipe.

- Princípio da Representação Racional do fato

A investigação criminal se opera como um quebra-cabeças: um verdadeiro

exercício mental sobre como conectar as informações produzidas ao longo da investigação criminal, considerando os cenários de forma alternativa a fim de garantir uma visão de todo o contexto da prática do crime (Staines; Dean, 2011). Assim, a atuação do investigador deve se basear pela rotina de geração de experimentos mentais levando em conta os elementos de informação já produzidos e à disposição (Atzenbeck; Hicks; Memon, 2009).

Para Santos (2021), o princípio da representação racional do fato se relaciona com o ato de reconstrução mental do evento criminoso quanto ao tempo, modo de execução do crime, causas do delito e lacunas de informação decorrentes da dinâmica criminosa. Trata-se, pois, de um evento de racionalidade lógica e analítica, típico da mentalidade investigativa (Cook, 2019).

- Princípio da Parcimônia

Também chamado de *Billy Occam's Razor* ou *Lex parsimoniae*, o presente princípio preconiza que diante de uma multiplicidade de teorias concorrentes para explicação do evento criminoso, a explicação mais simples geralmente se opera como a correta (Cook, 2019).

Conforme visto no princípio da representação racional do fato, a investigação criminal se opera por intermédio da conexão de diversas informações que conduzem ao desenvolvimento de representações mentais acerca da prática delitiva. Contudo, importante destacar que a complexidade do delito pode incentivar o investigador a dar atenção para hipóteses e teorias excessivamente complexas e desconectadas da razoabilidade, o que prejudica a tomada de decisão provocando equívocos no desenvolvimento dos atos investigatórios (Cook, 2019).

Truzzi indica que os “fatos não podem ser explicados por uma hipótese de modo mais extraordinário do que os próprios fatos; e que, de diversas hipóteses, deve ser adotada a menos extraordinária”. Assim “a melhor hipótese é aquela mais simples e mais natural” (1991, p.28).

Nesse sentido, entende-se que a hipótese tanto não pode ser absurda (Ferreira; Ferreira, 2013), devendo guardar relações com os fatos verificáveis, quanto deve buscar as explicações mais lógicas e coerentes para resposta ao evento criminoso pesquisado, sem elucubrações desnecessárias e, por vezes, fantasiosas.

- Princípio da contingência

A investigação criminal é evento dotado de complexidade e incertezas, o que ocasiona, por vezes, grandes dificuldades para os operadores realizarem os levantamentos de informações necessárias para o desvelamento do fato oculto. Nesse sentido, o presente princípio sustenta que a investigação criminal pode ser possível, ou não.

O ato de investigar criminalmente se opera em cenários diferentes de acordo com determinado tipo de crime e determinada circunstância, sendo “cada investigação única, e o seu produto exclusivo” (Ferreira; Ferreira, 2013, p. 124). Dessa forma, o esclarecimento do delito é resultado incerto, vez que está adstrito a condições probatórias desveladas com a atuação do investigador, o que pode ou não ocorrer (Santos, 2021).

- Princípio da ação planejada

A atuação investigativa, por sua estrutura complexa, desenvolve atividade voltada à coleta de informações para tratamento e análise a fim de proceder a conexões com o fito de desvelar a prática de crimes. Para tanto, é imprescindível que haja coordenação nas dinâmicas investigativas, sob pena de desarticulação do foco investigativo, causando prejuízos à atividade.

Desta feita, decorrente da perspectiva trazida pelo princípio do equilíbrio e do controle, a gestão da investigação criminal deve ser, de fato, desenvolvida com o planejamento de ação correspondente. Nordin, Pauleen e Gorman (2009) bem indicam que a inexistência ou insuficiência de direção gerencial na investigação criminal ocasiona maus resultados em um departamento de polícia investigativa.

Assim, o planejamento das ações investigativas deve estar em voga quando da atuação profissional investigativa a fim de conferir controle de decisão no curso do esforço investigativo, organizando as ações e procurando antecipar os resultados esperados (Santos, 2021; Barbosa, 2014).

De outra banda, fundamental compreender que a investigação criminal é dotada de grande dinamismo de ação, de modo que o planejamento de ações investigativas não deve ser tal que inviabilize eventual ajuste instantâneo necessário, afigurando-se como orientação para o exercício da função investigativa, e não como estrutura rígida de pensamento. Toda a investigação criminal está sujeita a riscos, o

que ocasiona incerteza sobre a plena execução do planejamento de ação, de modo que se deve buscar, também, um processo de análise de risco (Ferreira; Ferreira, 2013; Bermudez; Mendes, 2022) para as dinâmicas investigativas – tal fator deve fazer parte do planejamento da investigação criminal.

- Princípio da corroboração

O exercício da racionalidade para o desenvolvimento da investigação criminal tem por escopo viabilizar a geração de hipóteses razoáveis acerca da prática delitiva (ver seção 2.2.5). Todavia, a geração de hipóteses possíveis e razoáveis (princípio da parcimônia) não pode sustentar o desenvolvimento da atividade investigativa sem elementos probatórios suficientes da alegação posta.

Nessa senda, desenvolver hipótese fértil, explicativa, razoável, não é o suficiente para refutar dúvida razoável sobre as dinâmicas da prática delitiva, sendo imprescindível que haja supedâneo probatório para tanto (Santos, 2021). Assim, devem os investigadores documentar não apenas a informação colhida, mas também a forma pela qual chegaram à conclusão dos fatos nos relatórios apresentados, vez que tais elementos serão utilizados para justificar ou não ações subsequentes definidas pelo presidente da investigação criminal (Gottschalk, 2006).

A fim de garantir a corroboração das informações apresentadas ao longo da investigação criminal, deve se buscar fontes probatórias. Destarte, Gottschalk (2010) classifica as fontes de informação da seguinte forma:

- a. Fontes de informação orientadas à pessoa: interrogatórios e entrevistas; informantes na rede; presença policial anônima disfarçada para observação (*undercover*); provocação por meio de ação; dicas de cidadãos da comunidade local; notícias de crimes; troca de informações em cooperação policial;
- b. Fontes de informação orientadas à tecnologia: cenas de crimes; documentos confiscados ou apreendidos; câmeras de videomonitoramento; interceptação de comunicações; materiais físicos, como impressões digitais; fontes abertas, como a *internet* e mídias sociais; registros em sistemas policiais (fontes fechadas); notícias de mídia; fornecimento de informações das agências de controle; armazenamento de dados (ex. ERBs, Bilhetagens, etc).

Os exemplos de fontes acima apresentados possuem, segundo Gottschalk (2010), maior ou menor grau de confiabilidade e maior ou menor grau de acesso, o que deve ser sopesado pelo presidente da investigação na análise dos elementos de informação apresentados pelos investigadores.

A Figura 55 apresenta a confrontação entre o grau de extensão de acesso e o grau de confiabilidade dos elementos de informação arrolados acima:

Figura 55: Confrontação entre extensão de acesso e confiabilidade da informação



Fonte: Gottschalk (2010), tradução livre.

APÊNDICE B – Lista de textos localizados a partir da revisão de literatura

O Apêndice B foi desenvolvido a fim de apresentar a estruturação da revisão de literatura, explicitando-se os constructos utilizados, as justificativas, os critérios e inclusão e exclusão, bem como os quantitativos de textos. Por fim, apresenta-se os quadros indicando os autores utilizados e uma breve análise do ponto mais importante de cada texto, com a menção de apresentação ou não de um *framework* ou modelo de investigação criminal.

Dessa forma, inicialmente, procurou-se promover a pesquisa relacionando os constructos “*Knowledge management*” e (and) “*criminal investigation*”, tendo como parâmetros títulos, palavras-chave e *abstract*, excluídos os artigos repetidos. Isto posto, localizou-se nas plataformas o total de 25 artigos (sendo o primeiro levantamento ocorrido em outubro de 2021, e a revisão em agosto de 2023). Assim, procedeu-se à leitura completa dos referidos textos, excluindo-se os não pertinentes (considerados aqueles que não se referiram à investigação criminal, sendo sete relacionados à ciência da computação, um relacionado à investigação de desastres em empresas petrolíferas, e um relacionado à investigação de desastre ferroviário), restando 16 artigos a serem utilizados na estrutura da tese. O Quadro 46 sintetiza esse processo.

Quadro 46: Revisão de literatura - fase 01

REVISÃO DE LITERATURA - FASE 01	
BASES: Web of Science; Scopus; Scielo	
Constructo de pesquisa	“ <i>Knowledge management</i> ” and “ <i>Criminal Investigation</i> ”
Web of Science	09
Scopus	22
Scielo	0
Resultado parcial	31
Artigos excluídos por repetição	-06
Total	25
Pertinência temática com base em leitura completa	

Pertinente	16
Não pertinente	09 ¹⁰
TOTAL	16

Fonte: o autor.

A segunda busca exploratória (igualmente ocorrida em outubro de 2021, e revisada em agosto de 2023), por sua vez, trabalhou a relação dos constructos “*Knowledge management*” e (and) “*police investigation*” (Quadro 47). No mesmo sentido, utilizou-se como parâmetro títulos, palavras-chave e *abstract*, chegando-se a um total de 29 artigos. Desses, nove foram excluídos por repetição, restando um total de 20 artigos, os quais foram lidos em sua integralidade, excluindo-se apenas um deles, por se tratar de investigação de acidente aéreo – o que não se relaciona com a presente pesquisa.

Quadro 47: Revisão de literatura – fase 02

REVISÃO DE LITERATURA - FASE 02	
BASES: Web of Science; Scopus; Scielo	
Constructo de pesquisa	“ <i>Knowledge management</i> ” and “ <i>Police Investigation</i> ”
Web Of Science	07
Scopus	22
Scielo	0
Resultado parcial	29
Artigos excluídos por repetição	-09
Total	20
Pertinência temática com base em leitura completa	
Pertinente	19
Não pertinente	01 ¹¹
TOTAL	19

Fonte: O autor.

¹⁰ Dos 09 artigos excluídos, 07 referiam-se à área de pesquisa de ciência da computação, 01 referia-se à investigação de desastre em empresas petrolíferas, e 01 referia-se à desastre ferroviário.

¹¹ Artigo relacionado à investigação de acidente aéreo.

Os critérios de exclusão de artigos se deram a partir da análise e leitura completa, apenas excluindo-se nas etapas indicadas aqueles que não tinham qualquer relação com a matéria pesquisada, ou que se encontravam repetidos com textos já mapeados.

Nessa senda, totalizou-se o *quantum* de 35 artigos relacionados direta ou indiretamente com os constructos pesquisados, conforme indicado nos quadros Quadro 50 Quadro 51.

Destarte, uma vez procedido à leitura dos artigos relacionados, procurou-se analisar as referências citadas nos referidos textos, analisando-se os seus títulos e como eram citados nos artigos, o que foi realizado entre os meses de janeiro e fevereiro de 2022, com revisão em agosto de 2023. Nesse processo identificaram-se 26 artigos com potencial aderência a essa pesquisa, porém, em 12 não foi possível o acesso completo. Assim, procedeu-se à leitura completa dos 14 textos, usando como critério de inclusão a relação entre investigação criminal e gestão do conhecimento, ao menos de maneira transversal. O Quadro 48 sintetiza esse processo, o qual finalizou com a inclusão de mais 14 referências ao corpus de análise.

Quadro 48: Análise de bibliografia decorrente

REVISÃO DE LITERATURA - FASE 03		
ANÁLISE DE REFERÊNCIAS EM PORTFÓLIO INICIAL		
Critérios: 1) Análise de títulos das referências citadas no portfólio inicial; 2) Acesso completo ao artigo ou livro; 3) Análise de <i>abstract</i> dos artigos selecionados a partir do ponto “2”; 4) Leitura completa dos artigos/livros/capítulo de livro; 5) Critério de pertinência: relação entre investigação policial/criminal e Gestão do Conhecimento.		
Total: 26	Sem acesso: 12	Com acesso: 14
Não pertinentes: 00		Pertinentes: 14

Fonte: O autor.

Vencida a fase anterior, e diante da carência de estudos que relacionem os constructos pesquisados na literatura nacional, procurou-se apresentar autores nacionais considerados referências não apenas produção acadêmica, mas também na atuação policial investigativa. O levantamento de autores nacionais em literatura cinzenta se deu entre os meses de março de 2022 a abril de 2022. Nesse sentido,

para a definição de autores para bibliografia nacional, optou-se pela sistemática indicada no Quadro 49:

Quadro 49: Revisão integrativa de literatura

REVISÃO DE LITERATURA - FASE 05
ANÁLISE DE BIBLIOGRAFIA NACIONAL
Critérios: 1) Análise de bibliografia sobre investigação criminal; 2) Exclusão de bibliografia que trata a investigação criminal apenas sob a perspectiva jurídica; 3) Exclusão de bibliografia que não relaciona a investigação criminal à metodologia de atuação; 4) Exclusão de bibliografia que trata de apenas um tipo de diligência de investigação criminal; 5) Exclusão de autores que não atuam na presidência de investigações criminais; 6) Relevância do estudo.
Total: 04

Fonte: O autor

Os quadros abaixo apresentam a listagem dos textos localizados a partir da Revisão de literatura nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*. A primeira coluna refere-se ao identificador de pesquisa, indicando qual o grupamento utilizado (KM_CI – *Knowledge Management and Criminal Investigation*”; KM_PI – *Knowledge Management and Police Investigation*; Decor – artigos decorrentes da pesquisa originária).

A segunda coluna indica o ano de publicação, seguido pela coluna indicando o autor e, após, o título do trabalho. Por fim, a quarta coluna apresenta uma breve síntese do assunto tratado pelo texto pesquisado. Ainda, observa-se que os artigos também foram categorizados como artigos que apresentaram um modelo conceitual ou *framework* e investigação criminal, e textos que não apresentaram tal elemento.

Quadro 50: Resultado da revisão de literatura - Fase 01 - “*Knowledge management*” and “*Criminal Investigation*”

Identificador de Pesquisa	ANO	AUTORES	TÍTULO	SÍNTESE
---------------------------	-----	---------	--------	---------

KM_CI	2022	Zhao, S; Tang, H; Liu, S; Zhang, Y; Wang,H; Xu, T; Chen, E; Guan,C.	Me-Plan: A deep prototypical learning with local attention network for dynamic micro-expression recognition	<p>A pesquisa desenvolvida pelos autores tem por finalidade analisar movimentos faciais espontâneos e sutis para auxiliar nas dinâmicas de entrevistas e interrogatórios, viabilizando detecção de mentiras. Para tanto, os autores desenvolveram um <i>framework</i> de aprendizado para auxiliar nas referidas dinâmicas.</p> <p>Proposta de modelo = não (a proposta apresentada não se refere à investigação criminal, mas a mecanismos de atenção para as dinâmicas de entrevista).</p>
KM_CI	2022	De Andreade, F.S; De Almeida, F.N.	Organização Criminosa Transnacional: Respondendo ao Risco com inteligência	<p>Os autores indicam a necessidade de atenção para a doutrina de inteligência policial especialmente para auxiliar o gestor na tomada de decisão. O artigo apresenta a necessidade de as decisões governamentais relacionadas à organização criminal sejam devidamente subsidiadas pelo sistema de inteligência.</p> <p>Proposta de modelo = não. Contudo, apresenta o Ciclo de Produção do Conhecimento (CPC) na área de inteligência policial.</p>
KM_CI	2021	Pajón, I; Walsh, D.	Proposing a Theoretical Framework for the Criminal Investigation of Human Trafficking Crimes Policing	<p>De modo geral, o presente estudo propõe um arcabouço que visa reduzir uma das principais lacunas em nosso entendimento sobre crimes de Tráfico Humano; o da sua investigação criminal. O artigo baseia sua estrutura no VSM (Gottchalck, 2006), bem como Smith e Flanagn (2000)</p> <p>Proposta de modelo: sim (para TH) - VSM</p>

KM_CI	2021	Casey, E; Zehnder, A.	Inter-regional digital forensic knowledge management: needs, challenges, and solutions	O presente artigo trabalha elementos relacionados a evidências digitais em investigação de crimes, indicando a necessidade de promoção da gestão do conhecimento de maneira inter-regional para melhoria das ações investigativas digitais. Proposta de modelo: não.
KM_CI	2020	Jerome, B.	Criminal Investigation and Criminal Intelligence: Example of Adaptation in the Prevention and Repression of Cybercrime	O artigo analisado dá conta de análise dos meios mais adequados para a repressão e prevenção de crimes praticados pela internet: cybercrimes. O autor, pois, apresenta a necessidade de uma visão holística em razão da necessidade de alteração de paradigmas para o processo investigativo. Proposta de modelo: não
KM_CI	2020	Solomon, A; Magen, A; Hanouna, S; Kertis, M. Shapira, B; Rokach, L.	Crime Linkage Based on Textual Hebrew Police Reports Utilizing Behavioral Patterns	Os autores apresentam a perspectiva de que a identificação de padrões comportamentais de criminosos pode ser útil ao exercício da investigação criminal. Assim, por intermédio da comparação de <i>modus operandi</i> de um criminoso, pode-se chegar ao esclarecimento de crimes, ao proceder ao comparativo de <i>modus operandi</i> já registrados no âmbito da polícia investigativa. Os autores, portanto, apresentam um método automatizado para extrair padrões comportamentais de relatórios policiais. Proposta de modelo: não
KM_CI	2020	Quaresma, P; Nogueira, B.V; Raiani, K; Baiot.R; Gonçalves, T.	De fontes de informação textual a dados vinculados no Projeto Agatha	O artigo trata essencialmente da apresentação de um processamento de linguagem natural (NLP) para auxiliar o raciocínio automático sobre informações textuais extraídos de investigações criminais. Os autores apresentam, pois, um

				<p><i>framework</i> para o processamento de linguagem. Proposta de modelo: não.</p>
KM_CI	2019	Casey, E; Zehnder, A.	Inter-regional digital forensic knowledge management: needs, challenges, and solutions	<p>A pesquisa apresentada refere-se à busca e coleta de vestígios digitais e as consequências de erros em coletas desse tipo de evidência, causando a responsabilização criminal equivocada. Pretende demonstrar a importância da perícia digital no contexto da investigação criminal. Proposta de modelo: não</p>
KM_CI	2017	Ali, A; Rezak, A; Othman, S; Hajar, S.	A metamodel for mobile forensics investigation domain.	<p>Os autores propõem o desenvolvimento de um metamodelo para domínio de investigação quando da relação com telefones celulares – realidade imposta em razão do avanço da tecnologia na prática de crimes. Apresenta um metamodelo para domínio de investigação forense móvel. Proposta de modelo: não</p>
KM_CI	2016	Gottschalk, P.	Knowledge Management in Criminal Investigation: The Case Of Fraud Examiners	<p>No presente trabalho o autor apresenta a importância de investigações criminais no âmbito privado. Assim, o autor estuda 13 (treze) casos investigativos em empresas norte-americanas indicando a importância da gestão do conhecimento, bem como asseverando que “o conhecimento é tanto recurso aplicado à investigação, quanto produto final dela”. Proposta de modelo: não</p>

KM_CI	2016	Hultgren, M; Persano, J; Jennex, M E.; Ornatowski, C.	Using Knowledge Management to Assist in Identifying Human Sex Traffickingv	O objetivo principal do presente artigo é verificar, mediante pesquisa palavras-chave utilizadas por criminosos em delitos relacionados ao crime de exploração sexual. Assim, mediante gestão do conhecimento se pretendeu buscar uma ontologia de palavras para a identificação de criminosos relacionados ao delito supramencionado. Proposta de modelo: não
KM_CI	2013	Staines, Z.	Managing tacit investigative knowledge: measuring "investigative thinking styles" Policing	A ideia principal da autora é estimular a criação de investigadores com as quatro formas de pensamento (dean, 2006), o que ele chamou de pensamento holístico: por intermédio do compartilhamento do conhecimento tácito. Assim, a proposta seria: a) identificar áreas de capacitação; b) gerar parcerias investigativas a fim de encorajar o compartilhamento e transferência de tipos de conhecimento investigativo (ex: colocar forte pensador em habilidade com alguém que não tenha essa habilidade); c) organizar equipes de investigação que incluam pensadores diferentes. Proposta de modelo: não
KM_CI	2010	Mi, J; He, P.	Criminal Investigation DSS Based on Extended Intuition Analysis	Para os autores "uma tarefa básica para detetives e analistas de crime no Departamento de Polícia é criar conhecimento a partir da informação". Ocorre, todavia, que o acúmulo de informações pode atrapalhar a criação de conhecimento. Nesse sentido, os autores propõem um modelo de intuição de extensão baseado na cooperação humano-computador.

				Proposta de modelo: sim – ATM.
KM_CI	2009	Nordin, M.; Pauleen, D. J.; Gorman, G. E.	Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system	O estudo apresenta antecedentes de gestão do conhecimento que merecem aplicação à disciplina da investigação criminal a fim de subsidiar um modelo conceitual para o processo de investigação criminal. Em síntese, o artigo pretende responder quais antecedentes da GC são relevantes para o processo investigativo criminal e qual é a natureza da relação entre estes antecedentes de GC e o processo de investigação criminal. Filosofia, sociologia, psicologia, computação e informações de sistema, gestão. Proposta de modelo: sim (KM-CIP)
KM_CI	2008	Berg, M. E.; Dean, G; Gottschalk, P; Karlsen, J T.	Police management roles as determinants of knowledge sharing attitude in criminal investigations	O estudo de Berg et Al apresenta a perspectiva de que a criação e compartilhamento do conhecimento em uma investigação criminal se relaciona com a gestão eficiente e eficaz. Assim, os autores apresentam a função do SIO (<i>senior investigation officer</i>) como de fundamental importância as dinâmicas de uma equipe de investigação. Baseados em estudos de DEAN (2006) e Gottschalk (2002), indicam a necessidade de uma boa gestão de equipes para o

				desempenho eficaz de uma investigação criminal. Proposta de modelo: não.
KM_CI	2006	Dean,G; Fahsing, I A ; Gottschalk, P.	Profiling police investigative thinking: A study of police officers in Norway	Em um contexto geral a presente pesquisa apresenta a concepção da importância da vivência dos detetives, rotulando-os segundo a maturidade de atuação. Nesse aspecto, os autores identificam os detetives sob quatro modelos: estilo metódico; estilo de desafio; estilo de habilidade; e estilo de risco. A conclusão do texto indica que com a experiência, há uma tendência de o investigador trabalhar como “estilo de risco”. Proposta de modelo: não.

Fonte: O autor.

Quadro 51: Resultado revisão de literatura - Fase 02 - *Knowledge management” and “Police Investigation”*

Identificador de Pesquisa	ANO	AUTORES	TÍTULO	SÍNTESE
KM_PI	2022	Beheshti, A.	Knowledge Base 4.0: Using Crowdsourcing Services for Mimicking the Knowledge of Domain Experts	Os autores, levando em consideração o conhecimento de especialista, apresentam um projeto de Base de conhecimento (KB) inteligente a fim de imitar o conhecimento de especialistas, facilitando a rotulagem automática de dados para utilização em algoritmos de aprendizado. Assim, os autores apresentam uma perspectiva de auxílio a investigadores inexperientes. Proposta de modelo: não.
KM_PI	2012	Gottschalk, P; Ørn, M.E.	Crime mapping in police value shops: The Pocket Man case of child sexual abuse	O presente artigo apresenta a aplicação do modelo VSM ao caso de um suspeito da prática de mais de cem abusos sexuais. Destarte, os autores trabalham as

				atividades da loja de valor na atuação investigativa de crimes. Proposta de modelo: sim (VSM).
KM_PI	2011	Petersen, R. R.; Wiil, U. K.	Hypertext structures for investigative teams	A pesquisa apresentada apresenta ferramentas de hipertexto para auxiliar no processo investigativo. Segundo os autores a investigação criminal (e jornalística) envolvem uma série de tarefas de gestão do conhecimento. Ademais, os autores apresentam um modelo de gestão da investigação criminal fulcrado em cinco tarefas, quais sejam, aquisição, síntese, criação de sentido, disseminação e cooperação. Proposta de modelo: Sim. - TCCI
KM_PI	2010	Gottschalk, P; Dean, G.	Stages of knowledge management systems in policing financial crime	O presente artigo apresenta um modelo de estágio para gestão o conhecimento no policiamento de crimes financeiros. Os autores apresentam cenário relacionado à ausência de confiança dos policiais em sistemas de inteligência, privilegiando o conhecimento tácito em detrimento do conhecimento explícito. O artigo apresenta como foco o desenvolvimento de TI para suporte à gestão da investigação criminal. Proposta de modelo: não (modelo TI). Proposta de modelo: não.
KM_PI	2010	Gottschalk, P.	Knowledge management technology for organized crime risk assessment	O artigo trabalha com a perspectiva da tecnologia da informação e comunicação aplicada pelas agências de segurança pública em trabalhos de inteligência e investigação. A avaliação do risco causado por estruturas criminosas é um exemplo de risco e

				<p>tecnologia no policiamento. Assim, o artigo aplica o modelo de estágio da tecnologia de gestão do conhecimento à avaliação de risco criminal.</p> <p>Proposta de modelo: não (modelo TI).</p> <p>Proposta de modelo: não.</p>
KM_PI	2010	Gottschalk, P.; Solli-Saether, H.	Computer information systems in financial crime investigations	<p>Os autores indicam que a investigação criminal é uma prática rica em informações e conhecimento intensivo. Nessa linha, os autores apresentam um modelo de estágio de crescimento de aplicação da tecnologia da informação para suporte à investigação criminal de crimes financeiros.</p> <p>Proposta de modelo: não.</p>
KM_PI	2009	Atzenbeck, C.; Hicks, D.L.; Memon, N.	Supporting Emergent Knowledge and team communication in police investigations.	<p>O estudo tem como enfoque investigações criminais conduzidas por pequenas equipes de policiais, baseando o artigo na ideia de colaboração e comunicação entre membros da equipe para conexão de informações. Para tanto, o texto apresenta um protótipo de aplicativo para auxiliar nas dinâmicas de gestão da informação.</p> <p>Proposta de modelo: não.</p>
KM_PI	2009	Gottschalk, P., Terje Karlsen, J.; Holgersson, S.	How knowledge organizations work: the case of detectives.	<p>O artigo sob análise conceitua os detetives como trabalhadores do conhecimento, indicando que a atuação desses profissionais tem o condão de influenciar o desempenho da investigação criminal, em especial no que se refere ao crime organizado. Como aplicação prática os autores indicam que a liderança nas investigações deve se concentrar na gestão do conhecimento entre os detetives, em vez da coleta de informações em cada caso criminal.</p>

				Proposta de modelo: não.
KM_PI	2009	Gottschalk, P	Interoperability in electronic government: The case of police investigations.	A interoperabilidade entre agências de controle é instrumento essencial para melhorar o sucesso nas investigações. No presente estudo o autor demonstra que a interoperabilidade entre sistemas de informações contribui de sobremaneira para a melhoria dos processos investigativos. Proposta de modelo: não.
KM_PI	2008	Berg, E, M.; Dean, G., Gottschalk, P., Terje Karlsen, J	Police management roles as determinants of knowledge sharing attitude in criminal investigations.	O presente estudo apresenta a função de liderança na investigação criminal como fator estratégico no estímulo e encorajamento no compartilhamento do conhecimento. O presente trabalho apresenta um <i>framework</i> de gestão de equipe, indicando o papel do SIO – <i>Senior investigation Officer</i> com suas atividades típicas de motivação, alocação de recursos, porta-voz, resolução de problemas, entre outras. Proposta de modelo: não.
KM_PI	2008	Gottschalk, P.	Maturity model for email communication in knowledge organizations: The case of police investigations.	O estudo apresenta a discussão acerca da utilização de correio eletrônico para a comunicação e interação em uma investigação criminal. A análise do artigo indica que a comunicação por email possui barreiras importantes da gestão da informação, apresentando um modelo de maturidade de quatro estágios para a comunicação por email em organizações de conhecimento. Proposta de modelo: não.
KM_PI	2007	Gottschalk, P.	'Predictors of police investigation performance: An	O artigo tem por finalidade apresentar ao leitor os determinantes de desempenho em uma

			empirical study of Norwegian police as value shop'.	investigação criminal. Segundo os autores, baseado em uma estrutura de "loja de valor", há elementos que promovem o alicerce da estrutura de desempenho da atividade investigativa, quais sejam: cultura; papéis de liderança; gestão do conhecimento; sistema de informação e tecnologia da informação. Proposta de modelo: não
KM_PI	2007	Gottschalk, P.	Information technology in the value shop: An empirical study of police investigation performance.	O autor apresenta a demanda da sociedade como uma compra na loja de valor a fim de perceber seu problema criminal resolvido. Para tanto, o artigo apresenta a importância e o impacto da tecnologia da informação para medir o desempenho das investigações. Na pesquisa observou-se que as atividades primárias mais importantes para o uso de tecnologia da informação são a compreensão do problema e a implementação de ações. Proposta de modelo: não
KM_PI	2007	Dean, G.; Fahsing, I. A.; Gottschalk, P.	Qualitative and quantitative study of police investigative thinking styles.	O presente estudo procurou documentar resultados empíricos e qualitativos do pensamento investigativo dos detetives Australianos. Contudo, os resultados apresentaram-se diferentes quando relacionado à policiais detetives Noruegueses. Os estilos de pensamento identificados na Austrália foram o estilo de método, o estilo de desafio, o estilo de habilidade e o estilo de risco. Os estilos de pensamento identificados na Noruega foram o seguidor, organizador, empresário e analista. Proposta de modelo: não

KM_PI	2007	Gottschalk, P.; Berg, M. E.	Information systems in the value shop business of police investigations.	Este artigo relata os resultados de um estudo empírico de investigações policiais na Noruega. O desempenho da investigação foi vinculado à extensão dos Sistemas de Informação (SI) usados para apoiar o trabalho investigativo. Verificou-se que os SI melhoram o desempenho de todos os processos investigativos definidos como atividades da loja de valor. Além disso, dos 14 sistemas comuns usados pela força policial norueguesa, apenas dois sistemas tiveram um impacto significativo no desempenho da investigação. Proposta de modelo: não
KM_PI	2006	Dean, G., Fahsing, I. A.; Gottschalk, P.	Profiling police investigative thinking: A study of police officers in Norway.	O artigo apresentado dá conta da relação de experiência dos detetives com a gestão do conhecimento. No artigo foram apresentados estilos de pensamento investigativo, modelados em termos de maturidade, sendo eles: estilo metódico, estilo de habilidade, estilo desafiador e estilo de risco. O artigo indica que com o passar dos anos, há a tendência de o investigador se aproximar do estilo de risco. Proposta de modelo: não
KM_PI	2006	Gottschalk, P.	Stages of knowledge management systems in police investigations.	No estudo apresentado, o autor indica quão espantosa é a quantidade de informações a que os policiais entram em contato no decorrer de suas atividades. Nesse sentido, o autor procurou identificar estágios de crescimento em sistemas de gestão do conhecimento, identificando exemplos de aplicações em

				<p>investigações criminais. Assim, o autor passou a classificar os estágios como “sistemas de oficial para tecnologia, sistemas de oficial para oficial, sistemas de oficial para informação e sistemas de oficial para aplicação” Para tanto foi apresentado modelo já trabalhado em artigo anterior. Proposta de modelo: não.</p>
KM_PI	2006	Gottschalk, P.	Expert systems at stage IV of the knowledge management technology stage model: The case of police investigations	<p>O autor apresenta modelos já trabalhados em outros artigos, indicando a nível de amadurecimento e evolução nos estágios da tecnologia na gestão do conhecimento. Para tanto, o autor se vale de conceitos já trabalhados de <i>value shop model</i>, além dos modelos de perfil investigador, também verificado em outros artigos. Assim, o autor indica quatro estágios de tecnologia e gestão do conhecimento em uma investigação criminal, já tendo apresentado o modelo em artigo anterior. Proposta de modelo: não.</p>
KM_PI	2006	Gottschalk, P.; Holgersson, S.	Stages of knowledge management technology in the value shop: The case of police investigation performance.	<p>O presente estudo vige acerca das relações entre o uso da tecnologia da informação em diferentes estágios do modelo de estágio da tecnologia de gestão do conhecimento e o desempenho das unidades de investigação policial. O modelo consiste em quatro estágios: sistemas de policial para tecnologia, sistemas de policial para policial, sistemas de informação de policial e sistemas de aplicação para policial. No ponto, foi aplicado a configuração de <i>value shop model</i> para medir o empenho da organização. A pesquisa foi realizada com base na estrutura</p>

				organizacional da polícia norueguesa. Proposta de modelo: sim - VSM
--	--	--	--	--

Fonte: O autor.

Quadro 52: Resultado revisão de literatura - Fase 3 - textos decorrentes

Identificador de Pesquisa	ANO	AUTORES	TÍTULO	SÍNTESE
Decor.	2019	Simms, B.W.; Petersen, E.R.	An information processing modelo f a police organization	Este artigo apresenta um modelo para estudar a tomada de decisão econômica em organizações policiais. A perspectiva conceitual adotada considera as organizações policiais como sistemas de processamento de informações interconectados. O modelo analisa como a força policial percebe, aprende e resolve eventos criminosos. Utilizando um modelo de computador com dados reais da força policial, foi feita uma simulação da organização para investigar as decisões organizacionais. Proposta de modelo: Sim
Decor.	2019	Cook, T.	Senior Investigating Officer's handbook	O livro apresenta processos e instruções essenciais para o gestor da investigação criminal – <i>Senior Investigating Officer</i> , indicando práticas de raciocínio investigativo, e atuação policial em campo. Ademais, o artigo foca na atuação do gestor da investigação criminal como um líder de equipe. Proposta de modelo: não.
Decor.	2016	Fahsing, I. A.	The Making of an Expert Detective Thinking and Deciding in Criminal Investigations,	O texto refere-se à tese de doutoramento do autor, indicando quais as estruturas de pensamento são responsáveis por tornar um policial um detetive experiente.

			Unpublished PhD Thesis	Proposta de modelo: Sim (6Cs)
Decor.	2011	Dean, G.; Staines, Z.,	Capturing investigative knowledge: methodological scaffolding for measuring thinking styles of police investigators	<p>O artigo tem por finalidade “uso de pesquisas anteriores de Dean (2000) sobre estilos de pensamento investigativo como o andaime metodológico para o desenvolvimento de um instrumento de medição que pode capturar e, portanto, melhorar a gestão do conhecimento investigativo tácito dentro do setor de policiamento. Sugestões para melhoria do compartilhamento do conhecimento. A) formar parcerias investigativas entre novatos e veteranos; b) estabelecer treinamentos que promovam a troca de informações entre novatos e veteranos; c) estabelecer critérios de força tarefa que envolvam policiais com diversas abordagens cognitivas (estilos de pensamento).</p> <p>Proposta de modelo: não</p>
Decor.	2010	Dean, G; Bell, P; Corgram, M.	Knowledge-Managed Policing Framework for Communication Interception Technologies (CIT) in Criminal Justice System	<p>O artigo apresentado propõe a adoção de uma estrutura de organização alicerçada em uma abordagem de Policiamento Gerenciado por Conhecimento (KMP) para uso de tecnologia de interceptação de comunicação. Os autores apresentam três “dimensões-chave”, quais sejam: a) conhecimento de profissionais da polícia com base em um sistema KMP; b) os processos tecnológicos que suportam um sistema KMP; c) contexto organizacional do trabalho policial de uma perspectiva KMP.</p> <p>Proposta de modelo: sim (mas não adotado pelas peculiaridades computacionais)</p>

Decor.	2010	Clomseth, R. ; Gottschalk, P; Storhaug, B A.	Leadership roles in police district management	O objetivo deste artigo foi apresentar os resultados de uma pesquisa com gerentes de polícia na Noruega sobre papéis de liderança. Seis papéis de liderança foram definidos e medidos em termos de importância do papel, tempo real do papel, tempo ideal do papel e competência do papel. Os entrevistados enfatizaram o papel do líder de pessoal, onde o gerente é responsável por supervisionar, contratar, treinar, organizar, coordenar e motivar um quadro de pessoal para atingir os objetivos da organização. Proposta de modelo: não.
Decor.	2008	Dean, G., Fahsing, I., Glomseth, R.; Gottschalk, P.	Capturing knowledge of police investigations: towards a research agenda	O presente artigo tem por finalidade apresentar a relação entre a gestão do conhecimento e a investigação policial. O foco dos autores, pois, é justamente a promoção da captura do conhecimento investigativo, especialmente relacionado ao <i>know how</i> e ao <i>know what</i> , estabelecendo recomendações para agenda de pesquisas na área. Proposta de modelo: Sim (05C – Baseado em Dean, 2000)
Decor	2008	Staines, Z.	Creativity in Policing : Building the Necessary Skills to Solve Complex and Protracted Investigations	O artigo apresenta os perfis investigadores, fazendo destaque para o perfil de habilidade social e perfil de risco, identificados como perfis que conferem criatividade ao processo investigativo. Da mesma forma, há a indicação de que a criatividade é fundamental para o processo investigativo. Proposta de modelo: não

Decor	2006	Dean, G.; Filstad, C.; Gottschalk, P.	'Knowledge Sharing in Criminal Investigations: An Empirical Study of Norwegian Police as Value Shop'.	O artigo apresenta uma pesquisa empírica junto a policiais detetives da Noruega procurando identificar fatores que auxiliam o compartilhamento de conhecimento entre os investigadores. Para tanto, os autores se valeram do <i>value shop model</i> para as bases de compartilhamento de conhecimento, demonstrando a essencialidade dessa prática para melhores resultados na investigação de crimes. Proposta de modelo: sim (VSM)
Decor.	2006	Brodeur, J.; Dupont, B.	Knowledge workers or 'knowledge' workers?"	O artigo discute o papel do conhecimento no policiamento e analisa a aplicação das redes nas organizações policiais. Avalia-se criticamente o conceito de conhecimento e redes, bem como sua relevância no policiamento, incluindo áreas como investigação criminal e contraterrorismo. Conclui-se que embora não seja certo que esses conceitos tenham gerado uma mudança de paradigma no policiamento, eles possuem potencial para fazê-lo. Proposta de modelo: não.
Decor.	2005	Nordin, M.; Pauleen, D.	Cognition, quantum skills, and knowledge management in the criminal investigation process: a conceptual model"	Neste artigo, os pesquisadores propõem um novo quadro conceitual para as habilidades cognitivas envolvidas no processo de investigação criminal, utilizando o conceito de "habilidades quânticas". Essas habilidades, fundamentadas nas teorias da física quântica, concentram-se nas capacidades pessoais de um indivíduo como componente central do

				<p>modelo. O estudo revela a interação entre o investigador e suas habilidades cognitivas em cada etapa do processo de investigação criminal. Proposta de modelo: sim</p>
Decor	2002	Maguire, E.R.	<p>Organizational structure in American Police Agencies: contexto, complexity, and Control</p>	<p>O livro apresenta uma análise da variação nas formas de organização de instituições policiais americanas. Para explicitar tais alterações, o autor apresenta teoria que sustenta a ideia de que as variações se operam em razão do contexto em que estão inseridas. O autor, portanto, indica que as organizações policiais possuem grande semelhança com outras organizações, mas apresentam peculiaridades específicas. Proposta de modelo: sim</p>
Decor.	2001	Luen, T.W.; Al-Hawamdeh, S.	<p>Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work</p>	<p>O artigo apresenta a perspectiva da necessidade do setor público de Cingapura perceber a importância da gestão do conhecimento para melhoria de seus processos. Assim, o artigo discute a implantação de princípios e práticas de gestão do conhecimento no trabalho policial e suas implicações para o policiamento. Proposta de modelo: não</p>
Decor.	2000	Smith, N.; Flanagan, C.	<p>The effective detective: identifying the skills of an effective SIO</p>	<p>O estudo apresenta a figura do <i>Senior Investigating Officer</i> como o gestor da investigação criminal, indicando quais as habilidades um bom gestor da investigação de crimes deve ter. Ademais, o autor identifica habilidades pessoais do investigador, correlacionando à eficiência da investigação. Apresenta modelo: sim</p>

Fonte: O autor.

APÊNDICE C – Procedimento metodológico do Grupo Focal

O presente apêndice foi desenvolvido para explicitar a metodologia de coleta e análise de dados decorrente da segunda fase de pesquisa, qual seja, a atuação em “grupo focal de especialistas”, conforme indicado na seção 3.2.2 do presente trabalho.

A estrutura de análise se baseia na perspectiva de Braun e Clarke (2019), estruturando o processo em fases de análise temática, conforme Tabela 1:

Tabela 1: Fases da análise temática

Estágio	Descrição do processo
1. Familiarizando-se com seus dados:	Transcrição dos dados (se necessário), leitura e releitura dos dados, apontamento de ideias iniciais
2. Gerando códigos iniciais:	Codificação das características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados, e coleta de dados relevantes para cada código.
3. Buscando por temas:	Agrupamento de códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.
4. Revisando temas:	Verificação se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (nível 1) e ao conjunto de dados inteiro (Nível 2), gerando um "mapa" temático da análise.
5. Definindo e nomeando temas	Nova análise para refinar as especificidades de cada tema, e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema.
6. Produzindo o relatório	A última oportunidade para a análise. Seleção de exemplos vívidos e convincentes do extrato, análise final dos extratos selecionados, relação entre análise, questão da pesquisa e literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.

Fonte: Braun e Clarke (2019, p. 14). Tradução livre.

Isto posto, procedeu-se à abertura da reunião com o grupo de especialistas selecionados entre professores da Academia de Polícia Civil de Santa Catarina, na área de “investigação criminal”, com mais de 05 (cinco) anos de atividade, a fim de garantir a melhor contribuição no recolhimento de dados para fins de análise.

A reunião ocorreu em dia a ser agendado pelo pesquisador na sala nº45 da Academia de Polícia Civil de Santa Catarina, contando com projetor, computador, tela interativa e ambiente adequado para as discussões dos elementos apresentados.

A reunião foi devidamente registrada em audiovisual para fins de melhor coleta de dados e arquivamento. Não houve transcrição de toda a reunião, mas tão somente dos pontos fundamentais relacionados à pesquisa e aos pontos em debate.

Após a recepção dos oito especialistas, o pesquisador colheu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e apresentou os elementos centrais da presente pesquisa. Em seguida, propôs-se o questionário indicado no Quadro 53, procurando estabelecer fluxo livre de discussão, a fim de qualificar os dados a serem colhidos.

O referido questionário se deu sem a apresentação do *framework* desenvolvido com base na revisão de literatura, a fim de viabilizar a livre manifestação dos especialistas, evitando a influência das perspectivas colhidas no presente trabalho. Tal escolha se opera a fim de confrontar a visão apresentada pelo grupo focal de especialistas com a construção teórica realizada.

Quadro 53: Questionário 01 aplicado ao Grupo Focal

Diante do atual cenário brasileiro, quais são as fases essenciais de uma investigação criminal?	Síntese dos dados coletados
Qual a ordenação das fases faz maior sentido para a investigação criminal brasileira?	Síntese dos dados coletados
Como se opera o controle dos atos investigativos?	Síntese dos dados coletados
Como se opera a fase de busca, coleta e avaliação de evidências?	Síntese dos dados coletados
A estrutura de investigação criminal no Brasil se opera de forma circular ou linear?	Síntese dos dados coletados
Qual o grau de importância/influência dos seguintes elementos para a investigação criminal brasileira: pessoas, processos e tecnologia?	Síntese dos dados coletados
Como se opera o processo de compartilhamento do conhecimento na polícia judiciária brasileira?	Síntese dos dados coletados

Fonte: o autor.

Colhidos os dados, passou-se à segunda fase da reunião, com a apresentação da estruturação do *framework* (Figura 56) desenvolvido a partir da revisão de literatura.

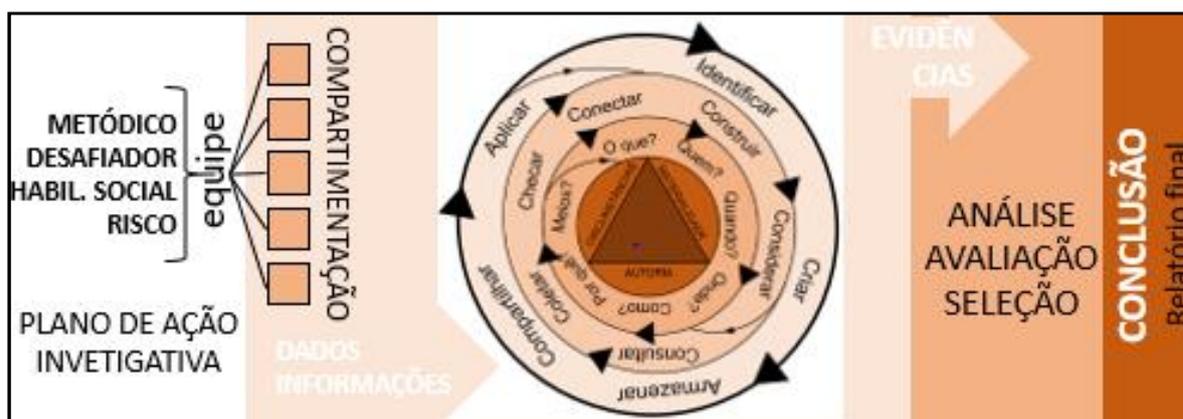
Figura 56: Estrutura da fase inicial do processo de investigação criminal, conforme revisão de literatura



Fonte: o autor, com base em Smith e Flanagan (2000), Dean, Bell e Congram (2010), Cook (2019), Nordin, Pauleen e Gorman (2009), Santos (2021), Ferreira e Ferreira (2013), Barbosa (2014), Maguire (2002), Dean, Filstad e Gottschalk (2006).

Ato contínuo, apresentou-se a Figura 57), para discussão do grupo, referente ao processo de seleção de equipe, compartimentação, busca e coleta de evidências, além de análise e conclusão.

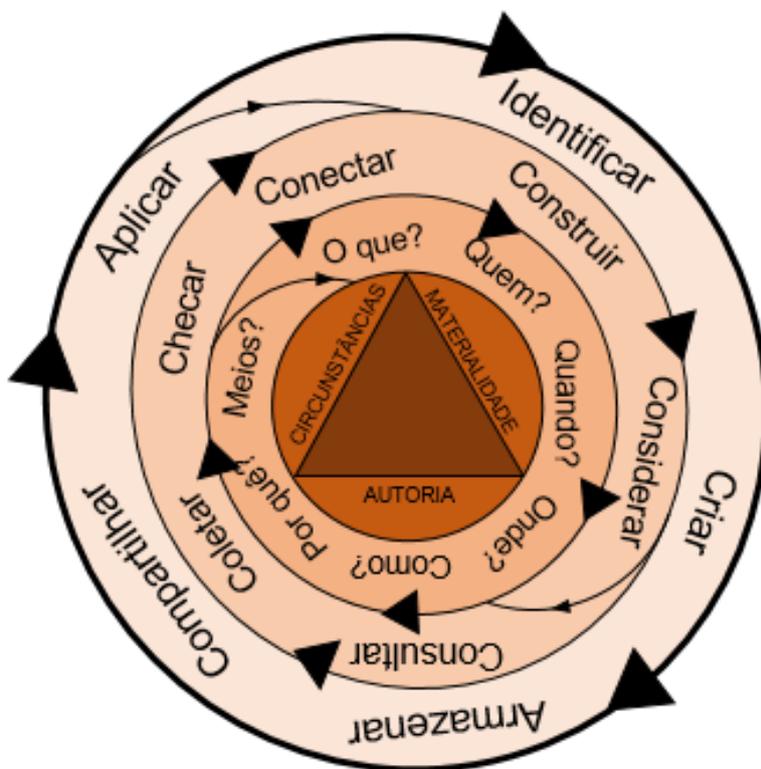
Figura 57: Processo investigativo - da seleção de equipe à conclusão, criado a partir da revisão de literatura.



Fonte: o autor, com base no Modelo da APO (2020), Fahsing (2016), e Ferreira e Ferreira (2013), Barbosa (2014), Staines (2013), Smith e Flanagan (2000), Gottschalk, Terje Karlsen, Holgersson (2009).

A fase de busca e coleta de evidências (Figura 58) também foi discutida com destaque.

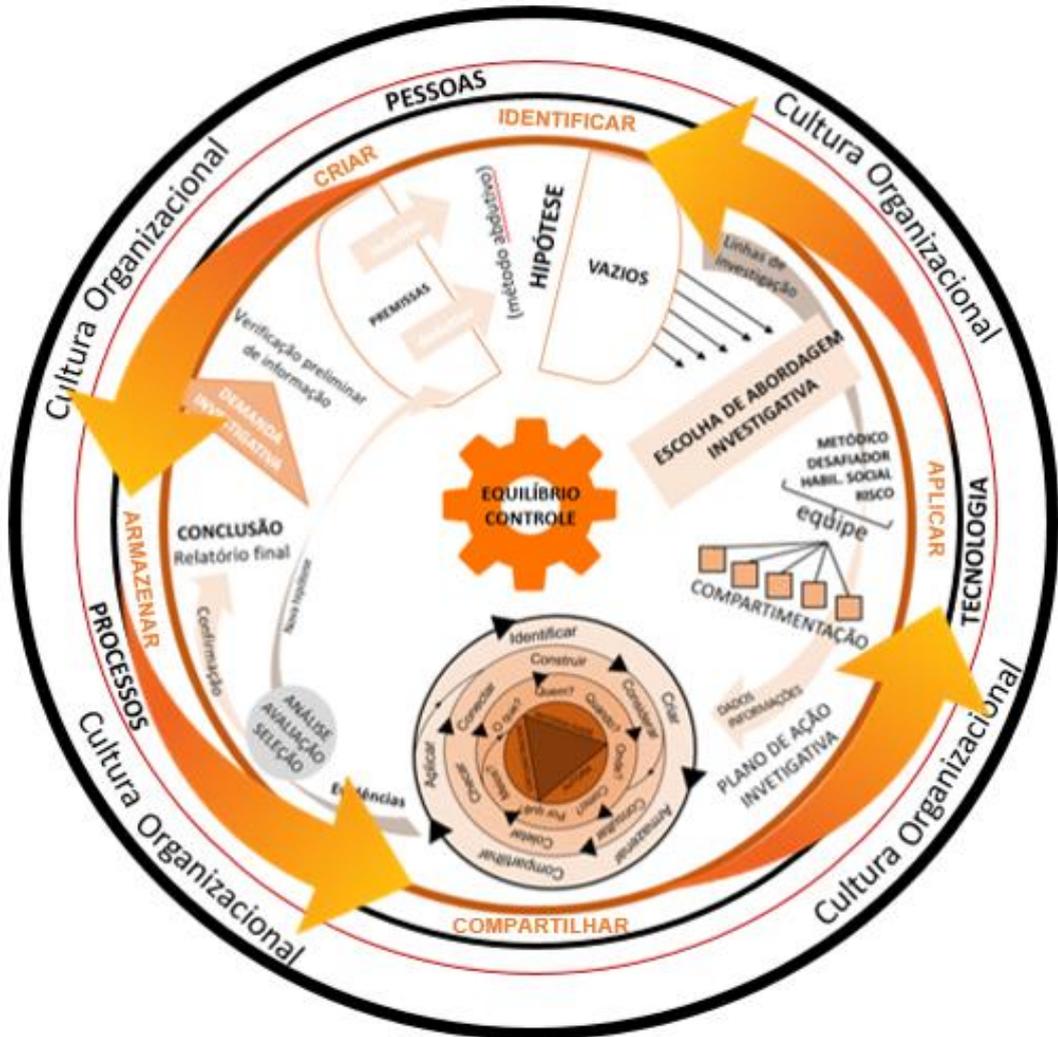
Figura 58: Fase de busca e coleta de evidências à luz da gestão do conhecimento – desenvolvido com base na revisão de literatura.



Fonte: o autor, com base no Modelo da APO (2020), Dean et al. (2008), Fahsing (2016), e Ferreira e Ferreira (2013), Barbosa (2010).

Em seguida, apresentou-se os conceitos relacionados a pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional, com a apresentação do *framework* referente à Figura 59:

Figura 59: *Framework* para Gestão da Investigação Criminal com base em GC – circular – Versão 01, com base na revisão de literatura.



Fonte: o autor.

Concluída a apresentação dos elementos acima indicados, foi apresentado o questionário seguinte.

Quadro 54: Questionário 02 aplicado ao Grupo Focal

As fases e ordenação delas (processos), conforme Quadro 37, estão de acordo com as melhores práticas?	Síntese dos dados coletados
Sobre o princípios do equilíbrio e controle, há centralidade em seu processo?	Síntese dos dados coletados
Acerca do quesito “pessoas” e sua confrontação com o princípio do equilíbrio e controle, a atuação do presidente da investigação criminal deve se	Síntese dos dados coletados

basear em uma estrutura democrática ou autoritária?	
Qual o grau de relevância no processo de análise de perfil dos investigadores (“pessoas”) e no processo de definição de equipes a partir desse elemento?	Síntese dos dados coletados
O processo circular apresentado no <i>framework</i> encontra respaldo na realidade investigativa da Polícia Judiciária brasileira?	Síntese dos dados coletados
A tecnologia é essencial no processo investigativo no Brasil? Por quê?	Síntese dos dados coletados
Qual o impacto da cultura organizacional nos processos de investigação de crimes no Brasil?	Síntese dos dados coletados
No Brasil, a cultura organizacional é um elemento de resistência ou de estímulo ao compartilhamento de conhecimento?	Síntese dos dados coletados

Fonte: o autor.

Concluído o levantamento de dados, passou-se às fases seguintes relacionadas à tabela 01, com estruturação dos temas e análise em confrontação ao *framework* desenvolvido com a revisão de literatura, com apresentação de relatório acerca dos elementos colhidos e necessidades (ou não) de alteração do modelo até então proposto, firmando-se a versão final do *framework*.

APÊNDICE D – Relatório de resultados do Procedimento metodológico do Grupo Focal

A fim de apresentar os principais pontos relacionados à discussão junto ao grupo focal de especialistas, e seguindo a metodologia indicada por Braun e Clarke (2019), o presente apêndice promove a estruturação dos dados coletados, com as principais discussões ocorridas.

Conforme já asseverado, a reunião se deu no dia 27 de novembro de 2023, às 13h, na sala 45 da Academia de Polícia Civil de Santa Catarina, oportunidade em que os professores especialistas se fizeram presentes de maneira pontual, o que pode ser conferido por intermédio do acesso aos vídeos ([https://drive.google.com/drive/folders/1w6rBLF9aglpaoQCEDrcOY6Rm2HigaLt5?usp=drive link](https://drive.google.com/drive/folders/1w6rBLF9aglpaoQCEDrcOY6Rm2HigaLt5?usp=drive_link)).

O mediador promoveu a recepção dos especialistas explicitando a metodologia a ser utilizada na reunião, com a gravação em áudio e vídeo do evento, recolhendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) após a concordância expressa dos presentes.

De sequência, o pesquisador apresentou os principais conceitos relacionados à pesquisa, especialmente no que se refere ao problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos. Ainda, o pesquisador apresentou conceitos relacionados à investigação criminal, conhecimento, gestão do conhecimento (Quadro 14), pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional.

Após a explanação, que teve aproximadamente 30 minutos de duração, foram apresentados comentários pelos especialistas, estruturando-se da seguinte forma:

- comentários sobre os conceitos de dados e informações, e como o conhecimento é utilizado para o desenvolvimento de evidências;
- o esclarecimento da diferença entre “inteligência policial” e “investigação policial”, sendo o primeiro, via de regra, pretérito à prática delitiva, e a segunda, a atividade de produção probatória para fins de responsabilização de autoria de delito ocorrido (minuto 32 do vídeo 01);
- a compreensão de que a pesquisa se opera sob duas frentes, quais sejam: a gestão do conhecimento para a produção de evidências em uma investigação criminal; e a gestão do conhecimento viabilizando o compartilhamento de

conhecimento adquirido no curso das investigações para a organização policial (minuto 49 do vídeo 01);

- a compreensão dos conceitos relacionados a conhecimento tácito e explícito, e o processo SECI (Figura 7), com a preocupação do pesquisador acerca desses processos no âmbito da organização policial (minuto 50 do vídeo 01);

Concluída a fase de introdução e debates iniciais, o mediador apresentou as perguntas constantes no questionário indicado no Quadro 53.

O primeiro questionamento apresentado foi: “diante do atual cenário brasileiro, quais são as fases essenciais de uma investigação criminal no Brasil?”, tendo ocorrido o debate entre os minutos 51 e uma hora e 15 minutos do vídeo 01, tendo por resultados da discussão:

- a investigação criminal se inicia por uma “demanda”, que pode se dar por registro de ocorrência, por requerimento de alguma parte, por requisição do Ministério Público, por notícias diversas, ou mesmo por condução coercitiva do suspeito;

- tendo em vista a multiplicidade de via de acesso, e a fim de garantir nomenclatura condizente, optou-se por manter o termo “demanda investigativa”;

- houve intensa discussão sobre a elaboração de dinâmicas de busca e coleta de evidências preliminares como segunda fase. Para alguns dos especialistas, a verificação preliminar de informação pode ou não ocorrer, de modo que se opera como uma fase optativa, e não imperativa para o deflagrar da investigação criminal;

- indicou-se que, em havendo a necessidade de verificação preliminar de informação, deve-se pensar em um ciclo simplificado de busca, coleta e análise de evidências preliminares;

- a perspectiva de que a hipótese inicial deve ser firmada logo no início do processo investigativo foi ratificada, com bastante destaque para a necessidade de se ter em mente que se trata de hipótese preliminar, a fim de evitar a viés confirmatório do investigador. Ainda, a discussão resultou na concordância que se deve pensar no termo “hipóteses iniciais”, tendo em vista a viabilidade de produção de uma pluralidade de hipótese a serem testadas, o que será de gestão do presidente da investigação criminal;

- discutiu-se, outrossim, a necessidade de vigilância constante dos atos investigatórios pelo presidente da investigação criminal, com o controle e equilíbrio das dinâmicas investigativas. Foi consenso entre os especialistas que os delegados

de polícia devem ter cuidado com o acompanhamento das dinâmicas investigativas enquanto elas acontecem, e não tendo contato com as provas apenas em fase final do procedimento investigativo;

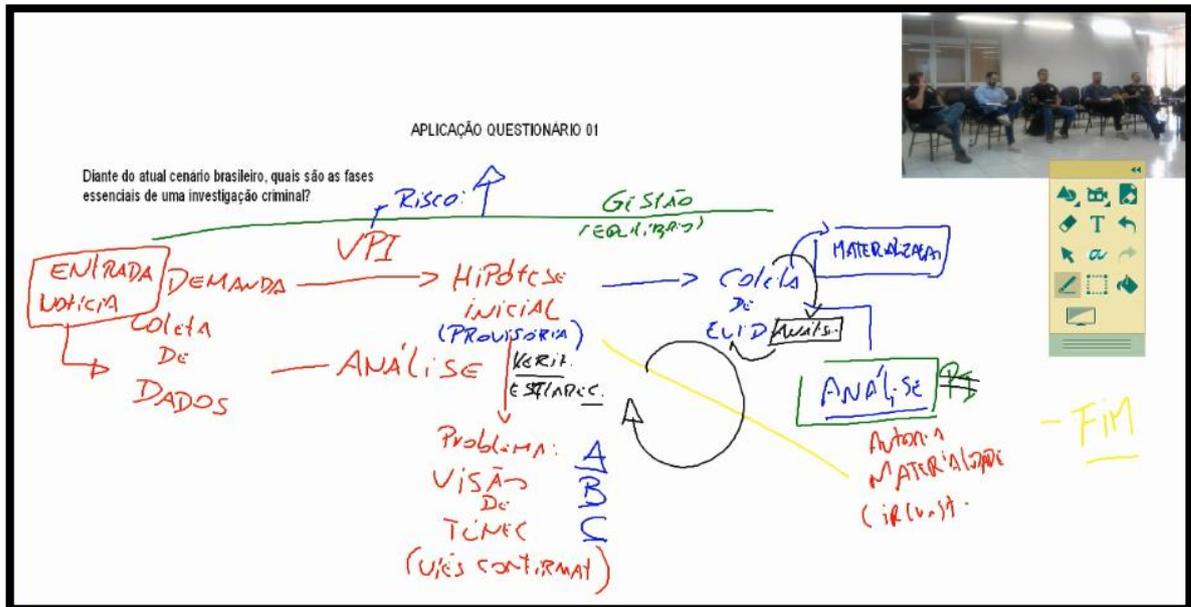
- concordou-se que a fase posterior ao desenvolvimento das hipóteses iniciais é de fato a fase de busca e coleta de evidências. Contudo, houve destaque para a indicação de que ao longo da fase de busca e coleta de evidências, especialmente em razão da necessidade de acompanhamento constante do delegado de polícia, houve a sugestão de inclusão de fase de análise específica referente à produção probatória (o que foi discutido novamente a frente, demonstrando que a análise na busca e coleta de evidência é representada pelos termos “coletar, checar, conectar, construir, considerar e consultar”, o que difere da fase de análise global das provas produzidas para fins de conclusão do procedimento;

- fez-se o destaque para a necessidade de materialização da busca e coleta de evidência nos autos da investigação criminal, o que viabiliza a análise de cada elemento probatório enquanto ele vai sendo produzido, o que reforça a ideia de constante vigilância dos atos de investigação pelo delegado de polícia;

- o grupo de especialistas se posicionou quanto à necessidade de desvinculação da fase de análise global pelo delegado de polícia do relatório final. Segundo os especialistas, a fase de análise de confirmação de hipótese inicial com a indicação de prova da materialidade, indícios de autoria e circunstâncias, se opera imediatamente antes da elaboração do relatório final de conclusão da investigação, mesmo porque, em caso de não ratificação da hipótese, deve o delegado de polícia firmar nova hipótese, retomando as fases anteriores;

- o cenário acima indicado reforçou a tese de que a dinâmica investigativa é cíclica, viabilizando a retomada da fase de formação de nova hipótese antes mesmo do encerramento das dinâmicas de investigação criminal;

Figura 60: resultado das discussões grupo focal - questionamento 01

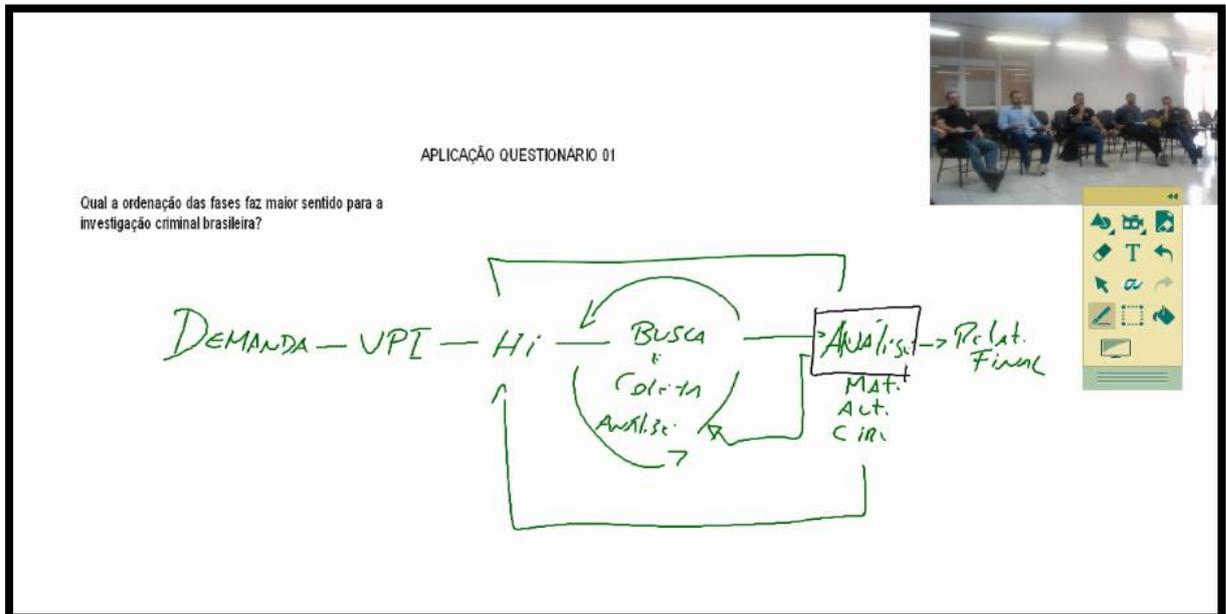


Fonte: o autor.

O segundo questionamento apresentado foi: “qual a ordenação das fases faz mais sentido para a investigação criminal brasileira?”, tendo ocorrido o debate entre a uma hora e 17 minutos e uma hora e 21 minutos do vídeo 01, tendo por resultados da discussão:

- a ordenação de fases inicialmente discutida apresenta respaldo nas práticas investigativas, havendo a indicação de que se opera da seguinte forma: a) demanda investigativa; b) verificação preliminar (busca, coleta e análise preliminar); c) definição de hipóteses iniciais; e) deflagração de busca e coleta de evidências diante da necessidade de confrontação com as hipóteses iniciais aventadas; f) materialização e análise das evidências; g) possibilidade de revisão de busca e coleta de evidências; h) análise global da investigação; i) possibilidade de retomada da fase de hipóteses iniciais acaso não haja confirmação; j) possibilidade de conclusão da investigação com relatório final conclusivo ou inconclusivo;

Figura 61: resultado das discussões grupo focal - questionamento 02



Fonte: o autor.

O terceiro questionamento apresentado foi: “como se opera o controle dos atos investigativos?”, tendo ocorrido o debate entre a uma hora e 22 minutos e uma hora e 44 minutos do vídeo 01, tendo por resultados da discussão:

- o grupo entendeu que o controle dos atos investigativos se opera por intermédio da presidência dos atos pelo delegado de polícia sob os seguintes aspectos: a) respeito aos imperativos legais; b) acesso às informações e evidências ao longo da investigação; c) impulso aos atos investigativos; d) fiscalização das fases e da equipe; e) definição de equipe; f) distribuição de carga de trabalho e compartimentação, apenas quando necessário; g) análise das dinâmicas investigativas; h) análise das provas produzidas; i) justificção de novas hipóteses; j) definição de encerramento da investigação;

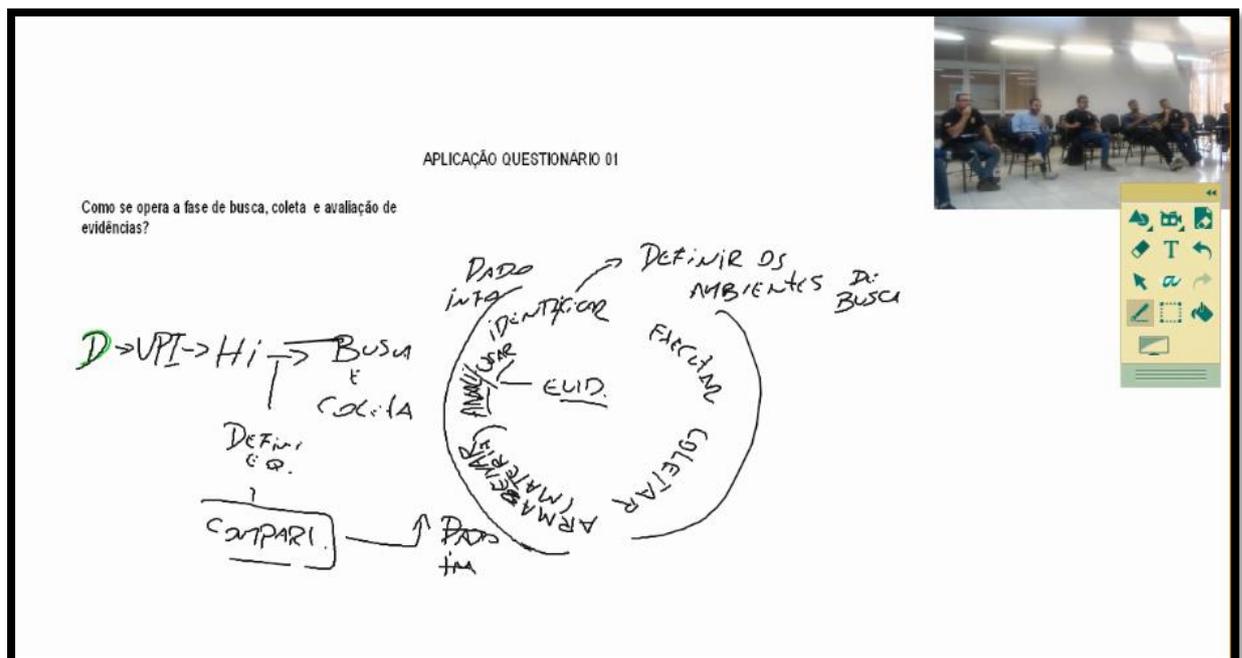
- a definição de equipe para a realização das diligências se opera pelo delegado de polícia imediatamente antes da fase de busca e coleta de evidências, de modo que há uma fase de planejamento anterior à fase de execução;

- indicou-se que a atuação do delegado de polícia pode ser nominada como “equilíbrio e controle”, e se opera ao longo de todo o processo, permeando todas as dinâmicas da investigação criminal atuando de maneira central, garantindo o impulso e controle dos atos investigativos;

O quarto questionamento apresentado foi: “como se opera a fase de busca, coleta e avaliação de evidências?”, tendo ocorrido o debate entre a uma hora e 45 minutos e uma hora e 56 minutos do vídeo 01, tendo por resultados da discussão:

- entendeu-se que a primeira fase em busca e coleta de evidências é a identificação de uma fonte de dado ou informação, definindo-se os ambientes de busca, fazendo-se destaque para o princípio do imediatismo, especialmente pela volatilidade de algumas provas, havendo a necessidade de agir de forma célere;
- a segunda etapa seria a execução das diligências para a coleta do dado ou informação;
- em seguida, procede-se ao armazenamento do dado e informação, via de regra pela materialização e externalização do dado e informação;
- após, procede-se à análise do que foi produzido, com o acolhimento ou afastamento da evidência;
- então há a fase de utilização da evidência para a identificação de outras atividades investigativas necessárias;
- a compartimentação pode ser realizada ao longo da fase de busca e coleta de evidências, e não necessariamente antes da realização dela;

Figura 62: resultado das discussões grupo focal - questionamento 03



Fonte: o autor.

O quinto questionamento apresentado foi: “a estrutura de investigação criminal no Brasil se opera de forma linear ou circular?”, tendo ocorrido o debate entre a uma hora e 56 minutos e uma hora e 59 minutos do vídeo 01, e por resultados da discussão:

- entendeu-se que a estrutura de gestão de uma investigação criminal deve ser pensada de maneira circular, podendo o presidente da investigação retomar fases que considere necessárias para o desvendamento do crime;

- ainda que a ação penal seja apresentada de forma linear, a investigação criminal deve permanecer com pensamento circular;

O sexto questionamento apresentado foi: “qual o grau de importância e influência dos seguintes elementos para a investigação criminal brasileira: pessoas, processos e tecnologia?”, ocorrido o debate entre a uma hora e 59 minutos e duas horas e 13 minutos do vídeo 01, tendo por resultados da discussão:

- com relação ao ponto “pessoas”, o grupo apresentou elementos importantes, indicados como fundamentais para uma boa investigação criminal, com destaque para “motivação”, “conhecimentos”, “habilidades”, “atitudes”,

- ainda relacionado a pessoas, o grupo trouxe a necessidade de identificação de perfil do investigador (levantamento de competência) para a missão específica a ser realizada, de modo que deve o gestor estar atento no momento da definição e missões;

- relacionado à tecnologia, foi indicado que um dos grandes desafios da investigação é a gestão de dados colhidos, de modo que resta essencial ter à disposição sistema de análise de dados;

- relacionado à tecnologia, identificou-se como essencial a utilização de ferramentas para captura, armazenamento e compartilhamento de evidências relacionadas ao crime, mormente em razão do crescimento de demandas investigativas digitais;

- ainda com relação à tecnologia, se mencionou a necessidade de ferramentas de tecnologia para fins de gestão do procedimento investigativo;

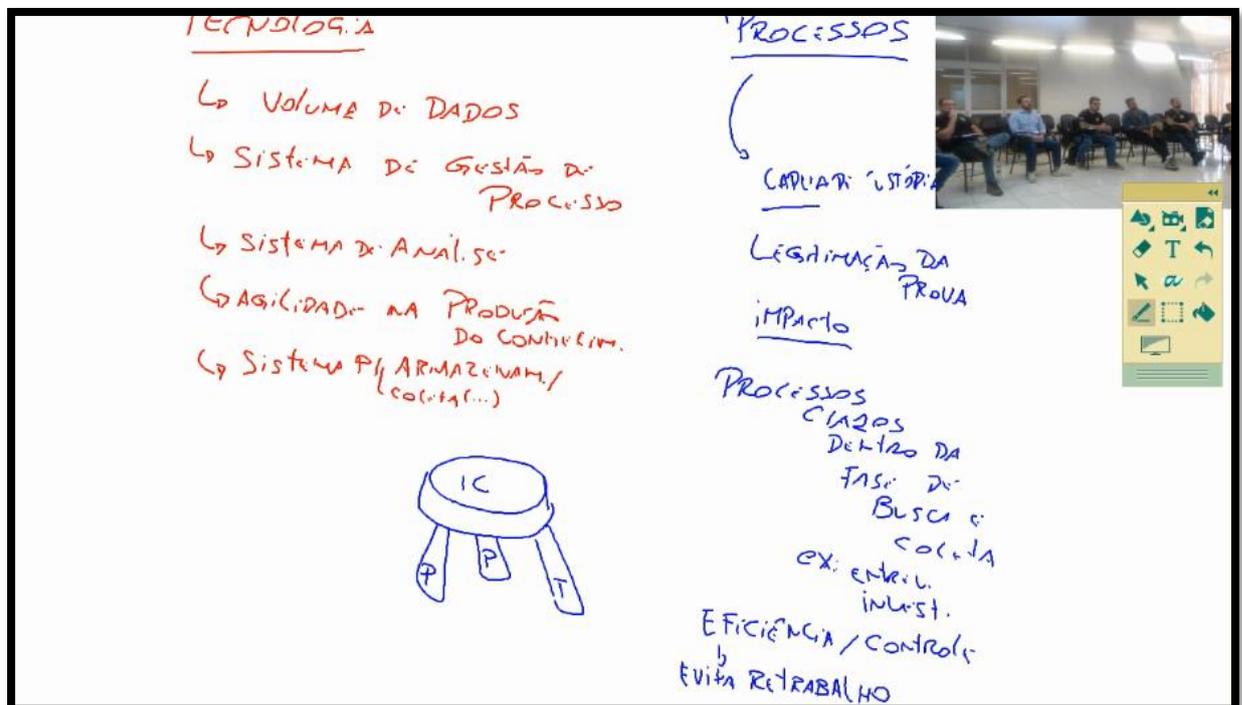
- relacionado ao processo organizacional, o grupo indicou como essencial a gestão de processos, essencialmente pela legitimação da prova produzida, a exemplo da gestão de cadeia de custódia da prova penal;

- foi indicado no grupo que a ausência de processos organizacionais bem conduzidos gera confusão nas investigações, especialmente quando há troca de equipes assumindo investigação criminal que não iniciou;

- a gestão do processo deve ser pensada em uma perspectiva ampla da investigação criminal, mas também relacionado às fases menores, como a fase de busca e coleta de evidências;

- o grupo entendeu que a gestão de processos na investigação criminal garante maior eficiência e eficácia na investigação criminal;

Figura 63: resultado das discussões grupo focal - questionamento 06



Fonte: o autor

O sétimo questionamento apresentado foi: “como se opera o processo de compartilhamento do conhecimento na Polícia Judiciária brasileira?”, tendo ocorrido o debate entre duas horas e 13 minutos e duas horas e 20 minutos do vídeo 01, tendo por resultados da discussão:

- propôs-se que a discussão se operasse sob dois aspectos, quais sejam, o primeiro relacionado ao compartilhamento de evidências no âmbito de uma investigação criminal; o segundo referente ao compartilhamento do conhecimento adquirido em uma investigação para a organização;

- entendeu-se que, quanto à perspectiva organizacional, mapeou-se plataformas virtuais colaborativas, bem como políticas de capacitação corporativa, intranet, interação e socialização entre diferentes equipes de investigação (*networking*); emissão de orientações por parte das corregedorias;

- no que se refere ao ambiente interno de uma investigação, citaram-se o treinamento de equipe, *brainstorming*, *storytelling*, processos de mentoria e mentoria inversa, ambientes físicos colaborativos, compartilhamento de fluxos de trabalho (categorização do conhecimento), externalização por intermédio de relatório, café do conhecimento, ambientes virtuais colaborativos, reunião de trabalho;

Figura 64: resultado das discussões grupo focal - questionamento 07

APLICAÇÃO QUESTIONÁRIO 01

Como se opera o processo de compartilhamento do conhecimento na polícia judiciária brasileira?

IN (int.)	OUT (ORG.)
- TREINAMENTO INTERNO	- CAPACITAÇÃO
- BRAINST.	- SITE
- MENTORIA	- INTRANET
- MENTORIA INVERSA	- ESPAÇOS VIRTUAIS COLABORATIVO
- AMBIENTES VIRTUAIS	- NETWORKING
- AMBIENTES FÍSICOS COLABOR	- INTERAÇÃO EM DIFERENTES EQUIPES
- REUNIÃO DE TRAB.	- ORIENTAÇÃO CORREGEDORIA
- PADARIA - CAFÉ DO CONHECIMENTO	

Fonte: o autor.

Em vista do que foi estudado na revisão de literatura, o pesquisador desenvolveu uma série de etapas relacionadas à investigação criminal, apresentando ao grupo focal a proposta das principais fases de uma investigação, quais sejam: a) notícia de crime e verificação preliminar de informação; b) desenvolvimento de hipótese inicial; c) Portaria ou APF; d) análise de vazios de informação; e) equilíbrio e controle; f) escolha de abordagens investigativas; g) definição de equipe; h)

compartimentação; i) desenvolvimento de plano de ação investigativa; j) busca e coleta de evidências; l) avaliação e análise; m) relatório.

A ordenação foi apresentada ao grupo de especialistas para o debate, registrado entre duas horas e 20 minutos e duas horas e 32 minutos do vídeo 01, tendo por resultados da discussão:

- o primeiro ponto foi a indicação de que a verificação preliminar de informação deve ser opcional ao presidente da investigação criminal, podendo ele, a partir da notícia do crime, já analisar as premissas existentes e firmar as hipóteses iniciais;

- em seguida, houve o destaque para a necessidade de deixar clara a possibilidade de mais de uma hipótese firmada pelo presidente da investigação criminal, especialmente a fim de deixar claro o caráter provisório da hipótese inicial e evitar o viés de confirmação;

- foi ratificada a fase de Portaria (ou APF) como sendo um marco formal para definição das hipóteses iniciais, orientando o processo investigativo;

- a fase de análise de vazios de informação foi ratificada pelo grupo, indicando que, a despeito da existência de premissas, também merece ela destaque para diligências complementares de busca e coleta de evidências;

- a indicação do equilíbrio e controle também foi ratificada, com a ressalva de que não há uma fase específica para tanto, vez que os atos de impulso, fiscalização, controle e análise devem ser permanentes ao longo do procedimento investigativo;

- a escolha de abordagens investigativas se manteve inalterada, com poucas contribuições a respeito do tema;

- a fase de definição de equipe foi debatida pelo grupo, indicando essencialmente que a definição de equipe para o cumprimento de diligências investigativas deve se dar a partir da análise do perfil do investigador. Foi indicado que existem investigadores com perfis operacionais e outros com perfis de analistas, o que deve ser levado em conta por parte do gestor da investigação no momento da distribuição de cargas de trabalho. Ainda, foi indicado que o momento de definição de equipe se dará sempre antes da fase de execução de busca e coleta de evidências;

- com relação à fase de compartimentação, o grupo entendeu que, a despeito de ser ação importante para garantia do sigilo dos atos investigativos, nem sempre tal rotina é adotada, de modo que tal dinâmica não se encaixaria como fase essencial de uma investigação criminal;

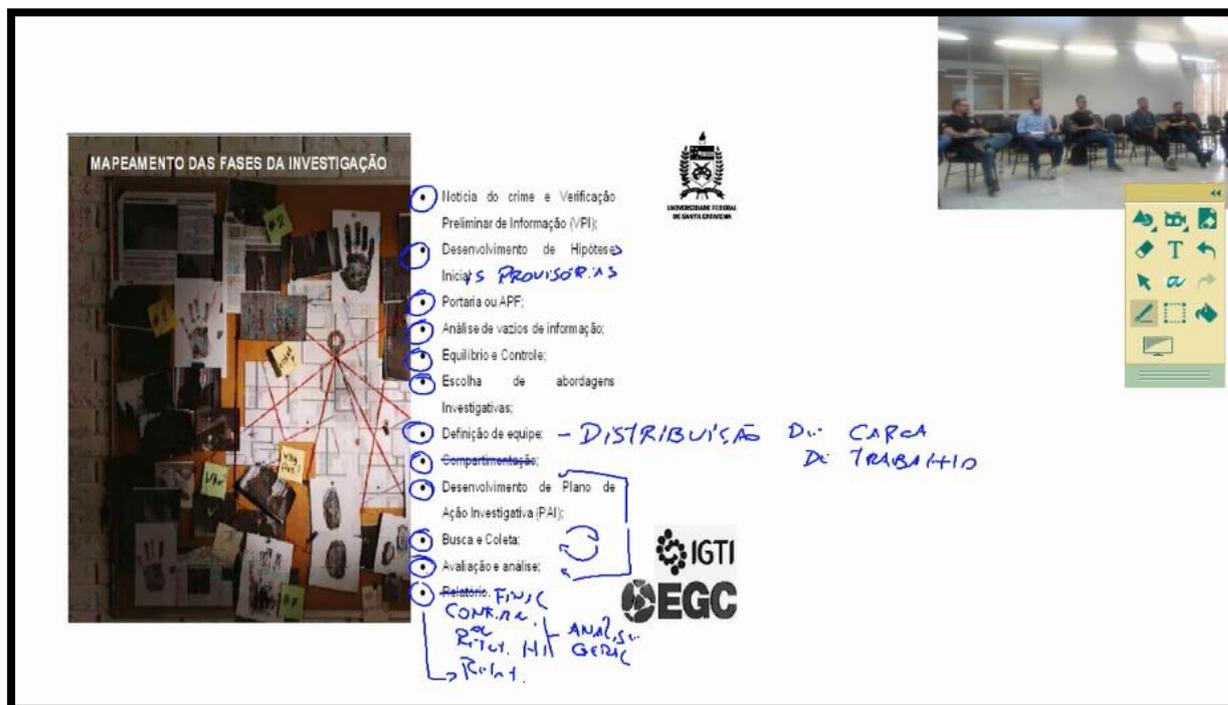
- o desenvolvimento do plano de ação investigativa foi ratificado como etapa anterior à fase de busca e coleta de evidências, indicando ser a oportunidade também para a definição de equipe ao indicar “quem” realizará a diligência. Ainda, entendeu-se que o planejamento deve ser revisitado ao longo do processo de investigação, pois o cenário mutável da investigação criminal pode exigir alteração no panorama geral para execução de atos investigativos;

- a fase de busca e coleta de evidências foi indicada como ponto essencial na investigação de crimes, indicando que para cada diligência, deve-se rodar o processo de investigação (identificação, criação, armazenamento, análise e uso). Foi dado destaque para o caráter circular dessa fase, com a ratificação da necessidade de uma fase de análise dentro desse processo de produção de evidências, seja para fins de correção e ajustes, seja pela necessidade de verificação da legitimidade e legalidade da evidência produzida, o que pode ser identificado nas fases de “coletar, checar, conectar, construir, considerar, consultar”, sendo identificado pelo grupo como “tratamento e análise”;

- a fase de avaliação e análise foi ratificada como fase posterior à etapa de busca e coleta de evidências, mas anterior ao relatório final. Ainda, foi indicado que tal fase se refere à análise global das provas produzidas em todo o caderno investigativo para verificação de existência de prova da materialidade delitiva, indícios de autoria e circunstâncias do crime em confrontação com as hipóteses iniciais;

- a fase final foi ratificada como sendo o relatório do delegado de polícia, que pode ser conclusivo (quando confirmada uma das hipóteses) ou inconclusivo (quando carecem de elementos para ratificação de quaisquer hipóteses);

Figura 65: resultado das discussões quanto à apresentação de fases construídas a partir da revisão integrativa



Fonte: o autor.

Após as referidas discussões foi realizada uma pequena pausa de dez minutos para descanso, oportunidade em que se encerrou a gravação do vídeo 01.

Reiniciada a reunião, o pesquisador passou a apresentar os resultados iniciais da pesquisa bibliográfica integrativa, projetando na tela o desenvolvimento do *framework* até então construído.

Inicialmente foi apresentada a figura correspondente à fase inicial do processo de investigação criminal (Figura 66: análise crítica, com a devida explanação por parte do pesquisador acerca de seus elementos, o que está registrado do minuto dois ao minuto cinco do vídeo 02. Após, as discussões passaram a ser travadas quanto à necessidade dos elementos apresentados e quanto à disposição dos elementos, o que ocorreu do minuto cinco ao minuto 14, com os seguintes resultados:

- operou-se novamente a discussão acerca da dispensabilidade da verificação preliminar de informação quando as premissas já forem suficientes para o desenvolvimento de hipóteses iniciais;

- discutiu-se que o realizado pelo delegado após a demanda, em verdade, é a **análise preliminar da informação**, que poderá, ou não, se desdobrar em diligências para complementar as premissas;

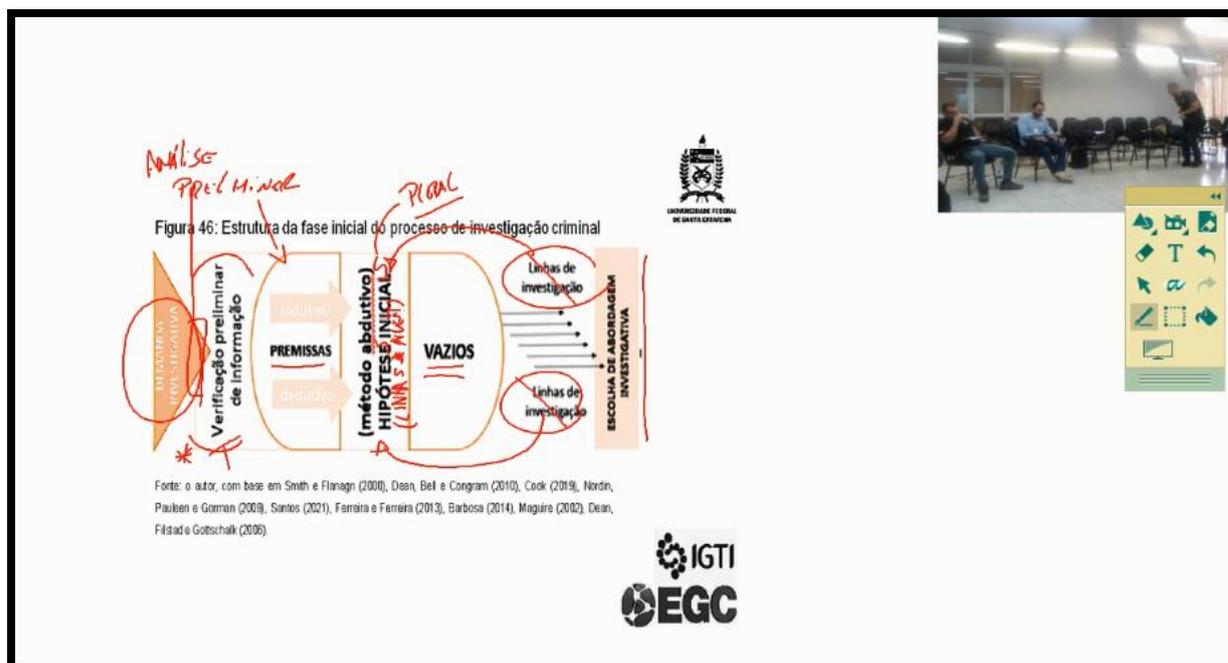
- houve o destaque para a indicação da diferença entre verificação preliminar de informação e verificação de hipóteses, indicando que a verificação preliminar de informação tem por objetivo viabilizar o acesso a mais premissas para que se possam estabelecer hipóteses iniciais. Uma vez estabelecidas as hipóteses iniciais, deve-se iniciar o processo investigativo;

- a discussão também se operou no momento em que o delegado recebe a demanda investigativa, podendo estabelecer uma hipótese de ausência de crimes e determinar o arquivamento da demanda, ou mesmo, na análise, entender que não há viabilidade investigativa;

- a análise preliminar da demanda pode ensejar a instauração de procedimento investigatório diretamente, ou a determinação de verificação preliminar de informação, a declinação de competência, ou mesmo o arquivamento da notícia;

- o ponto relacionado à linhas de investigação também foi criticado, indicando que a “linha de investigação” é, em verdade, a estipulação de hipóteses iniciais. As linhas de investigação, portanto, se operam simultaneamente à estipulação das hipóteses iniciais.

Figura 66: análise crítica fase inicial da IC – modelo revisão de literatura



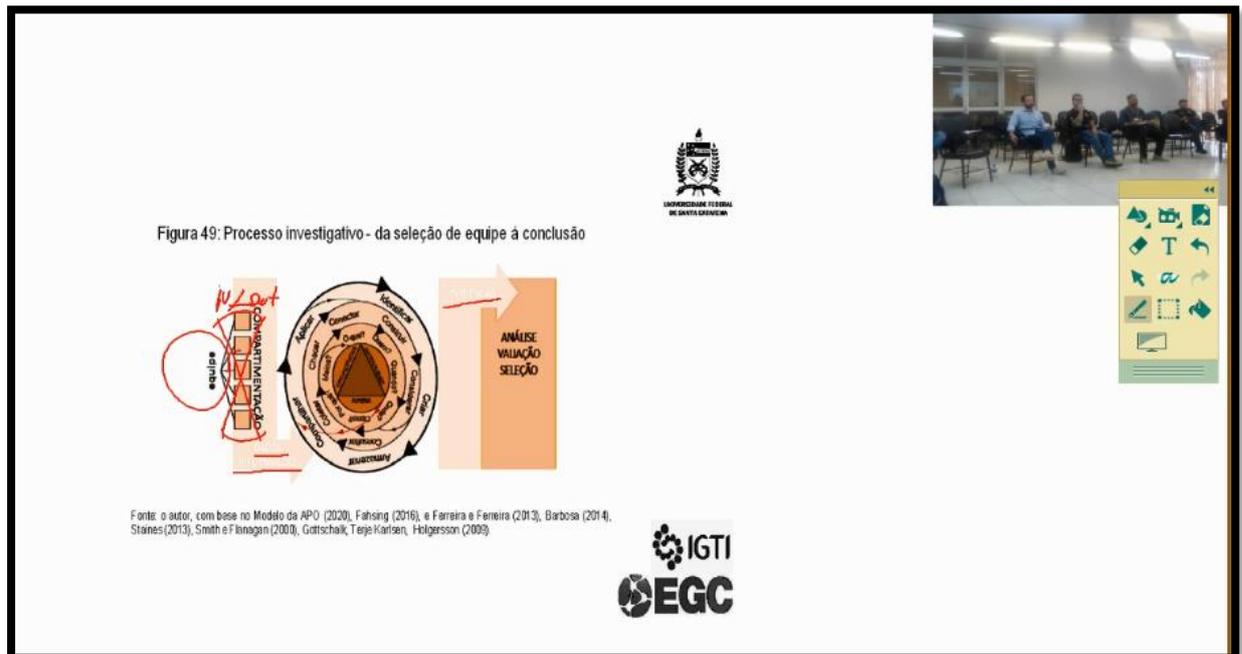
Fonte: o autor.

Concluída a discussão relacionada à Figura 66, apresentou-se a Figura 67, oportunidade em que se explanou a ideia do desenho, viabilizando a discussão. A discussão se iniciou no minuto 14, tendo por final o minuto 19 do vídeo 02. Os resultados são os seguintes:

- foi ratificada a fase de definição de equipe, fazendo destaque para a necessidade de compreensão do perfil investigador para a demanda;
- a fase de compartimentação foi criticada pelo grupo, havendo divergência se tal elemento seria fase essencial da investigação ou apenas possibilidade. Indicou-se que no Brasil a cultura de compartimentação de informação apenas se opera em investigações criminais complexas dotadas de sigilo extraordinário, como pessoas politicamente expostas ou envolvimento de policiais;
- foi pontuado que a compartimentação seria uma exceção no que se refere às dinâmicas investigativas no Brasil, assertiva que foi foco de divergência entre os especialistas, tendo alguns deles ratificado a compartimentação como fase essencial, e outros indicando a não essencialidade;
- foi indicado, então, que a compartimentação, embora seja essencial em alguns casos, não deve integrar o *framework*, pelo seu caráter opcional;

- o grupo de especialistas entendeu que a melhor alternativa seria indicada, após a definição de equipe, a distribuição de cargas de trabalho, com as missões policiais específicas;

Figura 67: análise crítica processo investigativo – da seleção da equipe à conclusão
– modelo revisão de literatura



Fonte: o autor.

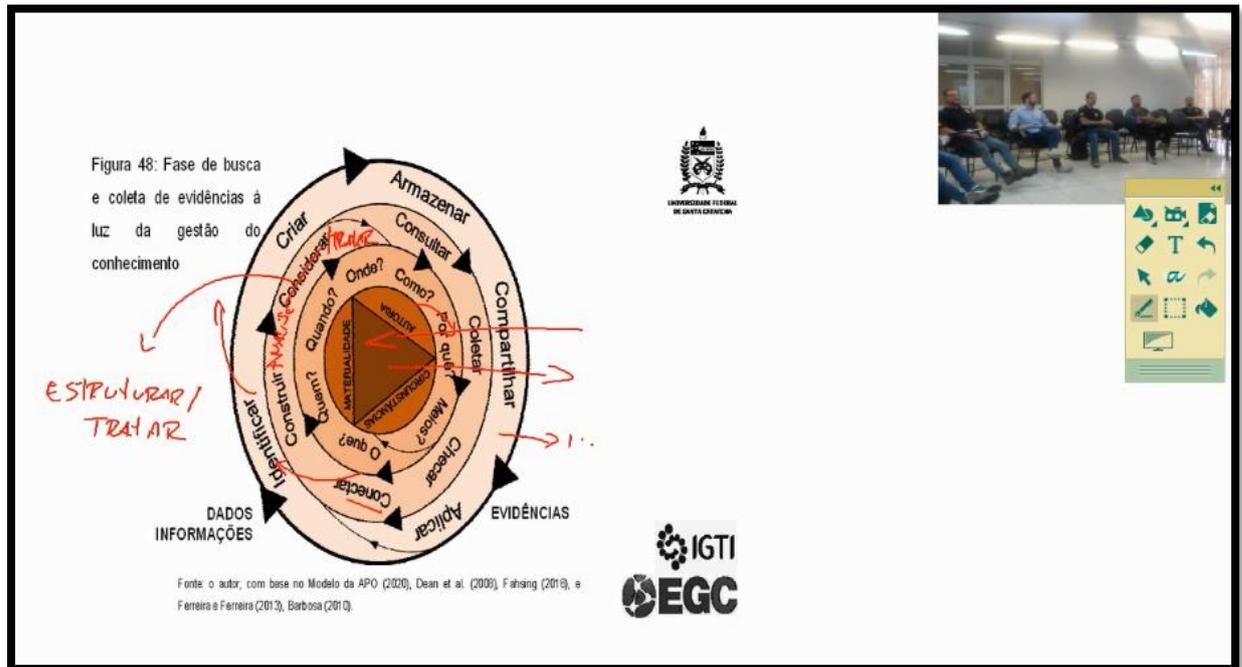
Posto isso, a discussão se aprofundou para análise da fase de busca e coleta de evidências (Figura 68), e sua relação com o processo de gestão do conhecimento. Assim, foi apresentado o desenho circular, com a abertura dos debates no minuto 19, e fechamento das ideias no minuto 26 do vídeo 02. Os resultados foram os seguintes:

- o grupo entendeu que o movimento é de funil, mas que deve haver uma indicação de saída e realimentação do processo, sugerindo uma flecha que ligue o centro do processo à borda do desenho;

- o grupo entendeu que a fase intermediária do círculo, qual seja, “coletar”, “checar”, “conectar”, “construir”, “considerar” e “consultar”, seria o desmembramento da fase de análise e tratamento da busca e coleta de cada evidência, de modo que estaria suprimindo a necessidade de inclusão no desenho do termo “análise/tratamento” nos processos de busca e coleta de evidências;

- o círculo interno indicando o heptâmetro de quintiliano também foi ratificado, como uma centralidade do processo de gestão da busca e coleta de evidências, o mesmo ocorreu com o triângulo do crime como objetivo central no processo;

Figura 68: análise crítica da fase de busca e coleta de evidências – modelo revisão de literatura



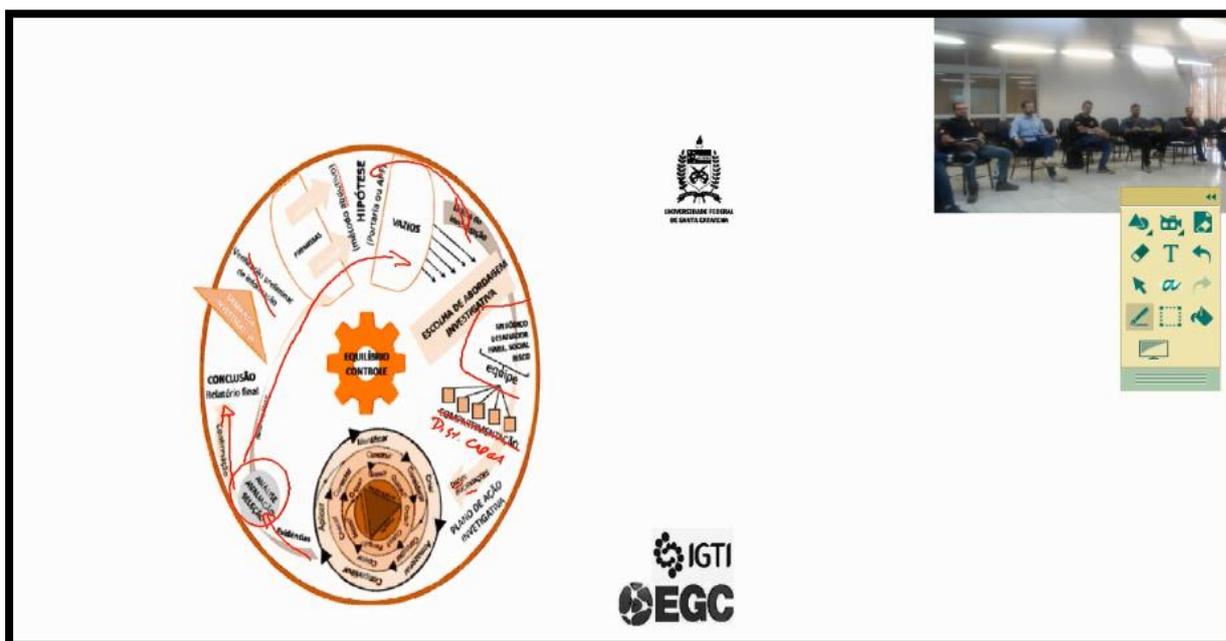
Fonte: o autor.

Em sequência, foi apresentado o Quadro 34: Fases do Processo de GC na busca e coleta de evidências), com as explicações devidas e ratificação dos participantes do grupo focal, conforme pode se observar no vídeo 02, minuto 26 até o minuto 28. Na oportunidade foi indicado que o processo de gestão do conhecimento relacionado à busca e coleta de evidências poderia ter alteração no segundo elementos, qual seja, “criar”, somado a “coletar”.

O passo seguinte debruçou-se sobre o conceito de equilíbrio e controle como norteador do processo investigativo, quando então o grupo indicou que se trata de reflexão válida, mas acreditam que a ideia de centralidade é a melhor opção. Da mesma forma, se ratificou que o processo investigativo não deve ser linear, mas circular, viabilizando o retorno às posições iniciais sempre que necessário. Assim,

apresentou-se o *framework* circular do processo de investigação criminal, o que foi ratificado, com as ressalvas anteriormente já elencadas.

Figura 69: apresentação do framework de investigação criminal ao grupo focal – modelo revisão de literatura



Fonte: o autor

Assim, o mediador passou a explicar acerca da necessidade de que os conhecimentos adquiridos ao longo do processo investigativo, especialmente relacionados ao *know-how*, mas também relacionados às dinâmicas dos contextos criminais (a exemplo da identificação de organizações criminosas), fossem geridos de maneira a conferir maior eficiência e eficácia à organização policial. Em vista disso, apresentou-se o processo de gestão do conhecimento e seus elementos, integrando o *framework* até então proposto, mas viabilizando a gestão do conhecimento voltada à organização. Tal discussão se operou entre os minutos 31 e 38 do vídeo 02, com a ratificação junto ao grupo.

Figura 70: apresentação do *framework* para grupo focal, com destaque para o processo de gestão do conhecimento junto à organização policial – modelo revisão de literatura



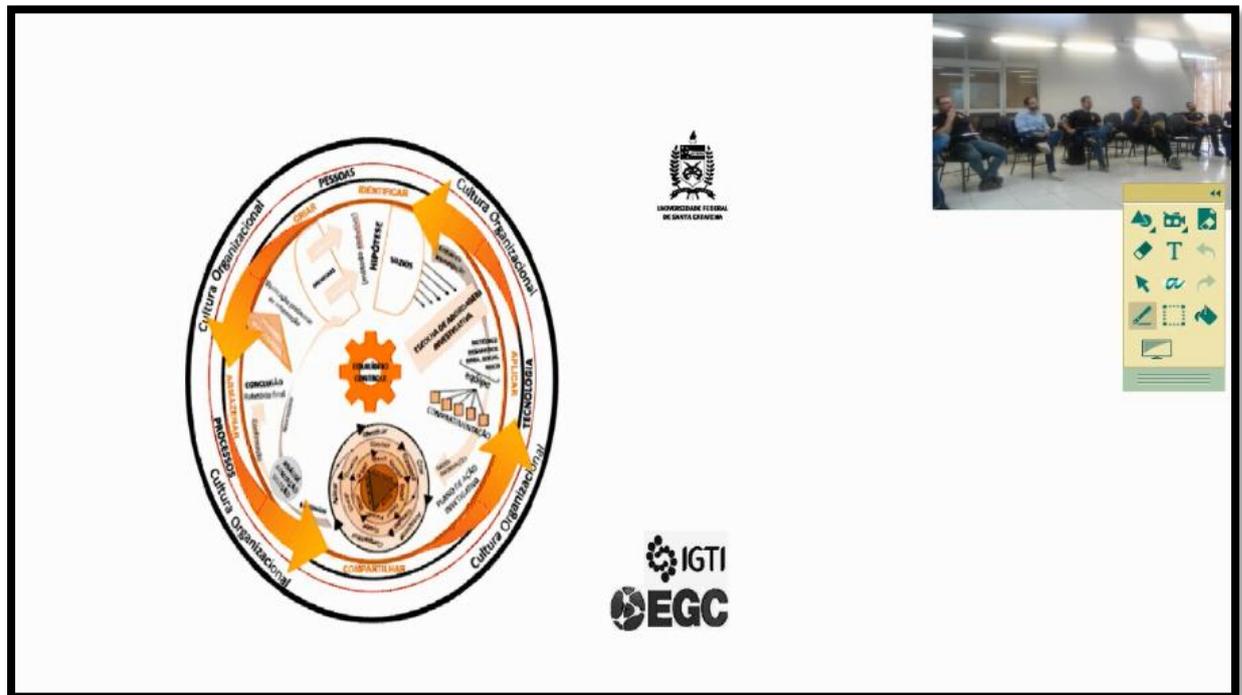
Fonte: o autor.

Assim, em complemento, explanou-se sobre o suporte de pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional. A discussão acerca do ponto se iniciou no minuto 39, prosseguindo até o minuto 40, do vídeo 02, tendo como resultado o seguinte:

- houve a discussão se seria possível uma gestão do conhecimento sem a cultura organizacional para dar suporte. O grupo entendeu que a cultura organizacional é a base para todo o processo, pois sem a cultura organizacional não havia estímulo para o pensamento investigativo baseado em gestão do conhecimento.

O *framework* integrando pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional foi apresentado ao grupo de especialistas, havendo a ratificação da proposta, com as ressalvas anteriores já mencionadas.

Figura 71: apresentação do *framework* para o grupo focal, com destaque para os preditores de desempenho – modelo revisão de literatura



Fonte: o autor.

Concluído o processo de explicações e discussões abertas, passou-se à terceira fase do encontro, qual seja, a aplicação do questionário 02 ao grupo de especialistas.

A primeira pergunta do questionário 02 foi: “as fases e a ordenação delas (processos), conforme quadro 18, estão de acordo com as melhores práticas?”, com o debate entre o minuto 40 e o minuto 42 do vídeo 02, tendo por resultados da discussão:

- A ordenação das fases apresenta sentido, conforme discussões já realizadas, com destaque para a necessidade de retirada da “compartimentação”, e substituição pela fase de “distribuição de cargas de trabalho”.

A segunda provocação do questionário 02 foi: “sobre o princípio do equilíbrio e controle, há centralidade em seu processo?”, tendo ocorrido o debate entre o minuto 42 e o minuto 43 do vídeo 02, e por resultados da discussão:

- houve concordância dos integrantes do grupo de especialistas com relação à centralidade do processo de equilíbrio e controle, o que já havia sido ponderado ao longo dos debates do questionário 01;

A terceira provocação do questionário 02 foi: “acerca do quesito ‘pessoas’ e sua confrontação com o princípio do equilíbrio e controle, a atuação do presidente da investigação criminal deve se basear em uma estrutura democrática ou autoritária?” Ocorrido o debate entre o minuto 43 e o minuto 48 do vídeo 02, teve por resultados da discussão:

- considerou-se, inicialmente, que a estrutura policial é baseada em princípios de hierarquia e disciplina, tendo se ponderado que há diferenças entre os estados da federação em relação à abordagem do tema, com a exemplificação da Polícia Civil de São Paulo, em que há maior rigidez nas regras hierárquicas. Todavia, tal discussão levou à conclusão de que se deve diferenciar conceitos de hierarquia e disciplina na estrutura administrativa, e tais contextos no âmbito das dinâmicas da investigação criminal;

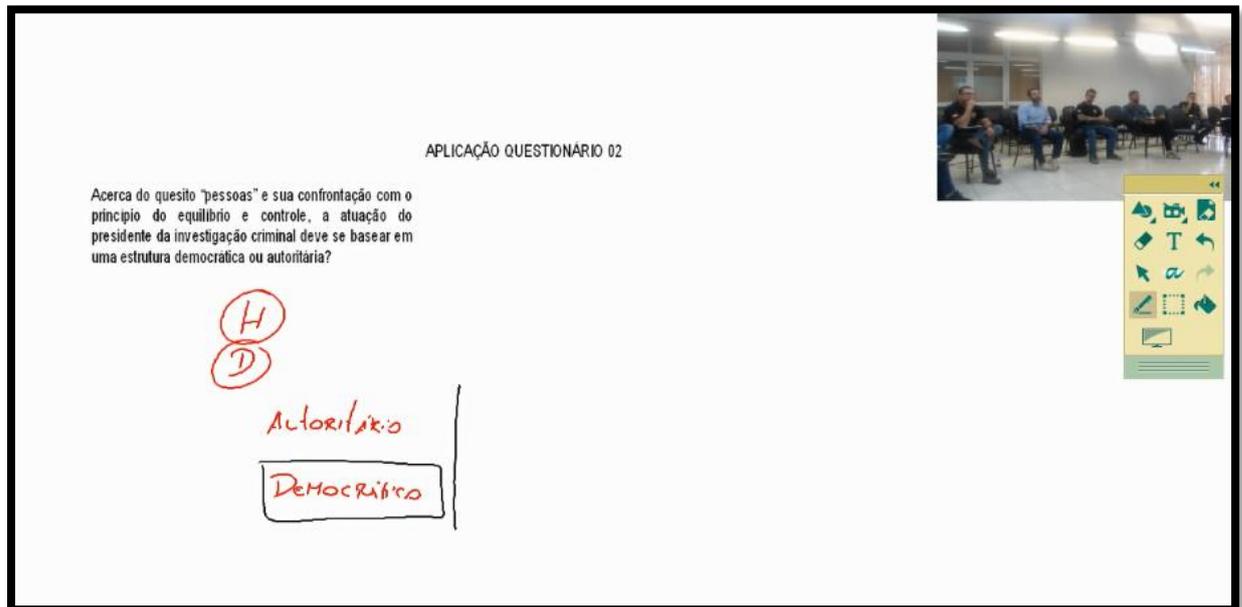
- pontuou-se que, ainda que se entenda que a estrutura democrática faça mais sentido nas dinâmicas investigativas, é fundamental compreender que a definição final de algum encaminhamento deve existir, e ser protagonizada pelo delegado de polícia;

- se indicou na discussão que o pensar de maneira democrática na presidência da investigação criminal não é incompatível com os princípios da hierarquia e disciplina, sendo que deve o delegado de polícia manter em mente a perspectiva de equilíbrio e controle, tendo a palavra final sobre os encaminhamentos a serem realizados;

- entendeu-se que a gestão participativa, de maneira democrática, é bastante salutar na investigação criminal, desde que mantido o princípio do equilíbrio e controle, de modo que possa se dar voz à equipe, mas mantendo a decisão final a juízo da autoridade policial;

- o grupo entendeu, portanto, que o compartilhamento de conhecimento nas dinâmicas investigativas se opera de maneira mais eficiente e eficaz quando há gestão democrática dos processos, viabilizando o engajamento dos policiais;

Figura 72: análise da discussão quanto à estrutura democrática ou autocrática das dinâmicas de investigação criminal



Fonte: o autor.

A quarta questão do questionário 02 foi: “qual o grau de relevância no processo de análise de perfil dos investigadores (‘pessoas’) e no processo de definição de equipes a partir desse elemento?”, tendo ocorrido o debate entre o minuto 48 e o minuto 57 do vídeo 02, e por resultados da discussão:

- o processo de definição de equipe por parte do delegado de polícia deve levar em conta o perfil do investigador, o que garantirá a eficiência e eficácia da investigação;

- a definição de equipe deve se operar pelo perfil do investigador, levando em conta suas competências, habilidades e atitudes;

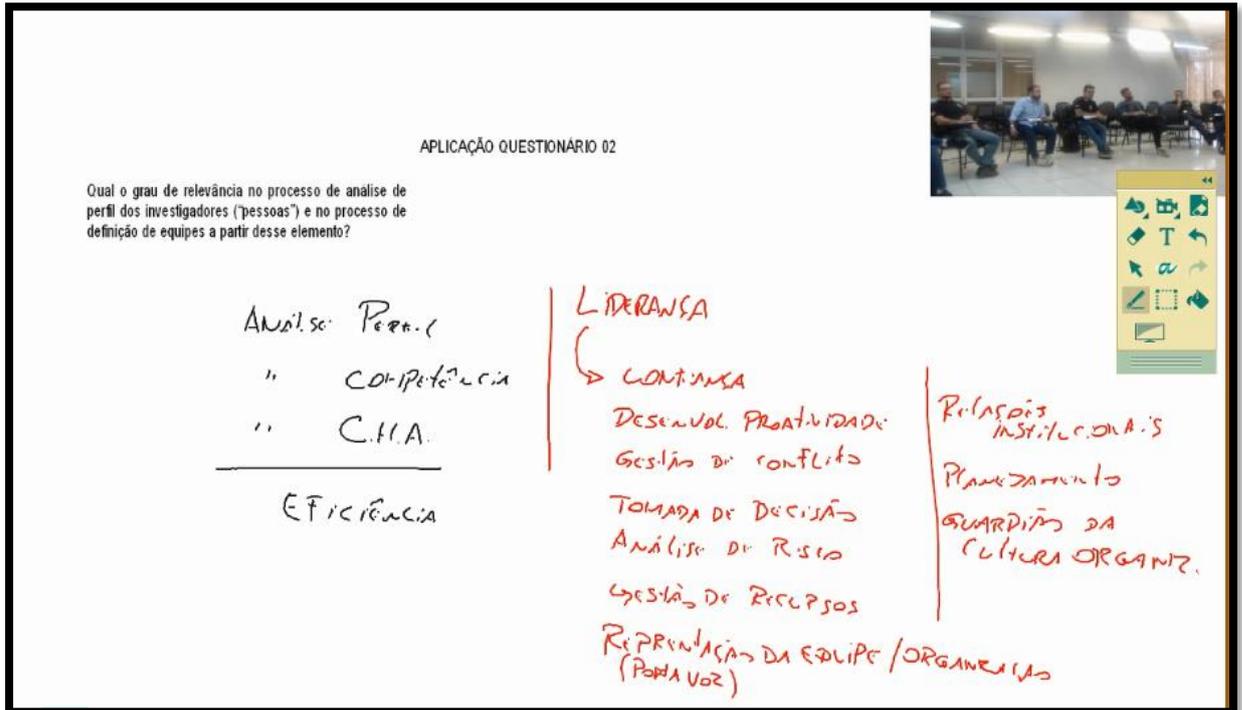
- foi pontuado que a “liderança” é um fator essencial na estruturação da equipe, mormente no que se refere à definição de papéis de chefia dentro da função investigativa;

- o delegado de polícia, além de definição de equipe e de carga de trabalho, atua como líder e motivador de equipe;

- foi pontuado que a função de proteção de equipe realizada pelo delegado de polícia é fator fundamental para conferir segurança à atuação dos investigadores, mesmo porque inúmeros atos investigativos estão dotados de riscos operacionais,

jurídicos ou administrativos, de modo que o investigador deve ter no líder, delegado de polícia, o apoio necessário para a realização das diligências com o resguardo administrativo e jurídico necessário;

Figura 73: discussão acerca da importância do processo de análise do perfil investigador



Fonte: o autor

O quinto ponto do questionário 02 foi: “o processo circular apresentado no *framework* encontra respaldo na realidade investigativa da polícia judiciária brasileira?”, tendo ocorrido o debate entre o minuto 57 e a uma hora e 04 minutos do vídeo 02, e por resultados da discussão:

- a discussão se limitou a ratificar o ponto, vez que os argumentos que sustentam a circularidade do processo já haviam sido apresentados nas discussões dos questionamentos anteriores;

- todavia, se indicou que na realidade brasileira, desconsiderando como deveria ser, o delegado de polícia, pelo volume de casos e estrutura de unidades, formaliza as hipóteses iniciais na portaria, com a indicação de diligências iniciais, e não acompanha o processo investigativo de forma constante, passando a receber os

autos ao final para análise global. Tal realidade apenas não se opera em unidades especializadas, em que o delegado de polícia efetivamente acompanha todos os processos investigativos;

- foi destacado pelo grupo focal que o delegado, para além da presidência da investigação criminal, traz consigo uma série de responsabilidades administrativas que, por vezes, impedem o acompanhamento constante do processo investigativo;

A sexta pergunta do questionário 02 foi: “a tecnologia é essencial no processo investigativo no Brasil? Por quê?” O debate ocorreu entre a uma hora e 04 minutos e uma hora e 05 minutos do vídeo 02, tendo por resultados da discussão:

- o tema foi pouco explorado pelo grupo, vez que há consenso de que a sociedade tem se desenvolvido com base em tecnologia, e o uso de instrumentos de tecnologia são essenciais para a investigação de crimes, e para a gestão do conhecimento produzido ao longo da investigação criminal;

- atentou-se que a própria comunicação entre a Polícia Judiciária e Poder Judiciário se dá por meio digital;

- alertou-se que boa parte da análise de dados e informação se opera pela utilização de tecnologia, agilizando o trabalho de descoberta de evidências relacionadas ao crime;

O sétimo elemento do questionário 02 foi: “qual o impacto da cultura organizacional nos processos de investigação no Brasil?” O debate se deu entre a uma hora e 05 minutos e uma hora e 09 minutos do vídeo 02, tendo por resultados da discussão:

- a cultura organizacional da Polícia Judiciária no Brasil é alicerçada em cultura bacharelesca jurídica, com consequências para as dinâmicas organizacionais e para a escolha dos processos investigativos;

- a cultura jurídica não se opera somente quanto ao gestor, delegado de polícia (bacharel em direito), mas também em todas as carreiras da Polícia Judiciária;

- foi indicada a necessidade de que os agentes da autoridade tenham as mais diversas formações, a fim de reduzir a influência da cultura jurídica nas rotinas da investigação criminal;

- atentou-se para a necessidade de que o gestor da investigação criminal seja, de fato, bacharel em direito, o que se opera para a necessidade de controle dos atos

investigativos e produção de prova nos limites da legalidade, evitando a produção de prova ilícita;

A oitava pergunta do questionário 02 foi: “No Brasil, a cultura organizacional das Polícias Judiciárias é um elemento de resistência ou de estímulo ao compartilhamento de conhecimento?” tendo ocorrido o debate entre a uma hora e 09 minutos e uma hora e 12 minutos do vídeo 02, e por resultados da discussão:

- o grupo foi bastante enfático na perspectiva de que os integrantes da polícia judiciária são refratários ao processo de compartilhamento de conhecimento;

- foram mapeados vários fatores da cultura organizacional da Polícia Judiciária brasileira para o desestímulo ao compartilhamento, sendo mencionado o “ego”, a ideia de que “conhecimento é poder”, a “concorrência entre unidades”, e outros fatores;

- foi refutada a tese de que a ausência de cultura de compartilhamento do conhecimento decorre do princípio da compartimentação, mas sim pelos fatores acima referidos;

- o grupo indicou que em muitos casos as delegacias de polícia são “ilhas organizacionais” que não compartilham conhecimento entre elas;

A fim de encaminhar o debate para o final, o mediador apresentou uma última pergunta não prevista nos questionários acima referidos, qual seja, “diante do que foi apresentado e discutido, é importante um instrumento orientativo que estimule o processo de gestão do conhecimento no âmbito das Polícias Judiciárias?” O debate ocorreu entre a uma hora e 12 minutos e uma hora e 19 minutos do vídeo 02, tendo por resultados da discussão:

- o grupo entendeu que a gestão do conhecimento é essencial tanto para a investigação criminal, quanto para a organização de Polícia Judiciária;

- houve a compreensão clara da separação entre dois momentos de gestão do conhecimento: o primeiro relacionado ao crime investigado e a equipe que investiga o crime; o segundo relacionado à gestão do conhecimento em âmbito organizacional de maneira macro;

- o grupo apresentou experiências de atividades relacionadas especialmente ao compartilhamento de conhecimento entre equipes de polícia investigativa, bem como citou eventos negativos decorrente da má gestão do conhecimento no âmbito da investigação de crimes;

- o grupo entendeu que o entendimento sobre ferramentas de gestão do conhecimento pode auxiliar a presidência da investigação criminal, bem como melhorar sua eficiência e eficácia; o mesmo ocorre para fins de melhoria do padrão de atuação organizacional;

Concluídos os debates, o mediador apresentou aos especialistas a listagem de ferramentas de gestão do conhecimento possíveis de utilização ao longo da investigação criminal (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal), com a discussão acerca da aplicabilidade das ferramentas indicadas, ocorrendo o debate entre a uma hora e 19 minutos e uma hora e 23 minutos do vídeo 02, com o entendimento pelo grupo da importância de tomar conhecimento sobre tais técnicas para melhoria dos processos.

Figura 74: registro fotográfico da reunião



Fonte: o autor.

Nessa linha, conforme o que foi colhido na reunião com o grupo focal de especialistas, pode-se concluir o que segue:

- a) As fases essenciais da investigação criminal foram ratificadas pelo grupo, com as seguintes observações: a verificação preliminar de informação deve ser retratada como opcional, e deve ter por fase anterior a análise preliminar das informações; não há essencialidade na fase de compartimentação, pois depende do contexto da investigação; deve ser inserida a fase de definição de cargas de trabalho, o que pode ser realizado junto ao plano de ação investigativa, ao definir quem fará o quê;
- b) A ordenação das fases se encontra adequada, com algumas ressalvas: a fase de análise preliminar deve anteceder a fase de verificação preliminar de informação; reconhecimento da fase de análise; a fase de análise, avaliação e seleção global deve ser anterior ao relatório final ou

à retomada das fases iniciais, o que está de acordo com o *framework*; foi indicada a inclusão do termo “linhas de investigação” como um sinônimo de hipóteses iniciais, retirando-a da fase posterior à análise de vazios; foi ratificada a fase de escolha de abordagens investigativas, bem como a fase de definição de equipe; a fase de compartimentação da informação deve ser suprimida, com a substituição do termo “distribuição de cargas de trabalho, paralelo ao plano de ação investigativa; o equilíbrio e controle foi mantido como central no processo investigativo; deve ser inserir flechas de saída no *framework* do ciclo, vez que o processo é retroalimentado;

- c) Compreendeu-se a necessidade de processo de gestão do conhecimento relacionado à organização policial, de modo que o grupo ratificou a representação gráfica em flechas entrando e saindo do processo em direção à representação da organização, com o mapeamento do processo de gestão do conhecimento (criar, identificar, aplicar, armazenar e compartilhar) em círculo intermediário no *framework*;
- d) A estruturação dos preditores de desempenho (pessoas, processos e tecnologia) foi ratificada como base de sustentação para melhoria da eficiência e eficácia da investigação, o mesmo ocorrendo com relação à cultura organizacional como base de sustentação de todo o processo.

APÊNDICE E – Procedimento metodológico para entrevista de especialistas - avaliação

O APÊNDICE E – Procedimento metodológico para entrevista de especialistas - avaliação, tem por intuito apresentar a metodologia utilizada para a fase de avaliação do artefato, indicando as etapas e questionários pertinentes à pesquisa. As alterações na presente metodologia se operaram em razão das orientações apresentadas pela banca de qualificação da presente pesquisa ocorrida em 18 de outubro de 2023.

Destarte, levando em consideração o que foi debatido, optou-se em realizar a entrevista com sete delegados de polícia que atuam em delegacias de polícia do Estado de Santa Catarina, procurando abranger todas as regiões do Estado, quais sejam: Sul, Serra, Fronteira, Meio-Oeste, Planalto Norte, Vale do Itajaí, e Grande Florianópolis.

A definição dos delegados de polícia para participação das entrevistas levou em conta os seguintes atributos:

- Estar atuando na atividade finalística da Polícia Judiciária em uma das regiões selecionadas;
- Atuar na condução de Inquéritos Policiais em tramitação;
- Não se encontrar em estágio probatório;
- Concordar com os termos e condições da entrevista;
- Concordar com o termo de consentimento livre e esclarecido;

O convite às autoridades policiais foi realizado por intermédio de comunicação eletrônica, na qual foram expostas as peculiaridades do presente trabalho científico, com as explicações necessárias referentes ao *framework* desenvolvido, bem como os elementos e classificações apresentadas na seção 4.1. Com a aceitação, foi agendada reunião virtual para a entrevista, que ocorreu no prazo máximo de trinta dias após a aceitação de participação.

A forma de registro se operou com gravação em vídeo das reuniões que ocorreram em formato web conferência, reduzindo os custos de deslocamento do pesquisador pelo Estado.

Quanto à dinâmica do evento, a reunião se iniciou com a apresentação do pesquisador indicando objetivos da presente pesquisa, recolhimento do documento de autorização, além de esclarecimentos acerca do *framework* e seus elementos.

Após, passou-se à aplicação do questionário semiestruturado com a coleta dos dados e informações necessárias à pesquisa. Pretendeu-se, pois, na referida reunião, promover a compreensão dos elementos essenciais do *framework* pelos delegados a fim de verificar a viabilidade de aplicação em suas rotinas de trabalho investigativo.

A entrevista com os delegados de polícia titulares de unidades de polícia Judiciária se estruturou da seguinte forma: a) apresentação do pesquisador e da pesquisa proposta; b) aplicação de questionário acerca dos elementos mais importantes em uma investigação criminal, com a possibilidade de graduação de zero a cinco pontos relacionados aos preditores de desempenho da investigação criminal; c) aplicação de questionário sobre o *framework* desenvolvido; d) aplicação de questionário quanto à utilização ou não de ferramentas de GC nas dinâmicas da investigação criminal; e) observações gerais.

Assim, o questionário n°01 pretendeu avaliar como o delegado de polícia titular da unidade selecionada compreende a importância dos preditores de desempenho no desenvolvimento da investigação criminal, utilizando-se, para isso de uma escala *Likert* de cinco níveis, na qual a valoração zero significa “sem importância” e a graduação cinco se refere à “máxima importância”.

Quadro 55: Estrutura básica do questionário n° 01 a gestores especialistas

Apresentação do pesquisador e da pesquisa proposta		
Pessoas e Liderança: Como você avalia que deve se operar a liderança e gestão nas investigações criminais?	Liderança – princípio do equilíbrio e controle	0-5
	Liderança – delegado de polícia – perfil democrático	0-5
	Liderança – delegado de polícia – perfil autoritário	0-5
	Pessoas – identificação de perfil investigador	0-5
	Pessoas – alocação de atividade de acordo com perfil	0-5
Processos Elementos importantes das fases da investigação criminal:	Recebimento da notícia do crime e atendimento ao princípio da imediatidade	0-5
	Análise de premissas	0-5
	Verificação preliminar de informações	0-5
	Desenvolvimento de hipótese inicial (método abduativo)	0-5
	Identificação de vazios de informação	0-5
	Escolha de abordagens investigativas – análise de cenário	0-5
	Definição de equipe de investigação	0-5
	Distribuição de cargas de trabalho	0-5
	Estruturação de Plano de Ação Investigativa	0-5
	Busca, coleta e tratamento de evidências - circular	0-5
	Avaliação e análise do caso– materialidade, autoria e circunstâncias	0-5
	Afastamento da hipótese inicial	0-5
	Desenvolvimento de hipótese substitutiva ou alternativa	0-5

	Confirmação de hipótese – resolução do caso	0-5
	Centralidade do equilíbrio e controle	0-5
Processos Aplicação de processos de Gestão do Conhecimento	Processos de GC em fase de busca, coleta e tratamento de evidências: na sua unidade, em fase de busca e coleta de evidências em uma investigação criminal, qual o grau de importância das fases do processo de gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação)?	0-5
	Processos de GC em nível organizacional: Na sua unidade, qual o grau de importância do processo de gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação) na relação organizacional?	0-5
Tecnologia: qual o grau de importância para a investigação criminal e para a organização do uso de tecnologias?	Plataforma virtual de registro de ocorrências criminais	0-5
	Plataforma virtual de pesquisa de ocorrências criminais	0-5
	Plataforma virtual de busca de dados e informações criminais	0-5
	Plataforma virtual de análise de ocorrências e suporte à decisão	0-5
	Plataforma virtual de identificação de especialistas	0-5
	Plataforma virtual de comunicação entre investigadores	0-5
	Plataforma virtual de colaboração entre investigadores	0-5
	Plataforma virtual de acesso à procedimentos operacionais padrão – repositório de conhecimento	0-5
Elementos apresentados pelo gestor - especialista	Espaço destinado aos elementos mapeados pelos especialistas ao longo da entrevista n° 01	

Fonte: o autor.

Aplicado o questionário, representou-se ao gestor especialista o *framework* proposto com base na revisão integrativa e grupo focal de especialistas. Para tanto, os gestores revisitaram os documentos recebidos em PDF em que consta o desenho do *framework*, com a explicitação dos elementos indicados, especialmente quanto às fases da investigação criminal indicadas no Quadro 37.

No ponto, procedeu-se à abordagem de entrevista semiestruturada, conforme Quadro 56, viabilizando a condução da entrevista para a coleta dos dados necessários, mas sem limitar a livre manifestação sobre elementos que o entrevistado considere relevantes (Yin, 2009).

Quadro 56: Questionário quanto ao *framework* apresentado – questionário n°2

Questionamento	Sim	Não	Em parte	Justificativa/comentários/ Ajustes necessários
As fases propostas para a rotina estruturada de investigação, conforme Quadro 37, fazem sentido na condução da investigação criminal?				
A ordenação proposta dos elementos das rotinas investigativas é aplicável?				

Há sentido quanto à centralidade do princípio do equilíbrio e controle				
Em fase de busca, coleta e tratamento de evidências, o ciclo proposto, tendo como elemento central “autoria, materialidade e circunstâncias”, possui aplicabilidade?				
Em fase de busca, coleta e tratamento de evidências, a estruturação do processo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, transformando dados e informações em evidências (conhecimento) se apresenta aplicável?				
A ideia circular do <i>framework</i> , viabilizando a retomada dos pontos iniciais da investigação criminal, tem razão de estar representada?				
A perspectiva de representação de pessoas, processos e tecnologia como base para estruturação de desenvolvimento e preditora de desempenho da investigação criminal se apresenta coerente?				
A apresentação da cultura organizacional como base estrutural de todo o complexo investigativo se sustenta?				
O processo de compartilhamento de conhecimento com a organização se mostra bem representado?				
Na sua opinião, levando em conta suas rotinas de trabalho na gestão da investigação criminal, o <i>framework</i> apresentado auxilia nas dinâmicas?				

Fonte: o autor.

Ademais, com o fito de aprofundar as dinâmicas da investigação criminal na delegacia selecionada, aplicar-se-á questionário (Quadro 57) acerca da utilização ou não utilização de algumas ferramentas de GC nas dinâmicas investigativas da unidade - ferramentas essas devidamente conceituadas em arquivo digital encaminhado quando da aceitação do entrevistado (APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal).

Quadro 57: Questionário quanto à utilização ou não de ferramentas de GC nas dinâmicas da investigação criminal – questionário n°3

Ferramenta de GC	Aplicabilidade na Investigação Criminal			Grau de importância
	Sim		Não	
ambientes físicos colaborativos;	Sim		Não	0-5
ambientes virtuais colaborativos;	Sim		Não	0-5
aprendizagem e captura de ideias;	Sim		Não	0-5
banco de dados;	Sim		Não	0-5

bases de conhecimento/portal de conhecimento;	Sim		Não	0-5
<i>Big Data Analytics</i> ;	Sim		Não	0-5
<i>Brainstorming</i> ;	Sim		Não	0-5
<i>business intelligence</i> ;	Sim		Não	0-5
café do conhecimento;	Sim		Não	0-5
categorização do conhecimento na companhia;	Sim		Não	0-5
clusters de conhecimento;	Sim		Não	0-5
comunidade de prática;	Sim		Não	0-5
desenvolvimento de conteúdo;	Sim		Não	0-5
e-mails;	Sim		Não	0-5
ferramentas avançadas de pesquisa;	Sim		Não	0-5
ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo;	Sim		Não	0-5
gerenciamento de conteúdo;	Sim		Não	0-5
<i>Knowledge Discovery in Databases</i> ;	Sim		Não	0-5
localizador de especialista;	Sim		Não	0-5
mapeamento de competências;	Sim		Não	0-5
mapeamento do conhecimento;	Sim		Não	0-5
mensagens instantâneas;	Sim		Não	0-5
mineração de dados;	Sim		Não	0-5
plataformas de gestão de ideias;	Sim		Não	0-5
programas de mentoria;	Sim		Não	0-5
programas de mentoria inversa;	Sim		Não	0-5
redes sociais corporativas;	Sim		Não	0-5
revisões de aprendizagem;	Sim		Não	0-5
revisões de pós-ação;	Sim		Não	0-5
sistema de recomendação;	Sim		Não	0-5
sistema de suporte a decisão;	Sim		Não	0-5
sistema de gestão de documentos;	Sim		Não	0-5
<i>Storytelling</i> .	Sim		Não	0-5

Fonte: o autor.

Os questionários foram disponibilizados aos gestores das unidades policiais por intermédio de planilha *online googleforms*, viabilizando o acompanhamento simultâneo dos pesquisados.

APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos V. Sa. A participar da pesquisa “Investigação Criminal: um modelo com base em gestão do conhecimento”, temática que integra a tese em elaboração pelo doutorando ANDRÉ LUIZ BERMUDEZ PEREIRA, sob orientação da Professora Doutora Gertrudes Aparecida Dandolini, do Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para o alcançar os objetivos da pesquisa, serão realizadas entrevistas sobre os processos de investigação criminal ocorridos em delegacias de polícia judiciária no sul do Brasil. Dado o caráter exploratório da pesquisa, sua participação poderá ser requerida em mais de um momento, caso a análise das entrevistas indique pontos específicos que necessitem de aprofundamento.

Esclarecemos que:

- a) A participação é totalmente voluntária, podendo o participante recusar-se ou mesmo retirar sua permissão a qualquer momento. As informações prestadas serão utilizadas somente para fins desta pesquisa, e serão tratadas com o sigilo necessário, de modo a preservar a identidade pessoal do participante;
- b) Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas, quanto os textos resultantes da transcrição serão arquivados, e apenas os pesquisadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica que possibilite a identificação do entrevistado será retirada, para manter o direito constitucional da privacidade; e
- c) Durante todo o período da pesquisa fica reservado ao participante o direito de sanar qualquer dúvida ou solicitar qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato com o doutorando. Caso persistam dúvidas, o(a) participante deve contatar a orientadora da tese, Profa. Gertrudes Dandolini.

Este Termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor.

AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, após a leitura deste documento e sanadas as dúvidas quanto à minha participação, acredito estar suficientemente informado (a) quanto à pesquisa e seus procedimentos, ficando claro que minha participação é voluntária, e que posso retirar o consentimento a qualquer momento. Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar da pesquisa.

Local: _____ Data: _____

Assinatura do(a) Participante: _____

Declaramos que obtivemos de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido.

 André Luiz Bermudez Pereira, Me.
 Doutorando
 Matrícula: 202000858
 andreluizbermudez@gmail.com

 Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
 Orientadora
 Tel: (48) 99611 8215
gertrudes.dandolini@ufsc.br

APÊNDICE G – Descrição das Ferramentas de Gestão do Conhecimento aplicáveis à investigação criminal

O presente apêndice tem por intuito esclarecer os conceitos relacionados às ferramentas de Gestão do Conhecimento passíveis de aplicação na Investigação Criminal.

Ambientes Físicos Colaborativos: trata-se de espaços físicos destinados a viabilizar e facilitar o processo de colaboração entre membros de uma organização, bem como estimular o compartilhamento do conhecimento entre eles. Tais espaços podem incluir áreas de trabalho abertas, além de salas de reuniões.

Ambientes Virtuais Colaborativos: refere-se às plataformas digitais com o fito de estimular a colaboração e o processo interativo entre membros de uma organização, ainda que não estejam compartilhando o mesmo espaço físico. Tais ambientes, para além de promover o diálogo, também estimulam o compartilhamento de documentos, vídeos e ideias, viabilizando a co-criação.

Aprendizagem e captura de ideias: são práticas organizacionais com o objetivo de promover o aprendizado com novas ideias, com sua captura e estruturação. O processo tem relação com análise, validação, bem como seleção das ideias com maior potencial de implementação dentro da organização.

Bancos de dados: é uma estrutura organizada e centralizada que armazena informações relevantes e valiosas para uma organização. Esse banco de dados pode conter dados protegidos e não controlados, documentos, relatórios, boletins, pesquisas, informações sobre clientes, fornecedores, produtos, entre outros.

Bases de Conhecimento / portal de conhecimento: trata-se de armazenagem e organização de documentos, informações, procedimentos operacionais, boas práticas organizadas e disponíveis em plataforma eletrônica de fácil e rápido acesso.

Big Data Analytics: consiste na avaliação de vastas quantidades de informações organizadas e não organizadas, com o propósito de encontrar padrões, tendências, conexões relevantes e percepções valiosas que possam embasar escolhas, revelar potenciais oportunidades e aprimorar o rendimento geral da organização.

Brainstorming: trata-se de uma abordagem empregada para fomentar a criatividade e encontrar soluções inovadoras num ambiente de colaboração. Nesse processo, busca-se estimular a livre manifestação de ideias, sem críticas ou julgamentos, visando a ampliação da quantidade e diversidade de sugestões. Consiste, pois, em sessões estruturadas de geração de ideias em grupo, encorajando os participantes a compartilharem abertamente suas perspectivas e propostas. Essas práticas são altamente propícias à promoção da criatividade, do pensamento inovador e da partilha de saberes multidisciplinares.

Business Intelligence (BI): é uma abordagem que envolve a coleta, análise, interpretação e apresentação de informações relevantes e estratégicas para auxiliar na tomada de decisões e no aprimoramento dos processos de uma organização. O BI busca transformar dados brutos em conhecimento acionável, fornecendo insights valiosos para os gestores e profissionais da empresa.

Café do Conhecimento: é um tipo de encontro casual no qual indivíduos se juntam para compartilhar suas experiências, conhecimentos e ideias. Essas reuniões costumam acontecer em ambientes descontraídos, como cafeterias, e promovem a troca de informações e aprendizado colaborativo.

Categorização do conhecimento na companhia: consiste em um procedimento em que o conhecimento é arranjado e agrupado em diferentes categorias ou conjuntos de acordo com sua natureza, conteúdo, contexto ou aplicação. Essa organização auxilia a empresa a estruturar e identificar o conhecimento pertinente, tornando mais fácil sua recuperação, compartilhamento e aplicação eficiente.

Cluster do Conhecimento: diz respeito a aglomerações ou concentrações de organizações, instituições e profissionais que se dedicam a um setor específico ou a uma área temática particular. Esses clusters incentivam a colaboração, a troca de conhecimento e a inovação, impulsionando o progresso e a competitividade em setores específicos.

Comunidade de Prática: refere-se a um conjunto de indivíduos que possuem interesses, conhecimentos e práticas em comum dentro de uma área específica ou domínio particular. Essas comunidades são compostas por pessoas que se encontram regularmente para colaborar, trocar informações, adquirir novos aprendizados e resolver desafios de forma conjunta.

Desenvolvimento de conteúdo: diz respeito à etapa de concepção, seleção cuidadosa e estruturação de conteúdo significativo e proveitoso para a organização. Esse processo engloba a criação de documentos, manuais, apresentações, relatórios e outros recursos que capturam o conhecimento e o tornam acessível para utilização.

E-mails: uso do correio eletrônico como uma ferramenta para facilitar a troca, organização e compartilhamento de informações e conhecimentos dentro de uma organização. O e-mail desempenha um papel importante na gestão do conhecimento, pois permite que os colaboradores se comuniquem de maneira assíncrona, compartilhando ideias, documentos, relatórios, pesquisas e outros tipos de informações relevantes.

Ferramenta de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo: é uma tecnologia que permite que os colaboradores de uma organização compartilhem e acessem vídeos relevantes para a gestão do conhecimento. Essa abordagem utiliza plataformas ou aplicativos que permitem o upload, armazenamento, organização e compartilhamento de vídeos internamente.

Ferramentas avançadas de pesquisa: tratam-se de recursos que viabilizam a realização de pesquisas sofisticadas e eficazes, facilitando a localização de informações específicas. Exemplos dessas ferramentas englobam motores de busca avançados, opções de pesquisa booleana e filtros personalizados. Ao utilizar tais instrumentos, é possível aprimorar a descoberta e o acesso a informações relevantes.

Gerenciamento de conteúdo: consiste no processo de controle, ordenação e distribuição do conteúdo dentro de uma organização. O gerenciamento de conteúdo abarca a implementação de fluxos de trabalho, orientações para publicações, controle de versões e sistemas colaborativos, a fim de assegurar um gerenciamento eficiente do conteúdo, tornando-o acessível para aqueles que necessitam.

Knowledge Discovery in Databases (KDD - Descoberta de Conhecimento em Bancos de Dados): consiste em um procedimento que visa descobrir padrões, relações e informações relevantes a partir de vastos conjuntos de dados. O objetivo é extrair conhecimentos inovadores e úteis que auxiliem na tomada de decisões e no entendimento dos dados.

Localizador de Especialista: trata-se de uma solução ou plataforma que possibilita a identificação e localização de especialistas em uma organização ou rede, levando em consideração suas habilidades, experiências e conhecimentos. Esses

sistemas são úteis para encontrar as pessoas mais indicadas dentro da organização quando se busca informações específicas ou soluções para problemas.

Mapeamento de Competências: essa prática envolve a identificação minuciosa das habilidades e competências presentes na organização, mapeando o conhecimento e as capacidades individuais de cada membro. Esse processo possibilita a identificação de eventuais lacunas de conhecimento, bem como a localização de especialistas em áreas específicas, facilitando, assim, a colaboração e o trabalho conjunto entre os membros da equipe.

Mapeamento de Conhecimento (*Knowledge Mapping*): essa metodologia consiste em desenvolver diagramas ou representações visuais que evidenciam como o conhecimento está distribuído dentro da organização. O mapeamento de conhecimento auxilia na identificação de especialistas, áreas de conhecimento cruciais e eventuais falhas no compartilhamento de saberes. É um processo de visualização e representação do conhecimento existente na organização, permitindo identificar conexões, relacionamentos e lacunas entre os diversos elementos de conhecimento.

Mensagens instantâneas: envolve o uso de aplicativos ou plataformas de mensagens instantâneas para facilitar a troca rápida e eficiente de informações e conhecimentos entre os membros de uma organização. Essa abordagem permite que as equipes se comuniquem de forma ágil, compartilhem ideias, solucionem problemas e colaborem em tempo real.

Mineração de Dados (*Data Mining*): é o procedimento de identificar e extrair padrões, informações ou conhecimentos relevantes de grandes conjuntos de dados. A mineração de dados emprega técnicas e algoritmos estatísticos, de aprendizado de máquina e de visualização de dados para explorar as informações e descobrir *insights* valiosos.

Plataformas de Gestão de Ideias: são plataformas que viabilizam a colaboração e o compartilhamento de ideias, sugestões e inovações entre os colaboradores. As plataformas de gestão de ideias possibilitam a avaliação, os comentários, a votação e o desenvolvimento das propostas, estimulando a participação ativa e a contribuição de todos os membros da organização.

Programas de Mentoria: trata-se de programas nos quais membros experientes da organização atuam como mentores, orientando e compartilhando

conhecimentos com os membros mais jovens ou menos experientes. A mentoria é uma abordagem eficaz para transferir conhecimentos implícitos, proporcionar orientação personalizada e acelerar o desenvolvimento profissional dos *mentees*.

Programas de Mentoria Inversa: nessa abordagem de mentoria, ocorre um modelo inverso, no qual membros mais jovens ou com especializações específicas atuam como mentores para membros mais experientes, proporcionando conhecimentos, perspectivas e habilidades inovadoras à organização. Isso fomenta a aprendizagem mútua e estabelece um ambiente de constante troca de saberes.

Redes Sociais Corporativas: são redes sociais internas que imitam as características das redes sociais tradicionais, proporcionando aos colaboradores um ambiente virtual para interagir, compartilhar informações, colaborar e se conectar. As redes sociais corporativas têm o objetivo de promover a colaboração, facilitar a identificação de especialistas e estimular o compartilhamento de conhecimento de maneira informal e dinâmica.

Revisões de Aprendizagem (*Learning Reviews*): são abordagens organizadas para analisar e refletir sobre experiências de aprendizagem, com o propósito de identificar lições aprendidas, insights e oportunidades de aprimoramento para melhorar ações e resultados futuros.

Revisões de Pós-Ação (*After-Action Reviews - AARs*): são processos sistemáticos de análise e reflexão realizados após a conclusão de uma ação ou projeto têm o propósito de identificar os aspectos que tiveram sucesso, as áreas que podem ser aprimoradas e as lições aprendidas, a fim de aplicá-las em situações futuras para melhorar o desempenho e os resultados.

Sistema de Recomendação: trata-se de um sistema que analisa as preferências e comportamentos de um usuário, a fim de fornecer recomendações personalizadas. Por meio do uso de algoritmos, identifica padrões e tendências, sugerindo itens, conteúdos ou ações que sejam relevantes e de interesse específico para o usuário.

Sistema de Suporte à Decisão (*Decision Support System - DSS*): é um sistema computacional projetado para auxiliar os tomadores de decisão a analisar informações de forma mais precisa, modelar cenários diversos, avaliar alternativas e, por fim, tomar decisões mais embasadas e informadas. Esse tipo de sistema visa aprimorar o processo de tomada de decisões, tornando-o mais eficiente e confiável.

Sistemas de Gestão de Aprendizagem (LMS): são plataformas digitais especialmente criadas para gerenciar e oferecer treinamentos, cursos e programas de aprendizado aos colaboradores. Essas plataformas possibilitam a criação de trilhas de aprendizado, rastreamento do progresso dos participantes, realização de avaliações e emissão de certificações, simplificando a gestão do conhecimento e o desenvolvimento profissional dentro da organização.

Sistemas de Gestão de Documentos: são *softwares* desenvolvidos para auxiliar na organização e controle de documentos, tornando mais fácil o acesso e o compartilhamento de informações relevantes. Esses sistemas permitem a classificação, indexação e busca eficiente de documentos, o que favorece uma gestão adequada do conhecimento documentado. O *Document Management System* (DMS - Sistema de Gerenciamento de Documentos) é um sistema ou software projetado para armazenar, gerenciar, organizar e controlar documentos e informações relacionadas em formato eletrônico. Um DMS possibilita o armazenamento seguro, acesso fácil e colaboração eficiente em documentos dentro de uma organização.

Storytelling: consiste em utilizar narrativas e histórias para compartilhar conhecimento. Ao transmitir o conhecimento por meio de histórias, experiências e casos reais, a informação é comunicada de forma mais envolvente e memorável, permitindo a transferência de conhecimentos práticos e tácitos de maneira mais eficaz.

REFERÊNCIAS:

ALAVI, M., & LEIDNER, D. E. **Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues.** MIS Quarterly, 25(1), 107-136, 2001.

APO. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual.** Tokyo: Asian Productivity Organization, 2020.

ARGYRIS, C., & SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.** Addison-Wesley, 1978.

BROWN, J., & DUGUID, P. **Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective.** Organization, 2001.

CINTAS, P. et al. Document Management Systems: A Review. In: **Proceedings of the 6th International Conference on Software Development and Technologies for Enhancing Accessibility and Fighting Info-exclusion**, 2015.

DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business Review Press, 2000.

DILLENBOURG, P. Collaborative Learning: Cognitive and Computational Approaches. **Advances in Learning and Instruction Series**. Elsevier, 1999.

DIXON, N. M., & ADAMSON, R. **The Power of Collective Learning: How Teams and Communities Learn from Each Other to Improve Performance**. Palgrave Macmillan, 2014.

FAYYAD, U., PIATETSKY-SHAPIRO, G., & SMYTH, P. **From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases**. *AI magazine*, 17(3), 37-54, 1996.

HAN, J., KAMBER, M., & PEI, J. **Data Mining: Concepts and Techniques**. Elsevier, 2011.

KIM, S. H., & DE DEAR, R. J. Workspace Satisfaction: The Privacy-Communication Trade-Off in Open-Plan Offices. **Journal of Environmental Psychology**, 36, 18-26, 2013.

MARCHAND, D. A., & Peppard, J. Why IT Doesn't Matter: A Business Technology Manifesto. **Harvard Business Review**, 78(5), 41-49, 2000.

MCELROY, M. W. **The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation**. Butterworth-Heinemann, 2003.

MICHALKO, M. **Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques**. Ten Speed Press, 2001.

ORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, 76(6), 77-90, 1998.

OSBORN, A. F. **Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving**. Charles Scribner's Sons, 1953.

PROVOST, F., & FAWCETT, T. **Data Science for Business: What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking**. O'Reilly Media, 2013.

RICCI, F., ROKACH, L., & SHAPIRA, B. Recommender Systems: Introduction and Challenges. In **Recommender Systems Handbook** (pp. 1-34). Springer, 2011.

RUGGLES, R. L. **Knowledge Management Tools**. Butterworth-Heinemann, 1997.

TURBAN, E., SHARDA, R., & DELEN, D. **Decision Support and Business Intelligence Systems**. Pearson, 2014.

WENGER, E., MCDERMOTT, R., & SNYDER, W. M. Cultivating Communities of Practice: **A Guide to Managing Knowledge**. Harvard Business Press, 2002.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge**. Schema Press, 1999.

ZACK, M. H. Managing Codified Knowledge. **Sloan Management Review**, 40(4), 45-58, 1999.

APÊNDICE H – Delegacias Selecionadas

Levando em conta as características semelhantes, foram selecionadas sete delegacias no Estado de Santa Catarina para análise do *framework* proposto, quais sejam:

- Sul;
- Serra;
- Fronteira;
- Meio-Oeste;
- Planalto Norte;
- Vale do Itajaí;
- Grande Florianópolis.

O quadro abaixo indica as características de cada unidade policial, procurando abranger uma similitude de perfil de delegacias de polícia. Dessa forma, optou-se por efetuar a pesquisa junto Delegacias de Investigação Criminal (DIC): delegacias responsáveis por investigações que possuem maior grau de complexidade.

Quadro 58: Características das unidades selecionadas para a fase de avaliação

Região	Unidade	Número de IPs em andamento	Número de policiais	Relação IPs X efetivo
SUL	DIC TUBARÃO	114	13	14,82
SERRA	DIC LAGES	13	12	1,08
FRONTEIRA	DIC CHAPECÓ	158	18	8,7
MEIO-OESTE	DIC JOAÇABA	9	03	3
PLANALTO NORTE	DIC JOINVILLE	385	25	15,4
VALE DO ITAJAÍ	DIC ITAJAÍ	72	12	6
GRANDE FLORIANÓPOLIS	DIC FLORIANÓPOLIS	396	66	6

Fonte: O autor.

Isto posto, o pesquisador realizou duas reuniões com o Delegado (a) de Polícia responsável. A primeira, para explicitação dos elementos essenciais do trabalho; a segunda, relacionada a coleta de informações para subsidiar a pesquisa. Cada reunião teve duração média de 01 (uma) hora, sendo realizada pela plataforma *googlemeeting*, com os resultados apresentados na tese.

APÊNDICE I - Relatório de análise da fase de avaliação com entrevista com Especialistas

O presente documento tem por finalidade apresentar de maneira estruturada o resultado pormenorizado dos dados colhidos durante as entrevistas com especialistas.

Os vídeos das entrevistas podem ser acessados por intermédio do link [https://drive.google.com/drive/folders/1IYi_7ndE2me0K7Mwf2SCKySdrPKk3-Mk?usp=drive link](https://drive.google.com/drive/folders/1IYi_7ndE2me0K7Mwf2SCKySdrPKk3-Mk?usp=drive_link)

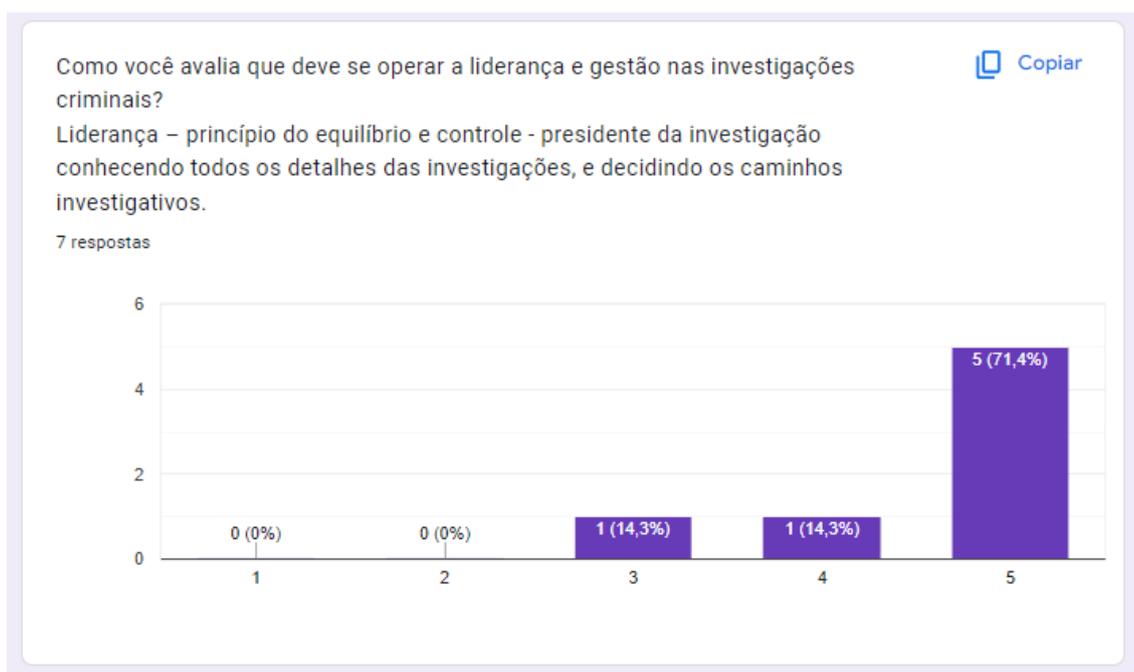
O documento está dividido da seguinte forma:

- Análise do questionário quanto aos preditores de desempenho: pessoas, processos e tecnologia;
- Análise do questionário quanto ao *Framework* apresentado;
- Análise do questionário quanto à utilização ou não de ferramentas de GC nas dinâmicas da investigação criminal.

As entrevistas foram realizadas consoante disposto na seção 3.2.3, indicando a metodologia da avaliação do artefato produzido.

- Análise do questionário quanto aos preditores de desempenho na investigação criminal.

a.1 – Pessoas

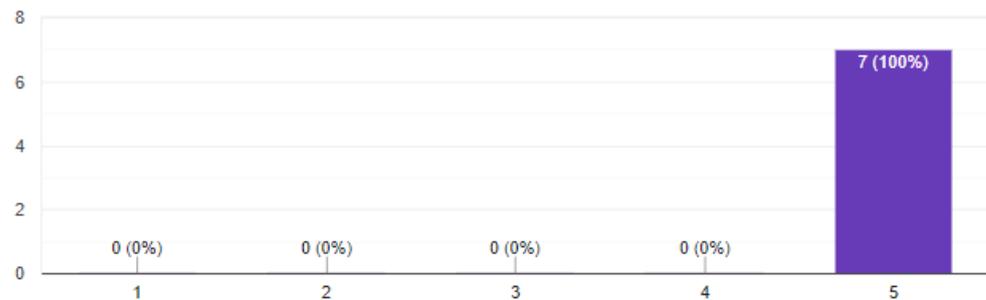


Como você avalia que deve se operar a liderança e gestão nas investigações criminais?

 Copiar

Liderança – perfil democrático (perfil de diálogo com os investigadores, aceitando sugestões e troca de ideias no processo decisório).

7 respostas

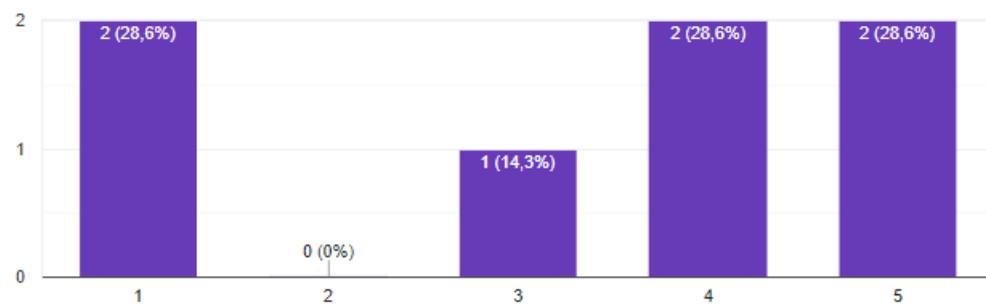


Como você avalia que deve se operar a liderança e gestão nas investigações criminais?

 Copiar

Liderança – perfil autoritário (respeito aos princípios de hierarquia e disciplina, com definições a partir de uma perspectiva TOP-DOWN).

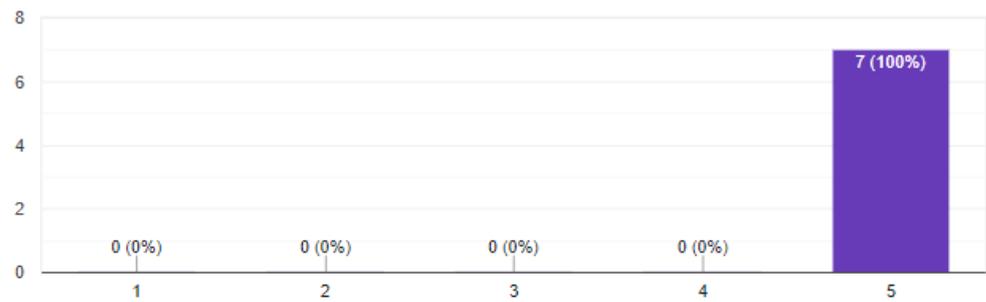
7 respostas



Foram identificados pela literatura quatro perfis investigadores, quais sejam: estilo metódico, estilo desafiador, estilo de habilidade social, e estilo de risco. Como você avalia que deve se operar a gestão nas investigações criminais no que se refere à identificação de perfil investigador? É importante a identificação do perfil investigador para a gestão?

[Copiar](#)

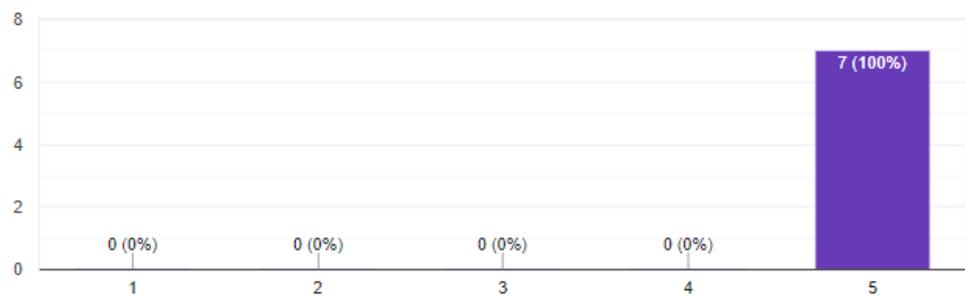
7 respostas



Como você avalia que deve se operar a liderança e gestão nas investigações criminais no que se refere à alocação de atividades levando em conta o perfil investigador?

[Copiar](#)

7 respostas

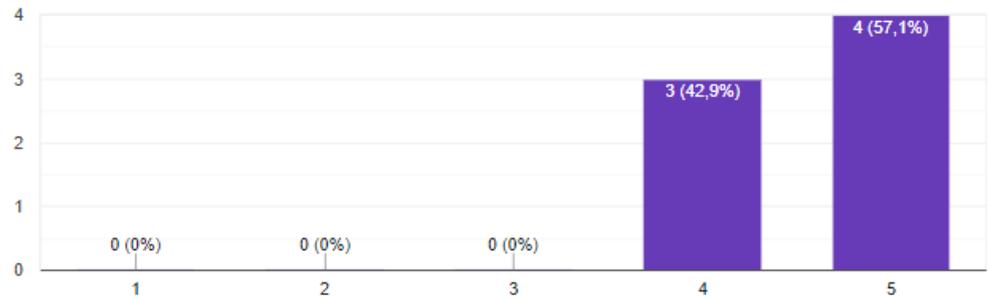


a.2. - Processos

qual o grau de importância da fase de recebimento da notícia do crime (demanda) no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

 Copiar

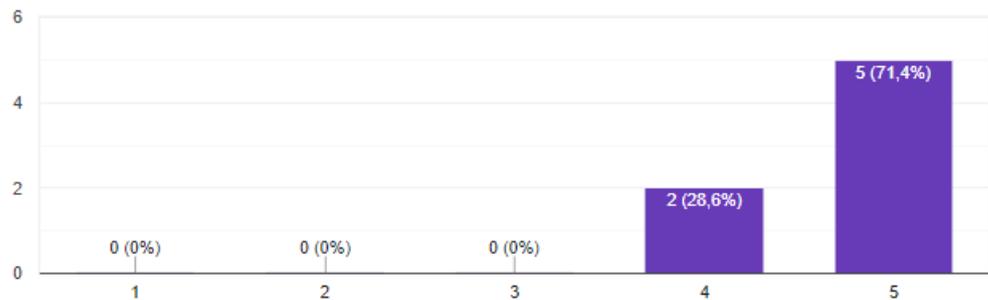
7 respostas



qual o grau de importância da fase de análise de premissas no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

 Copiar

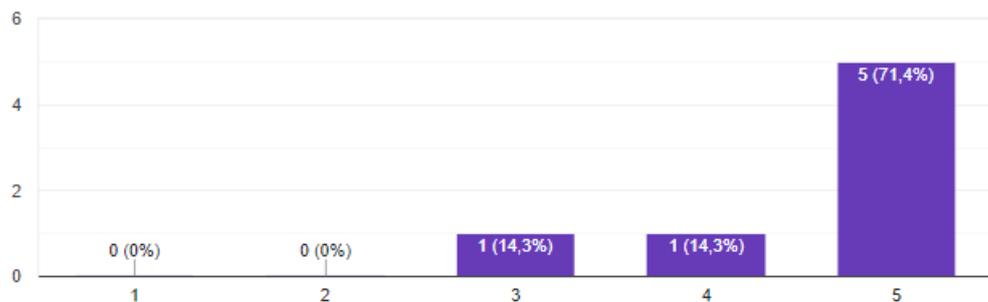
7 respostas



qual o grau de importância da fase de análise de verificação preliminar (dados, informações e evidências já apresentados no momento da demanda investigativa) na gestão da investigação de crimes na sua unidade?

 Copiar

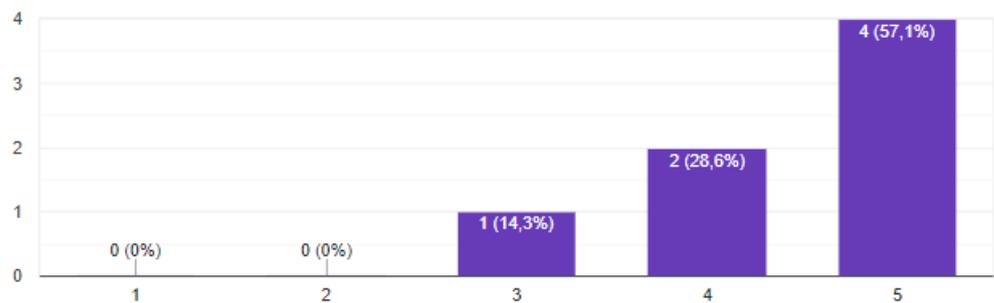
7 respostas



qual o grau de importância da fase de desenvolvimento das hipóteses iniciais no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

 Copiar

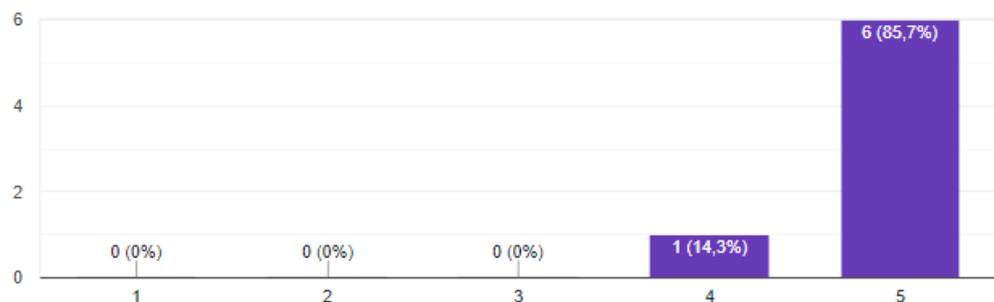
7 respostas



qual o grau de importância da identificação de vazios (carência de informações levando em conta as hipóteses iniciais e premissas) no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

 Copiar

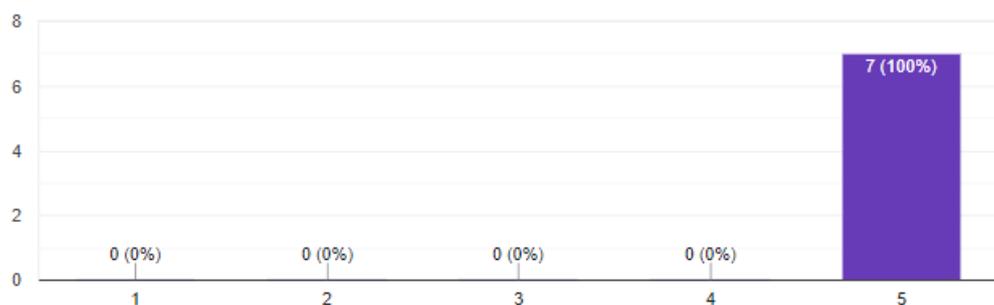
7 respostas



qual o grau de importância da fase de análise de cenários (escolha de abordagem investigativa - análise de cenário investigativo) no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

 Copiar

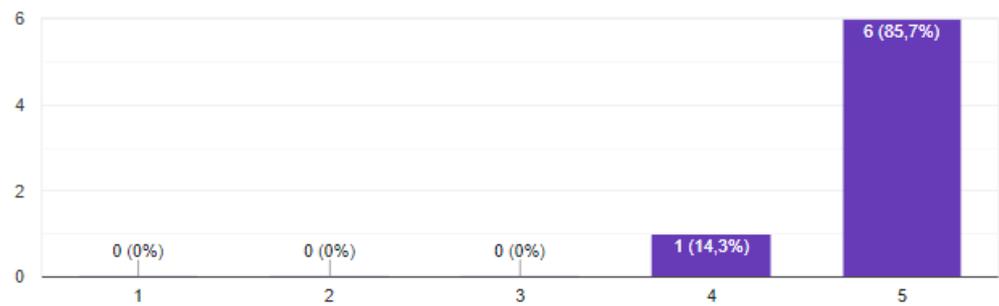
7 respostas



qual o grau de importância da fase de análise de definição de equipe (escolha dos investigadores para as diligências) no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade? Quem vai participar dessa investigação.

 Copiar

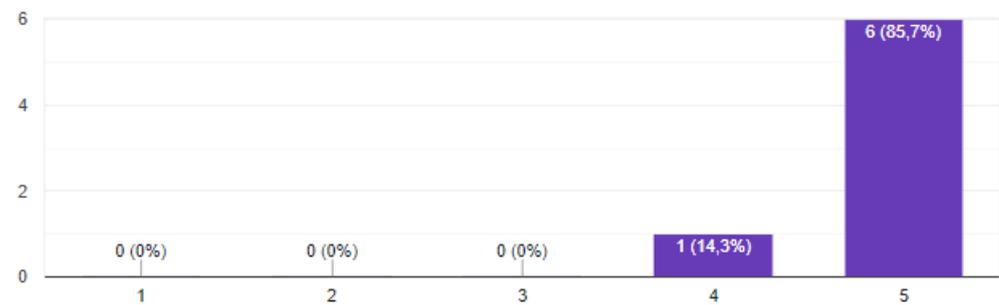
7 respostas



qual o grau de importância da fase de distribuição de cargas de trabalho no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade? Quem fará o quê na investigação.

 Copiar

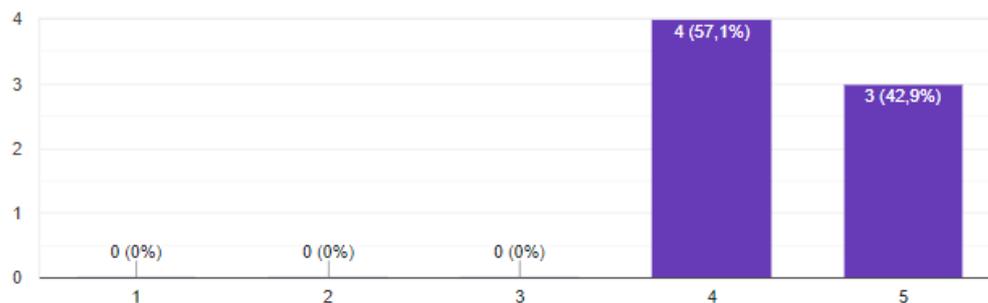
7 respostas



qual o grau de importância da fase de estruturação de plano de ação investigativa no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade? Planejamento de diligências.

 Copiar

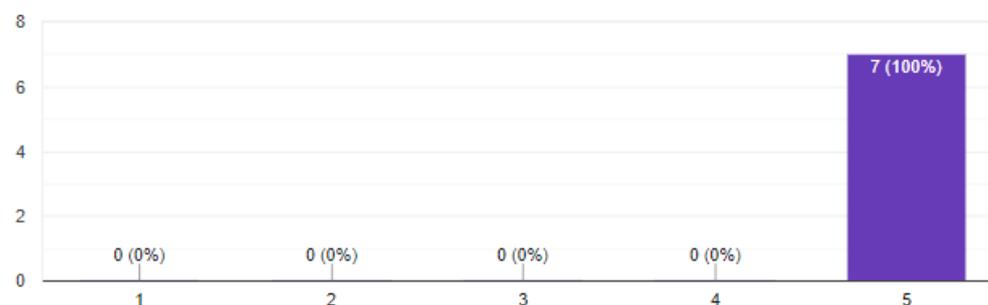
7 respostas



qual o grau de importância da fase de busca, coleta e tratamento de evidências no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

 Copiar

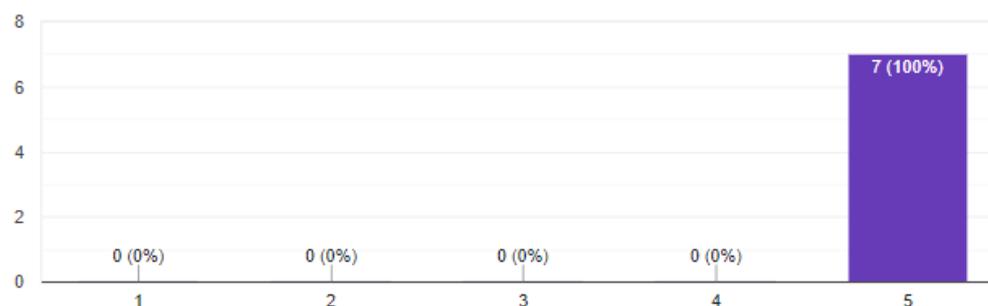
7 respostas



qual o grau de importância da fase de avaliação e análise do caso no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade? Analisar a existência de provas da materialidade, indícios de autoria e circunstâncias do crime.

 Copiar

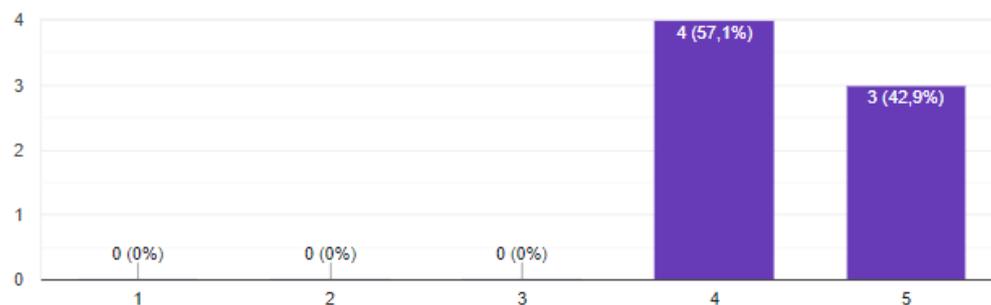
7 respostas



qual o grau de importância da fase de afastamento da hipótese inicial (quando for o caso) no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

[Copiar](#)

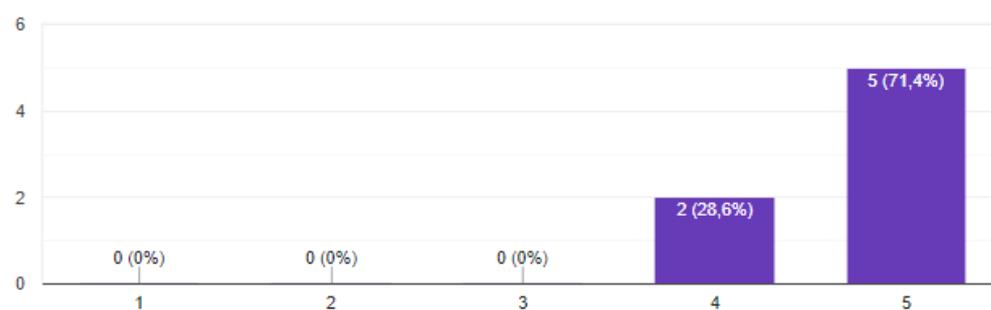
7 respostas



qual o grau de importância da fase de desenvolvimento de hipótese substitutiva ou alternativa no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

[Copiar](#)

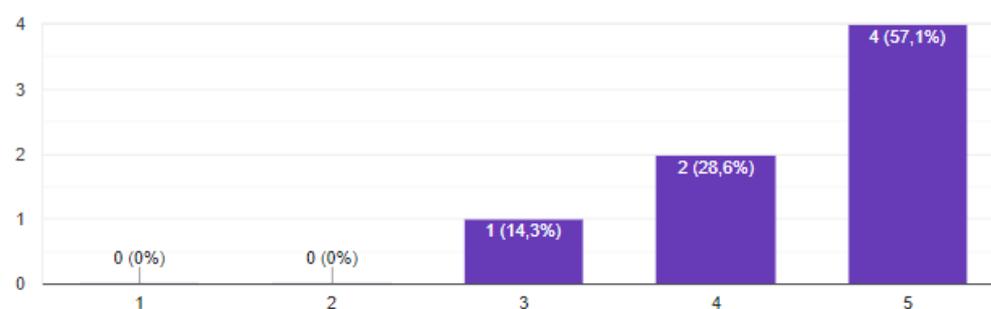
7 respostas



qual o grau de importância da fase de relatório de conclusão (relatório final) no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade?

[Copiar](#)

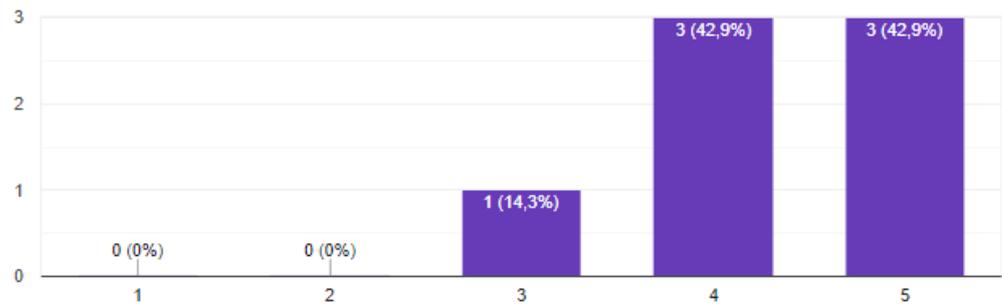
7 respostas



qual o grau de importância da centralidade do equilíbrio e controle no exercício da gestão da investigação de crimes na sua unidade? Grau de necessidade de conhecimento de todos os detalhes da investigação crimina, e exercício da definição estratégica dos próximos passos.

 Copiar

7 respostas



na sua unidade, em fase de busca e coleta de evidências em uma investigação criminal, qual o grau de importância das fases do processo de gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação)?



Identificação - Inventário de hipóteses, elementos materiais do crime, definição do ambiente de busca e coleta, sistemas de informação e pessoas relacionadas ao delito

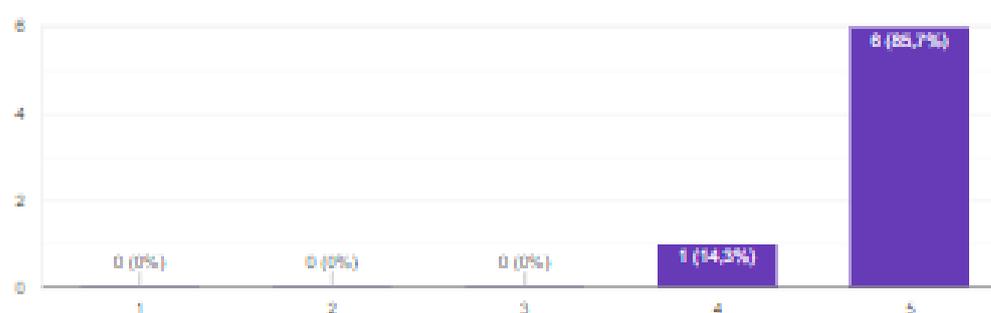
Criação - Reunião de todos os ativos intelectuais e materiais referentes ao crime investigado (evidências)

Armazenamento - Organização das estruturas de conhecimento (evidências) que foram produzidas a partir da reunião dos dados e informações acerca da dinâmica do crime, codificando-as, se possível. Materialização das diligências.

Compartilhamento - Distribuição dos ativos de conhecimento sobre o crime investigado ao presidente da investigação e aos demais integrantes da investigação, desde que não viole o princípio da compartimentação

Uso - Utilização ou compartilhamento dos ativos de conhecimento sobre a prática delitiva para benefício das demais equipes da unidade policial.

7 respostas



Na sua unidade, qual o grau de importância do processo de gestão do conhecimento (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação) na relação organizacional? [Copiar](#)

Identificação - Inventários de todas as hipóteses, recursos materiais, sistemas e pessoas existentes em uma unidade de polícia judiciária.

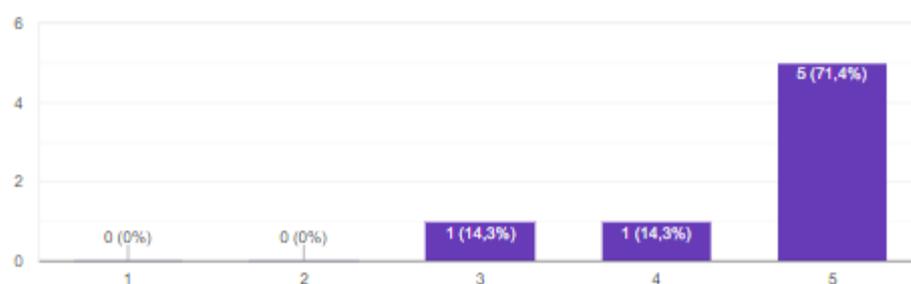
Criação - Reunião de todos os ativos intelectuais e materiais da unidade decorrente de uma investigação criminal.

Armazenamento - Organização das estruturas de conhecimento que foram produzidas a partir da reunião dos ativos de conhecimento investigativo, codificando-as, se possível

Compartilhamento - Distribuição dos ativos de conhecimento investigativo entre as equipes de investigação ou sistema.

Uso - Utilização ou compartilhamento dos ativos de conhecimento investigativo para benefício das demais equipes da unidade policial.

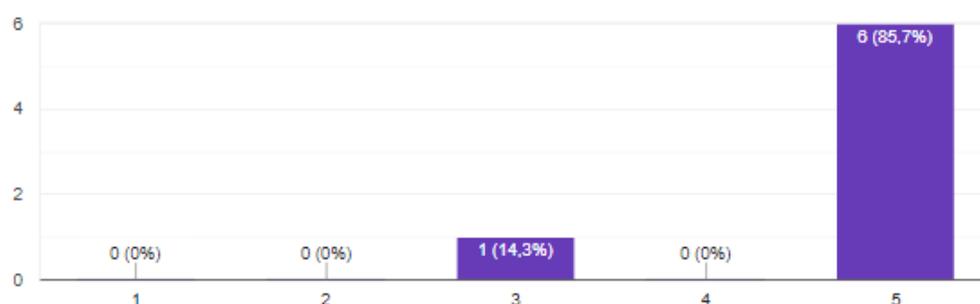
7 respostas



a.3 – tecnologia.

Qual o grau de importância para a investigação criminal e para a organização do uso de plataforma virtual de registro de ocorrências criminais? [Copiar](#)

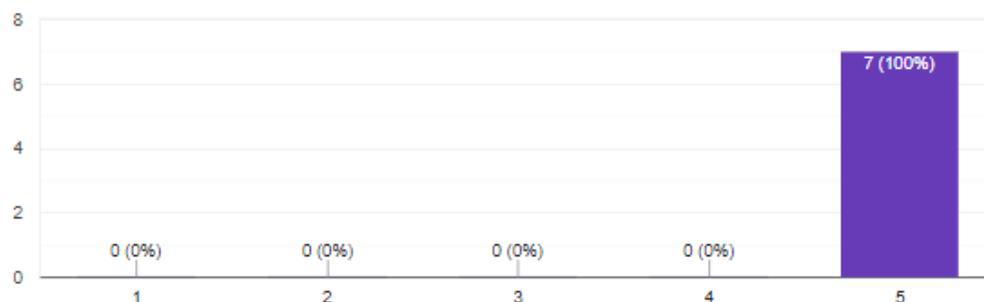
7 respostas



Qual o grau de importância para a investigação criminal e para a organização do uso de plataforma virtual de pesquisa de ocorrências criminais ?

 Copiar

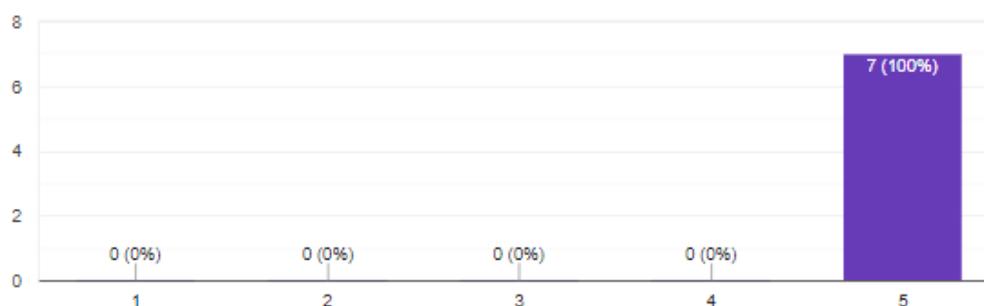
7 respostas



Qual o grau de importância para a investigação criminal e para a organização do uso de plataforma virtual de busca de dados e informações criminais ?

 Copiar

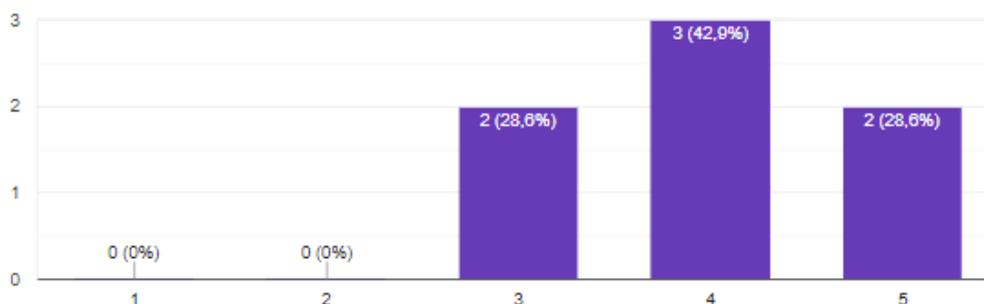
7 respostas



Qual o grau de importância para a investigação criminal e para a organização do uso de plataforma virtual para suporte à decisão?

 Copiar

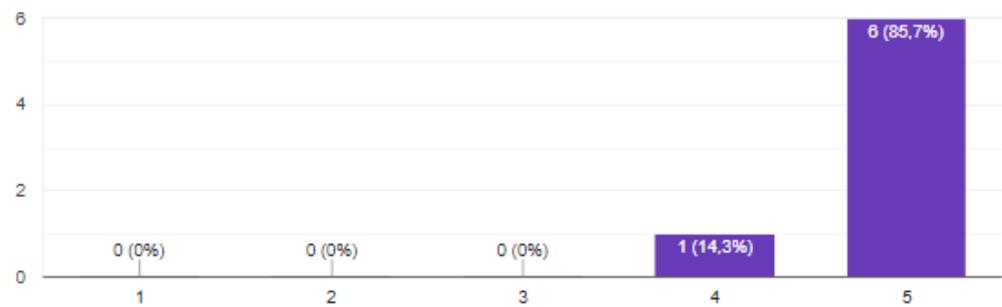
7 respostas



Qual o grau de importância para a investigação criminal e para a organização do uso de plataforma virtual para localização de especialista?

 Copiar

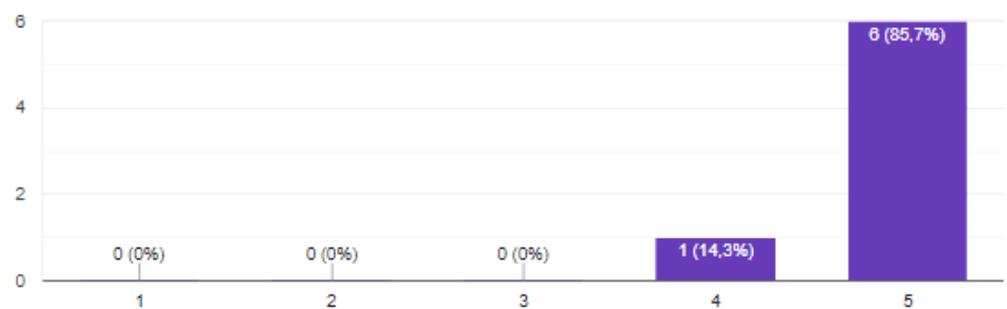
7 respostas



Qual o grau de importância para a investigação criminal e para a organização do uso de plataforma virtual para comunicação entre investigadores ?

 Copiar

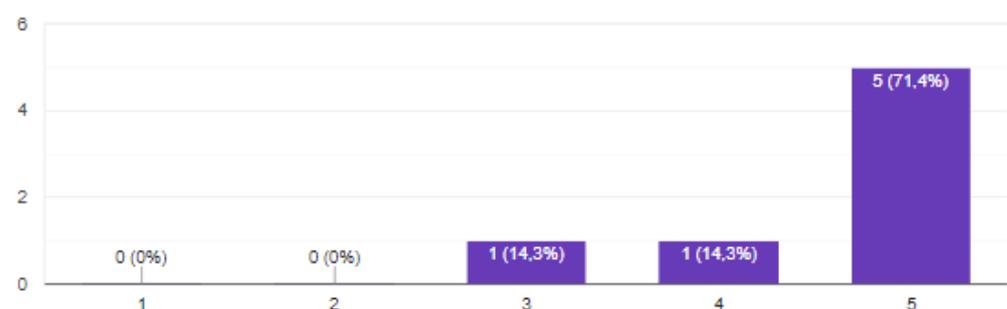
7 respostas



Qual o grau de importância para a investigação criminal e para a organização do uso de plataforma virtual colaborativa entre investigadores ?

 Copiar

7 respostas





Comentários – Preditores de Desempenho

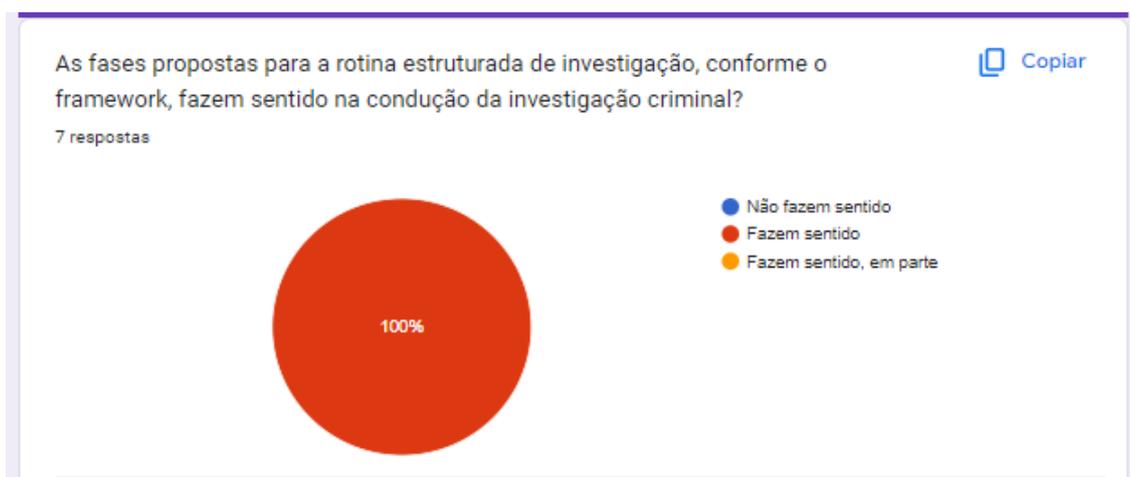
Especialista – “Acredito que a tríade deve ser equânime. É um tripé. Se um estiver ruim, todos sofrem. Todavia, destaca que a tecnologia é o destaque principal levando em conta a migração da criminalidade para o mundo virtual. Portanto, novas ferramentas de tecnologia são essenciais para o sucesso das investigações. Os processos no âmbito acadêmico são fundamentais, mas na prática muitas vezes as fases se sobrepõem. Com relação a pessoas, o aperfeiçoamento é imprescindível.

Especialista – “Uso de inteligência artificial para análise de informações para combate a crimes, especialmente estelionatos cometidos no meio virtual.”

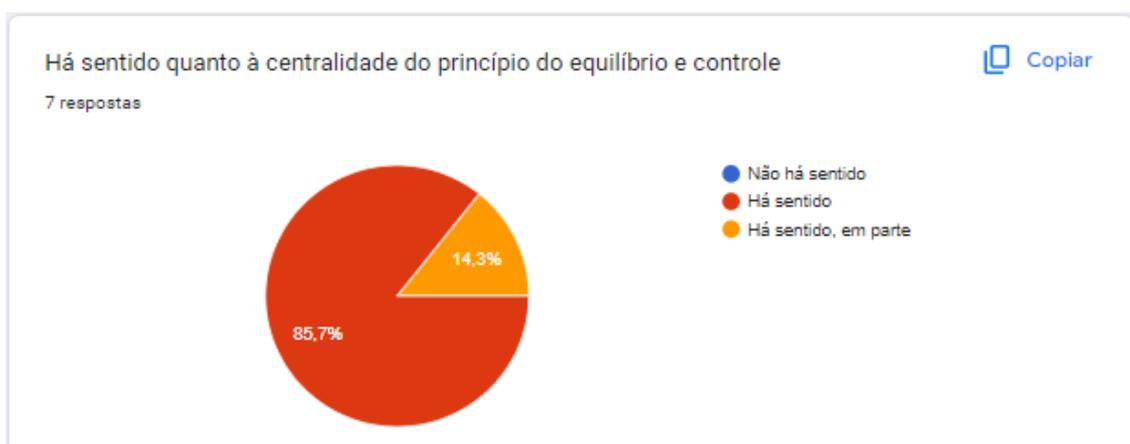
Especialista – “Para toda a atividade da polícia judiciária, seja intelectual (investigação), seja operacional, acredito que deve haver um tripé formado por recursos humanos, tecnologia (ferramentas) e comunicação, sem o qual o sucesso dos trabalhos será bastante prejudicado ou até inviabilizado.”

Especialista- “Pessoas como elemento mais importante.”

b) Análise do questionário quanto ao *Framework* apresentado

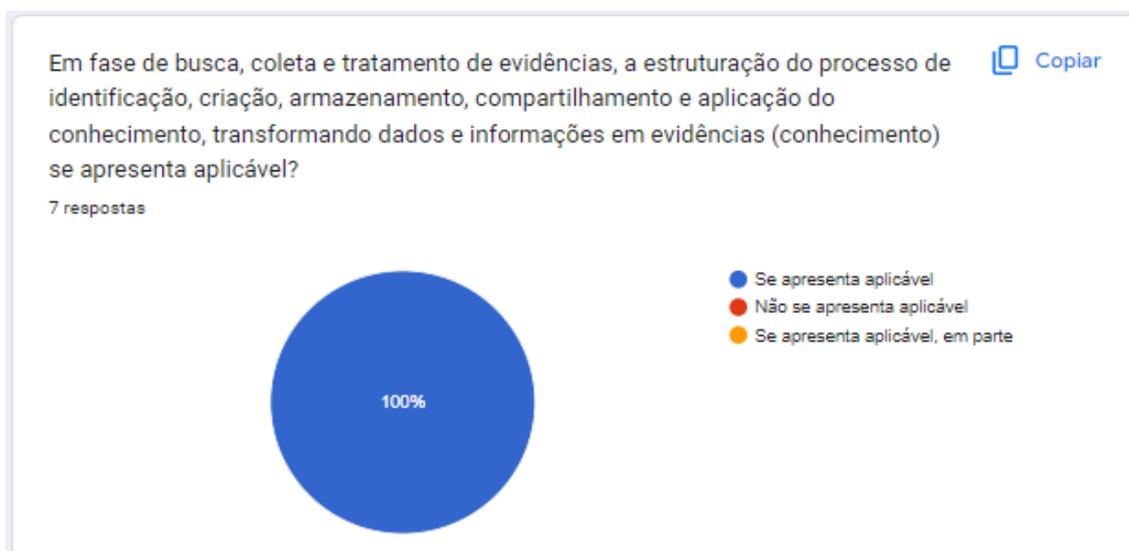
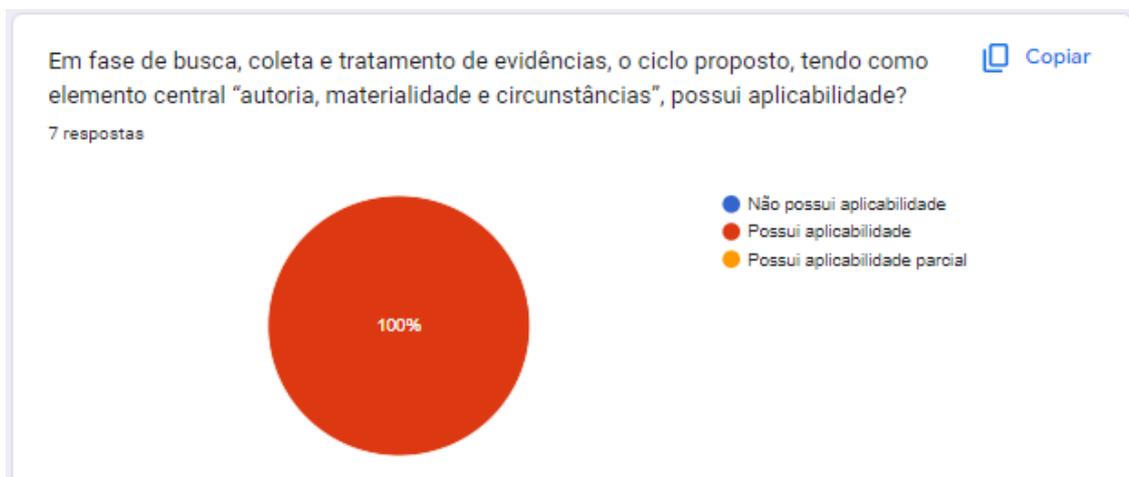


Especialista – “Faz sentido, no entanto, fazer uma observação de que esse disco pode, em determinado momento, em razão de a investigação ser dinâmica, voltar para a fase anterior, para reajustar os processos de continuar as diligências.”

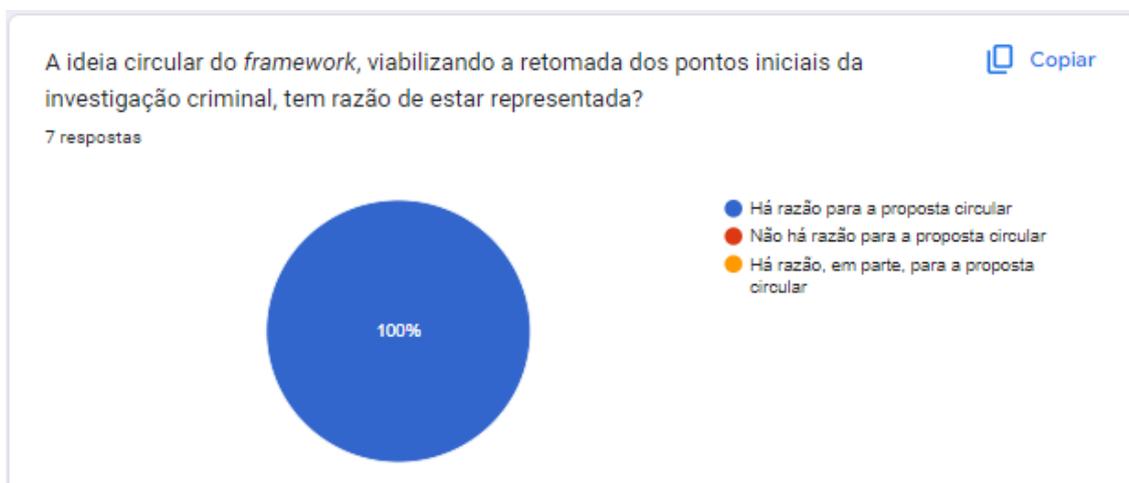


Especialista – “Especialmente no que se refere ao Delegado de Polícia como presidente da investigação, vez que alterando essa figura, alteraria toda a estratégia investigativa. É a presidência da investigação que irá definir como a engrenagem vai girar”.

Especialista – “A engrenagem por vezes funciona mesmo sem a gestão eficiente de um Delegado”.



Especialista – “Muitas vezes de forma dinâmica, de modo que acontece sobreposições de fases, mas tem sentido.”



Especialista – “Especialmente porque não há identificação de como o caso irá terminar. Como se praticam as fases da investigação sem saber que a hipótese será confirmada, será necessário retomar à fase inicial, o que justifica a forma circular”.

A perspectiva de representação de pessoas, processos e tecnologia como base para estruturação de desenvolvimento e preditora de desempenho da investigação criminal se apresenta coerente?

[Copiar](#)

7 respostas

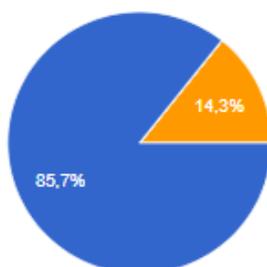


- É coerente
- Não é coerente
- É coerente, em parte

A apresentação da cultura organizacional como base estrutural de todo o complexo investigativo se sustenta?

[Copiar](#)

7 respostas

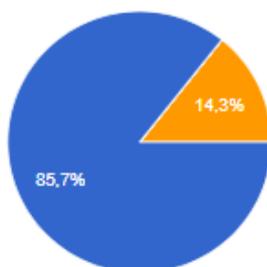


- Sim
- Não
- Se sustenta, em parte.

O processo de compartilhamento de conhecimento com a organização se mostra bem representado?

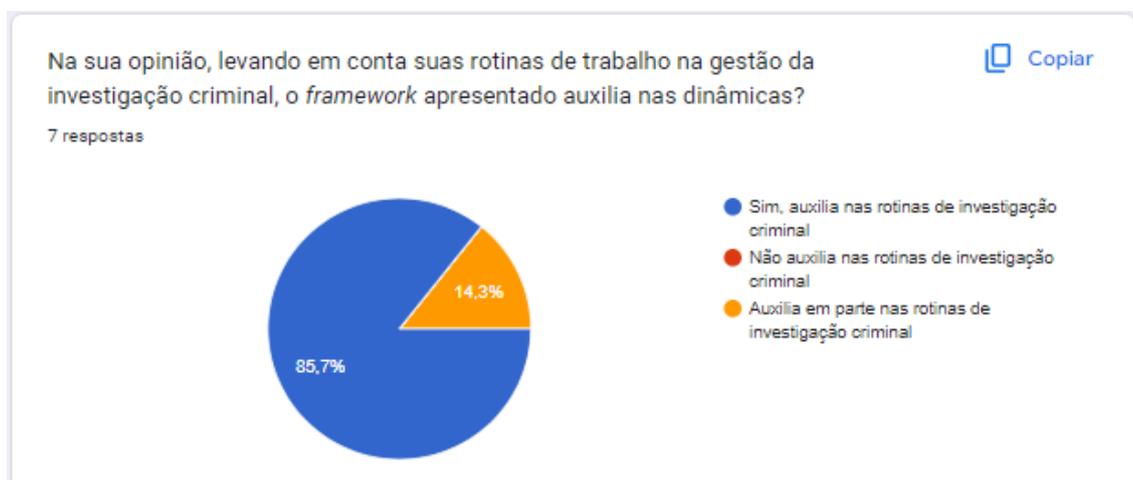
[Copiar](#)

7 respostas



- Sim, encontra-se bem representado
- Não, a representação é falha
- Sim, em parte está bem representada

Especialista – “Interessante, como forma de melhor aspecto visual, inverter o sentido das flechas que se apresentam em sentido anti-horário, vez que induzem o leitor a interpretar os demais discos internos no mesmo sentido.”



Especialista – “Sim, pois as fases estão bem delimitadas, com as rotinas estabelecidas, o que auxilia bastante”.

Especialista – “Parece-me que o framework é muito carregado, necessitando bastante atenção para compreendê-lo, porém ajuda na gestão da investigação”.

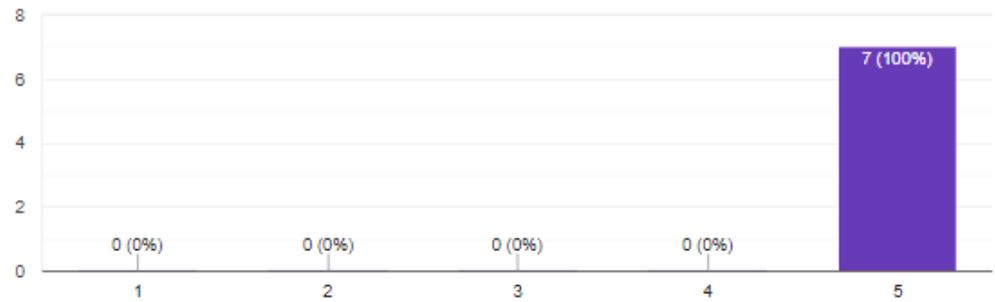
c) Análise do questionário quanto à utilização ou não de ferramentas de GC nas dinâmicas da investigação criminal



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância na aplicação de ambientes físicos colaborativos?

 Copiar

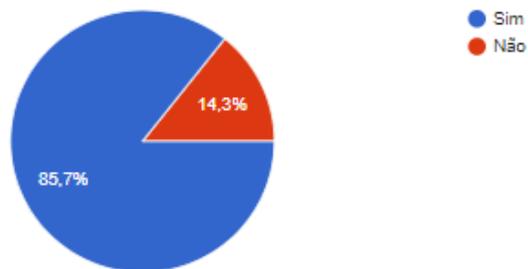
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você aplica ambientes virtuais colaborativos?

 Copiar

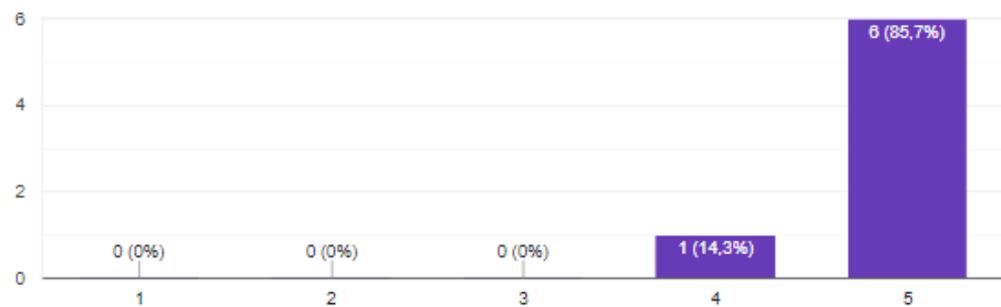
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância na aplicação de ambientes virtuais colaborativos?

 Copiar

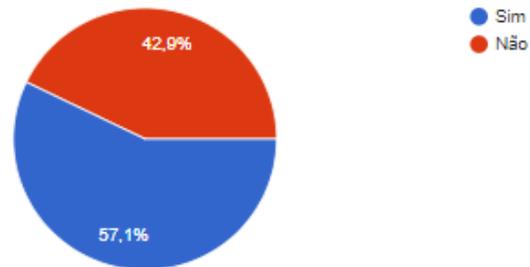
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você aplica métodos de aprendizagem e captura de ideias?

[Copiar](#)

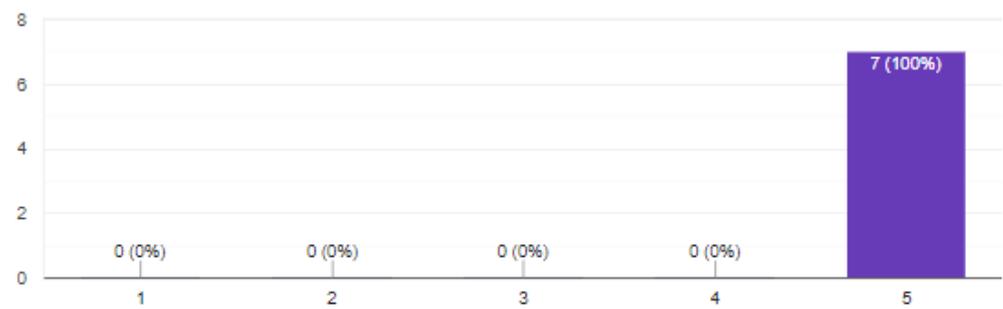
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância na aplicação de métodos de aprendizagem e captura de ideias?

[Copiar](#)

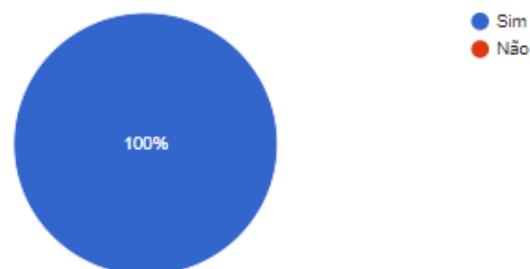
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você necessita de banco de dados?

[Copiar](#)

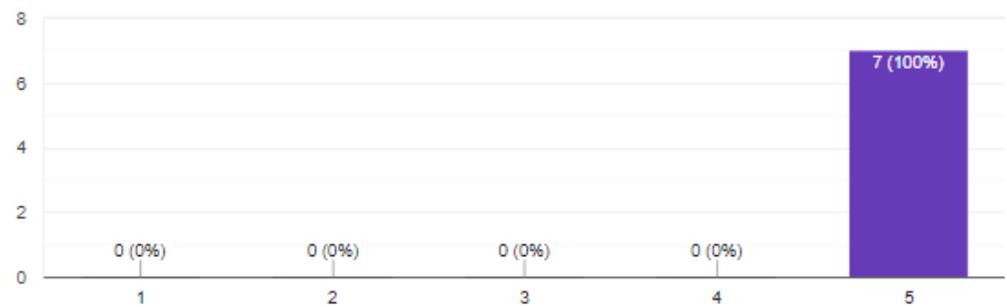
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância na disponibilidade de acesso a bancos de dados?

 Copiar

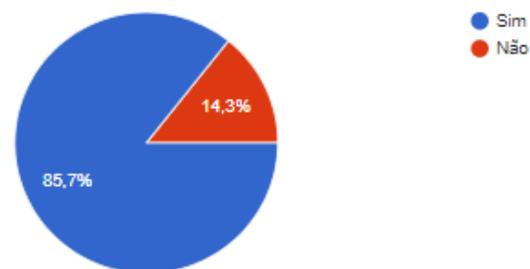
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você necessita de acesso a portal de conhecimento?

 Copiar

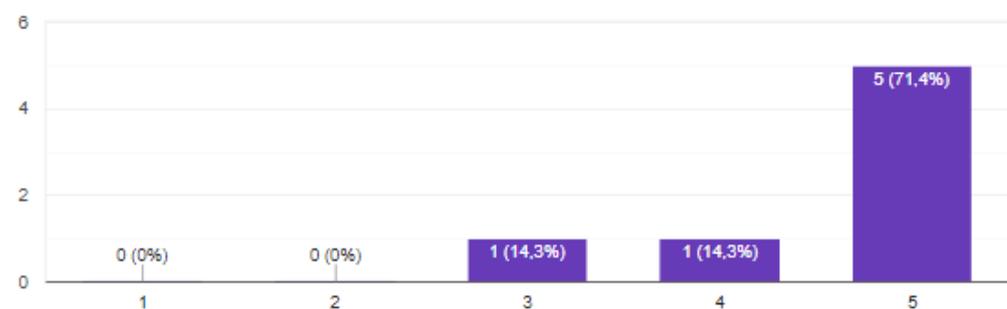
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância na disponibilidade de acesso a portal de conhecimento?

 Copiar

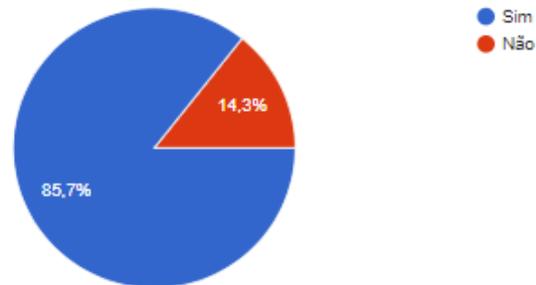
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você necessita de sistema de big data analytics?

 Copiar

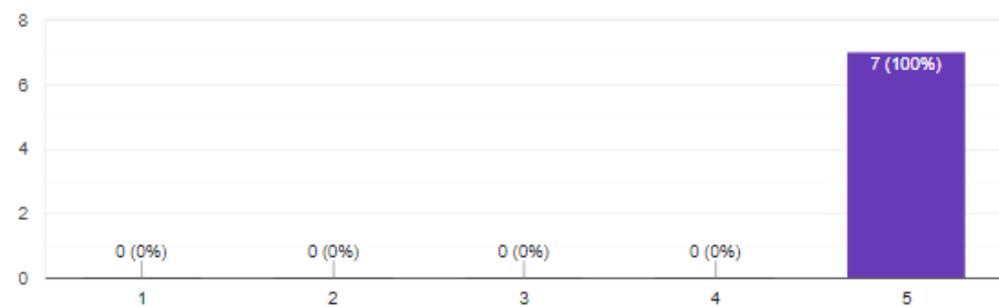
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância na disponibilidade de acesso a sistema de big data analytics?

 Copiar

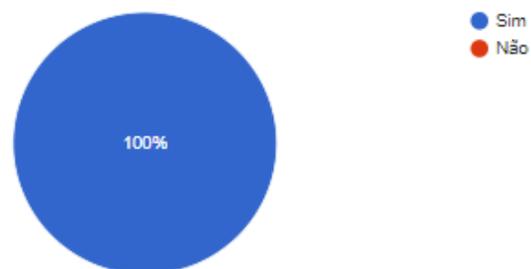
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza o *Brainstorming* como ferramenta?

 Copiar

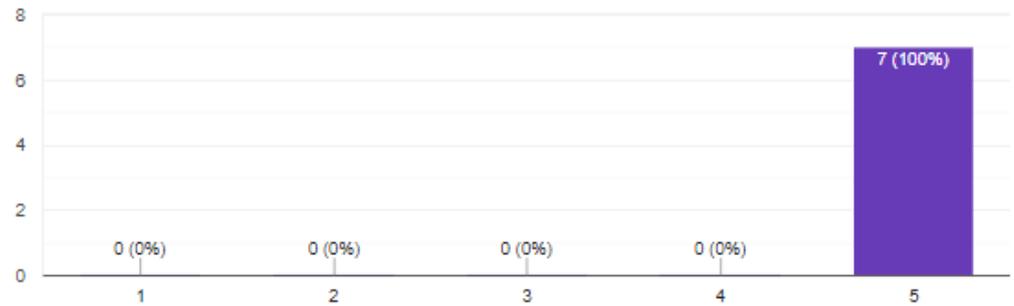
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de utilização de brainstorming?

 Copiar

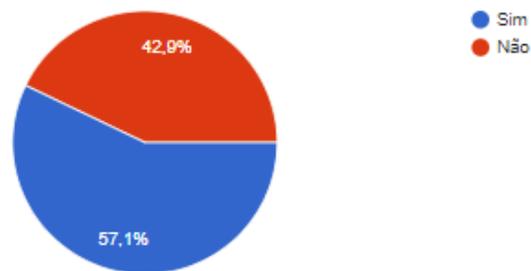
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza o *business intelligence* como ferramenta?

 Copiar

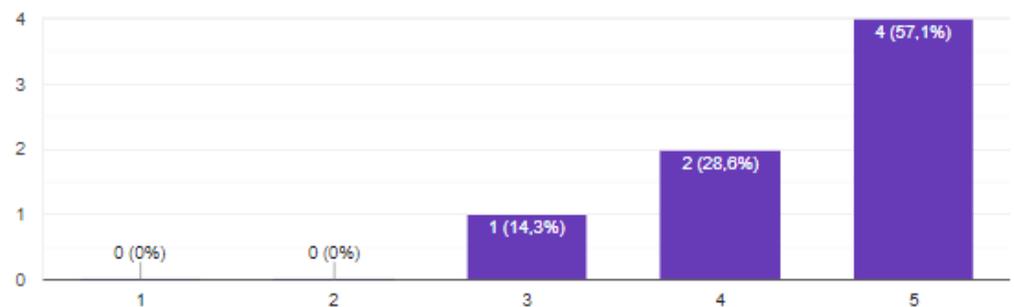
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de utilização de *business intelligence*?

 Copiar

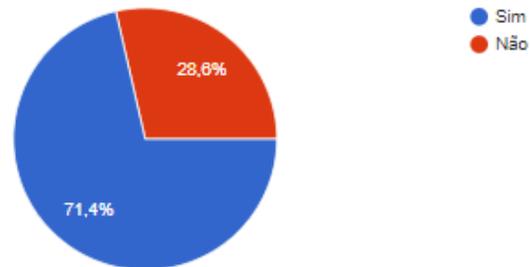
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza o *café do conhecimento* como ferramenta?

 Copiar

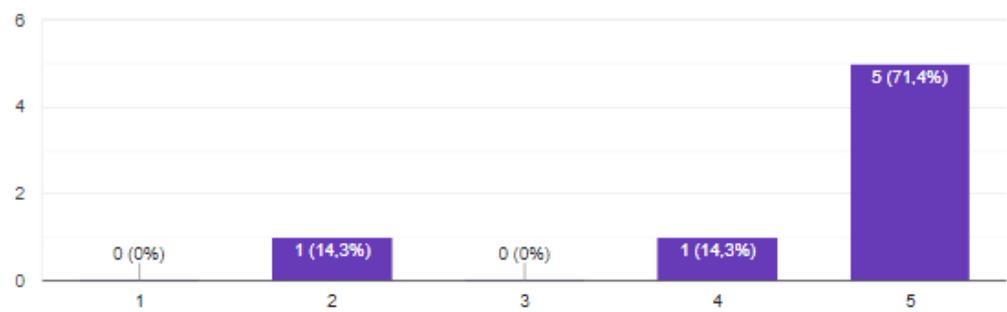
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de utilização do *café do conhecimento*?

 Copiar

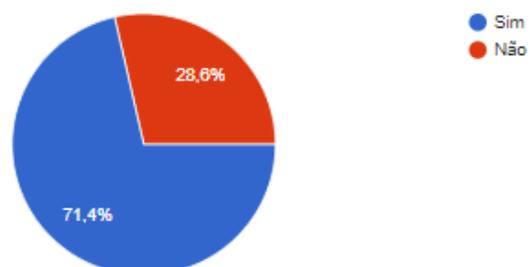
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza a categorização do conhecimento como ferramenta?

 Copiar

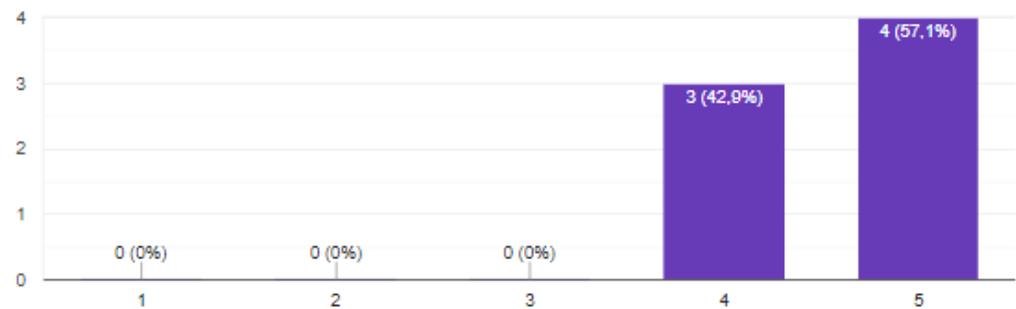
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da categorização do conhecimento?

 Copiar

7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza cluster do conhecimento como ferramenta?

 Copiar

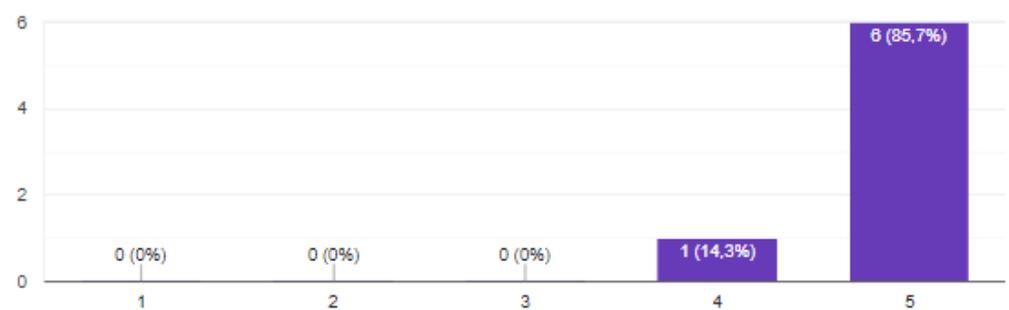
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da utilização de clusters do conhecimento?

 Copiar

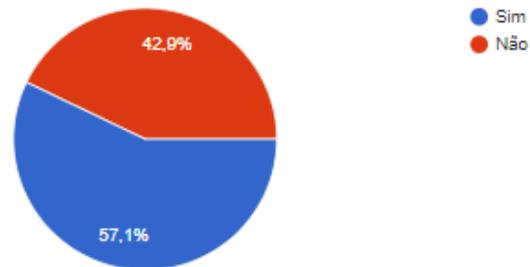
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza a comunidade de prática como ferramenta?

 Copiar

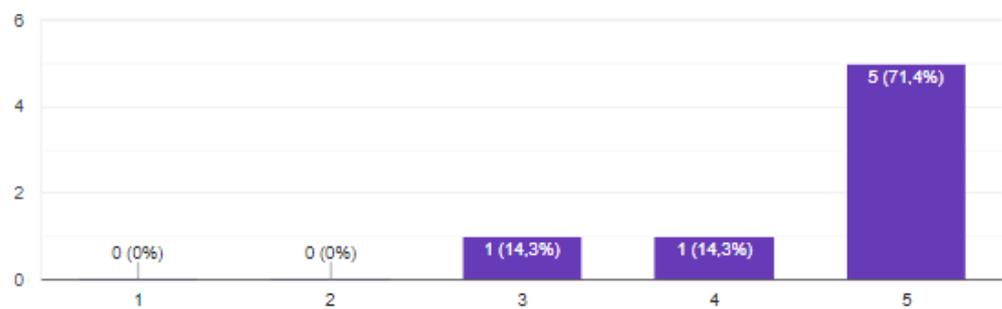
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da comunidade de prática?

 Copiar

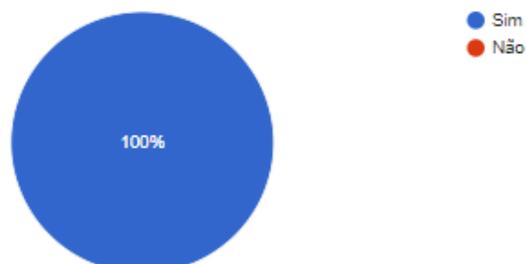
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza o desenvolvimento de conteúdo como ferramenta?

 Copiar

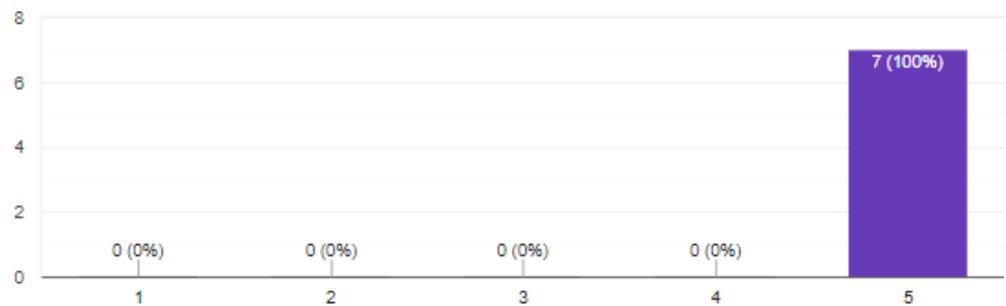
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância do desenvolvimento de conteúdo?

[Copiar](#)

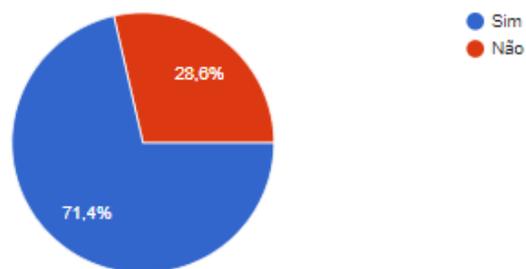
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza o email como ferramenta?

[Copiar](#)

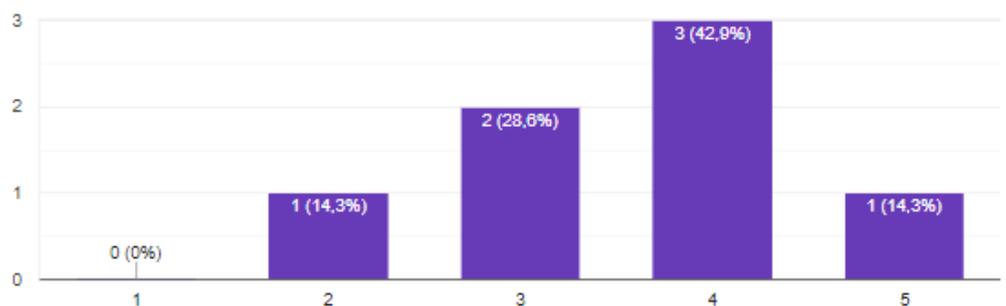
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância do email como ferramenta?

[Copiar](#)

7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza ferramentas avançadas de pesquisa?

 Copiar

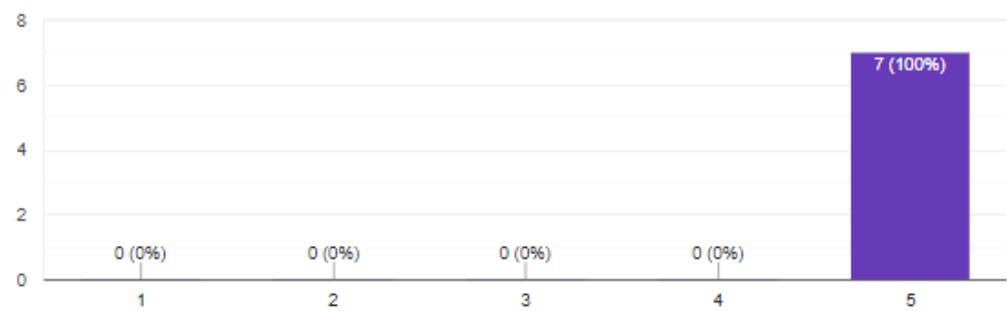
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de ferramentas avançadas de pesquisa?

 Copiar

7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo?

 Copiar

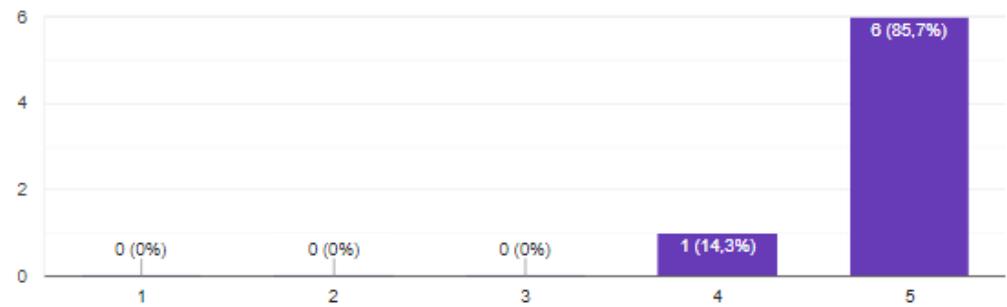
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da utilização de ferramentas de compartilhamento de multimídia, compartilhamento de vídeo ?

 Copiar

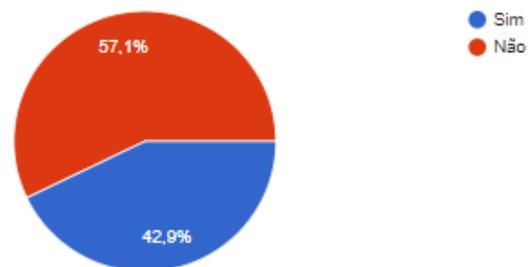
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza ferramentas gerenciamento de conteúdo?

 Copiar

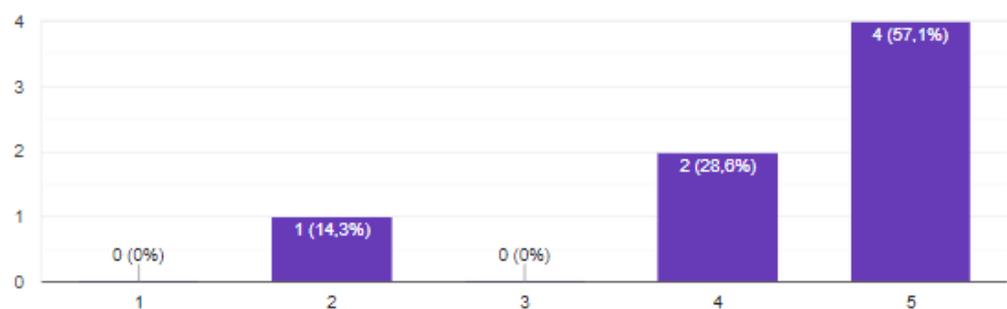
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da utilização de ferramentas de gerenciamento de conteúdo?

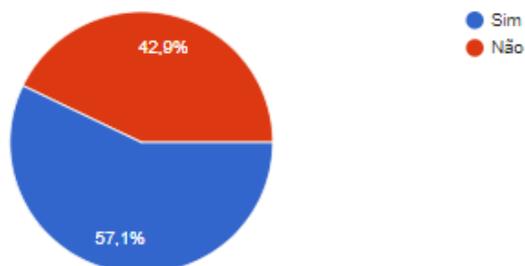
 Copiar

7 respostas



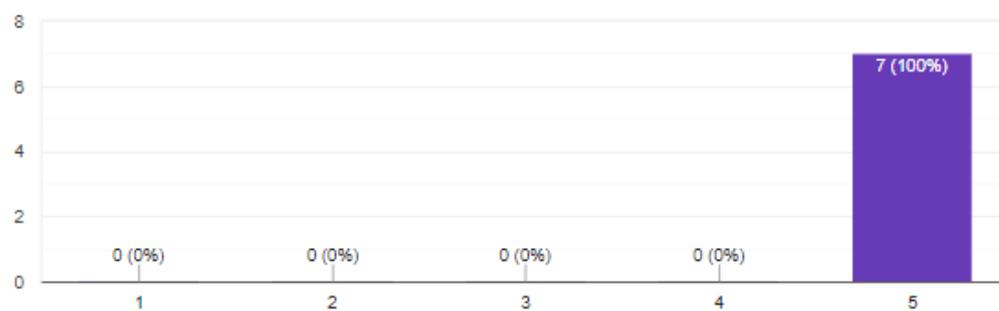
Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza ferramentas de *Knowledge Discovery in Databases*? [Copiar](#)

7 respostas



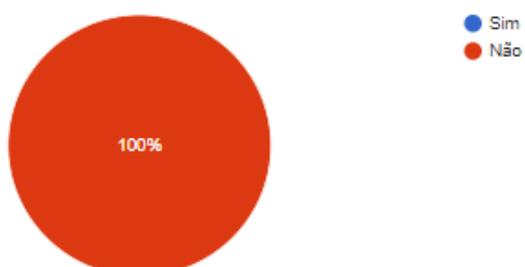
Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da utilização de *Knowledge Discovery in Databases*? [Copiar](#)

7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza ferramentas de localizador de especialista? [Copiar](#)

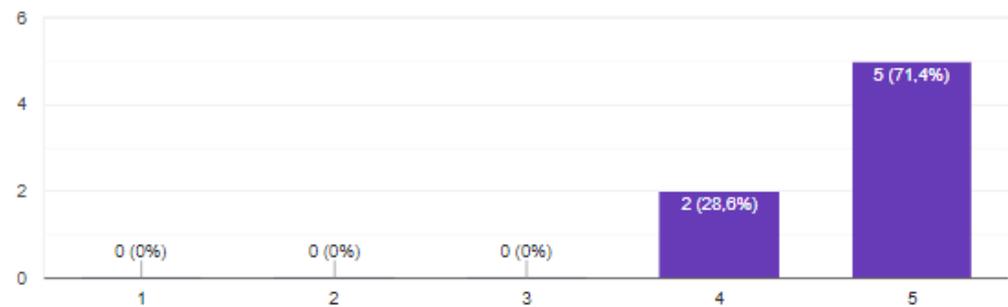
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da utilização de ferramenta de localizador de especialista?

 Copiar

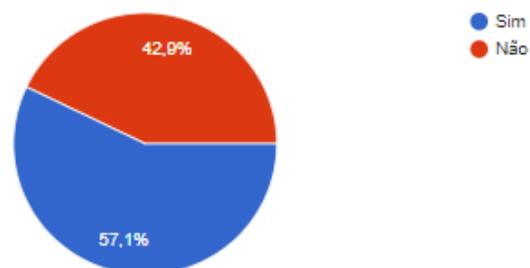
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza o mapeamento de competência como ferramenta?

 Copiar

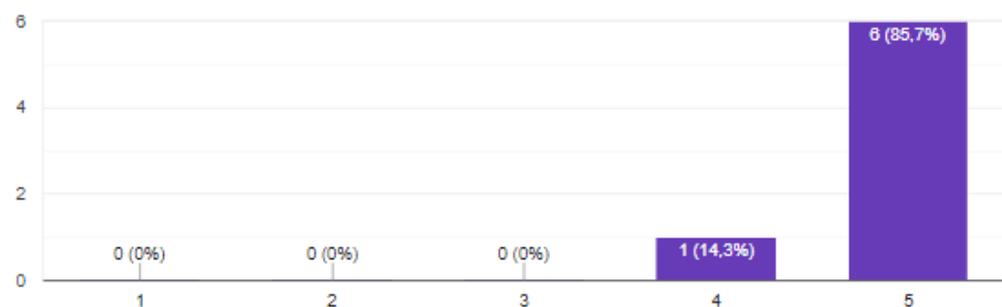
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da utilização do mapeamento de competência como ferramenta?

 Copiar

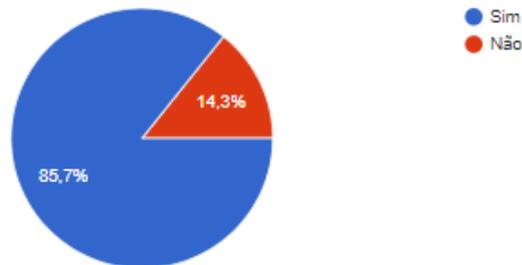
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza o mapeamento de conhecimento (*Knowledge Mapping*) como ferramenta?

 Copiar

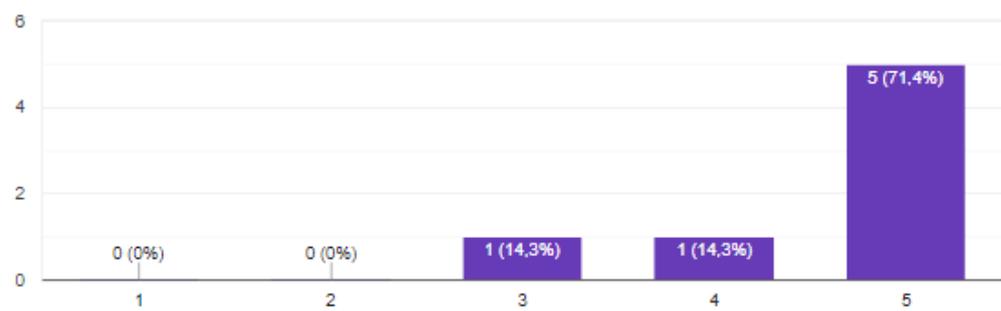
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da utilização do mapeamento de conhecimento (*Knowledge Mapping*) como ferramenta?

 Copiar

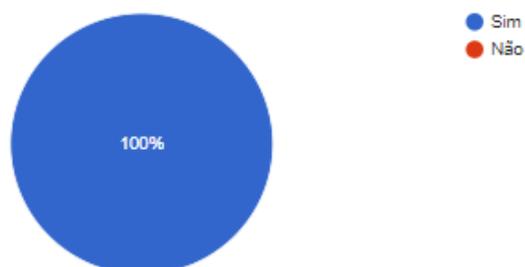
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza aplicativo de mensagens instantâneas como ferramenta?

 Copiar

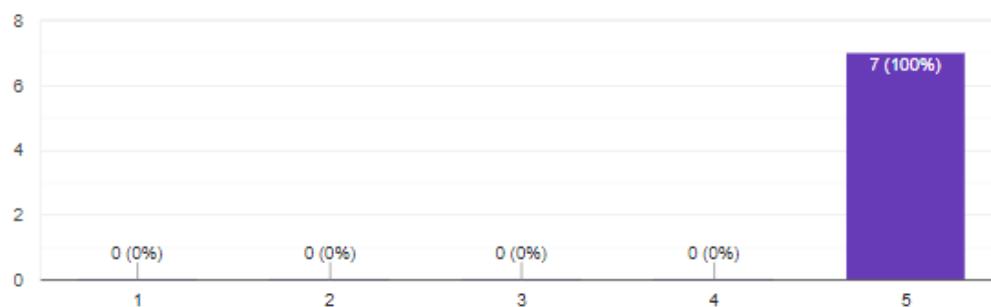
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da utilização de aplicativo de mensagens instantâneas como ferramenta?

 Copiar

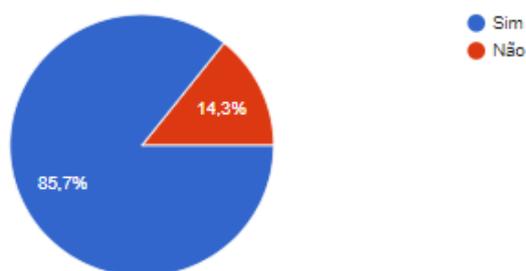
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza a mineração de dados como ferramenta?

 Copiar

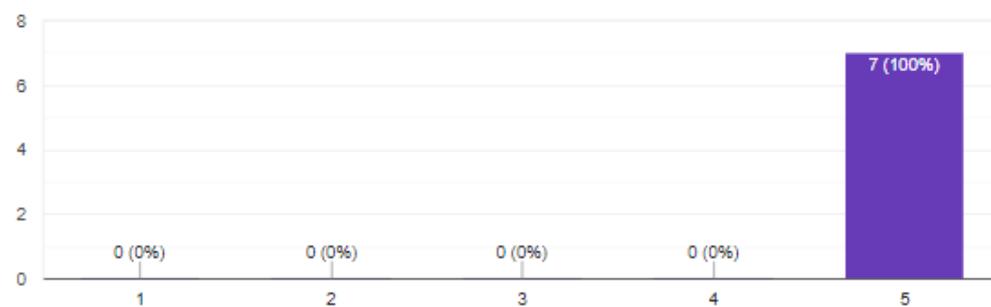
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância da mineração de dados como ferramenta?

 Copiar

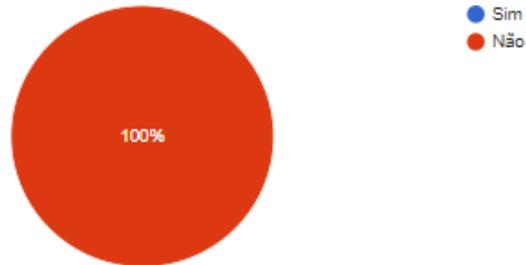
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza alguma plataforma de gestão de ideias como ferramenta?

 Copiar

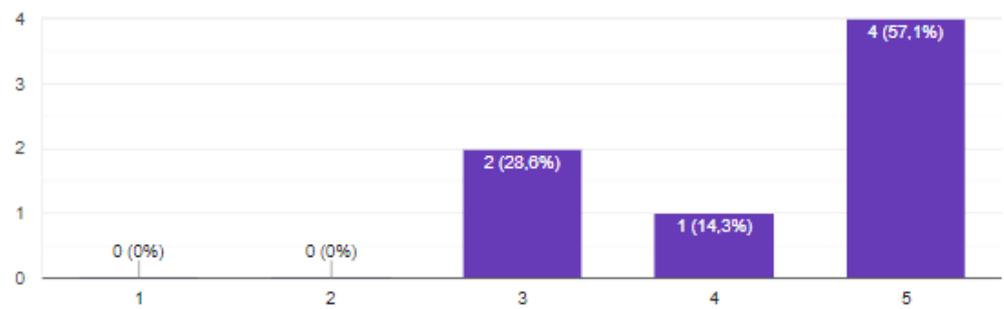
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de uma plataforma de gestão de ideias como ferramenta?

 Copiar

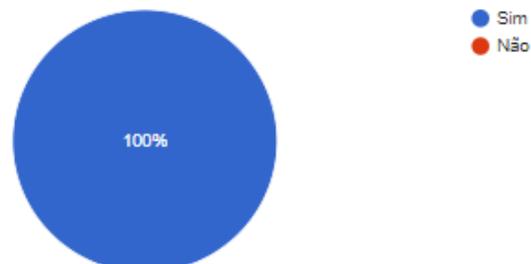
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza algum processo de mentoria como ferramenta?

 Copiar

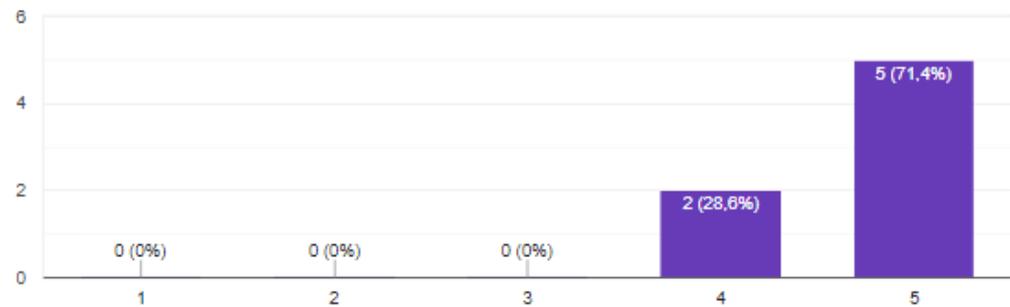
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de um processo de mentoria como ferramenta?

[Copiar](#)

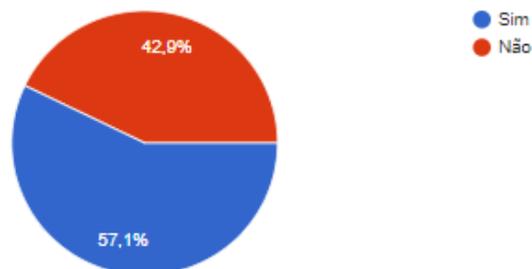
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza algum processo de mentoria inversa como ferramenta?

[Copiar](#)

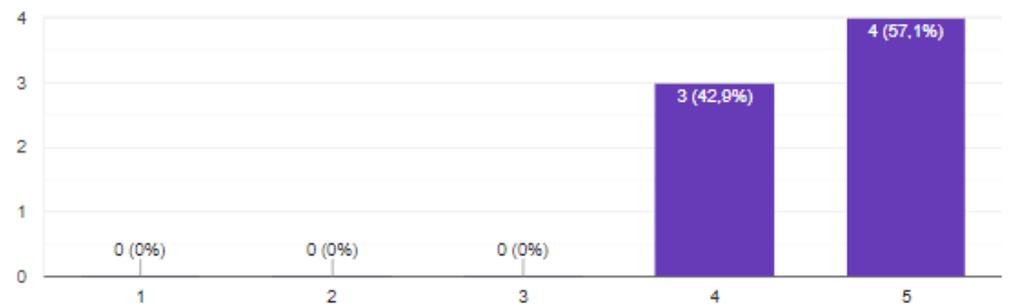
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de um processo de mentoria inversa como ferramenta?

[Copiar](#)

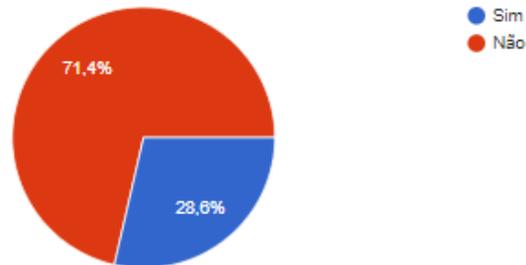
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza alguma rede social corporativa como ferramenta?

 Copiar

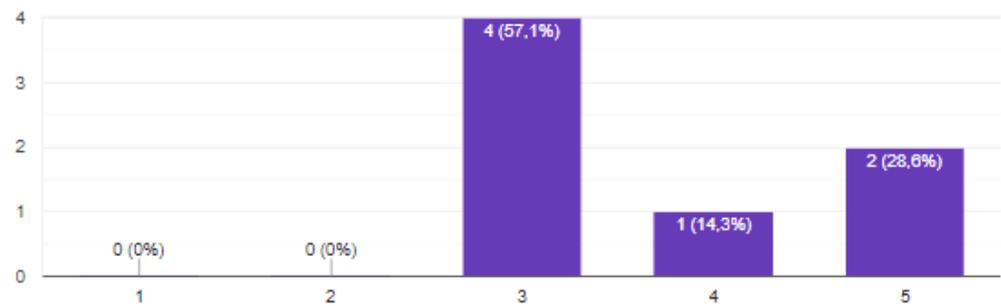
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de um processo de uma rede social corporativa como ferramenta?

 Copiar

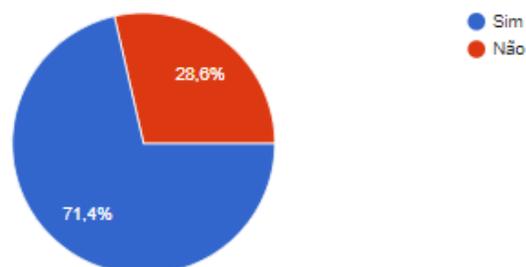
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza revisões de aprendizagem como ferramenta?

 Copiar

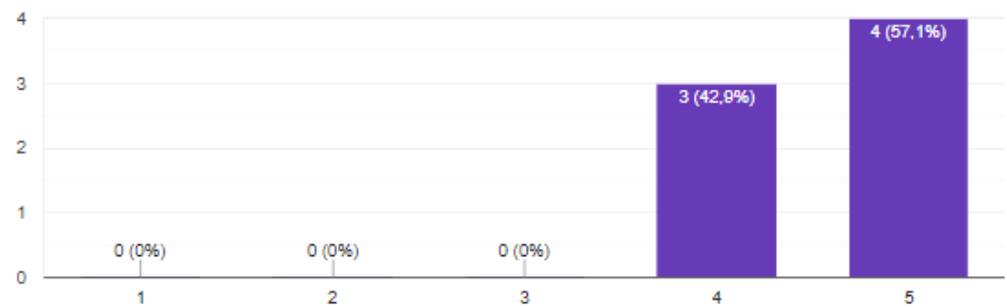
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de revisões de aprendizagem como ferramenta?

 Copiar

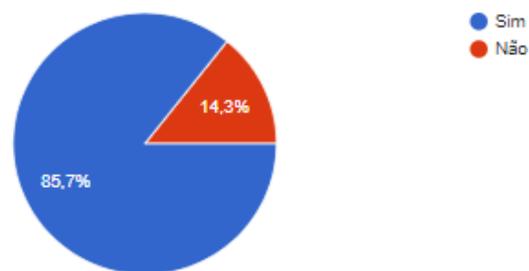
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza revisões pós ação como ferramenta?

 Copiar

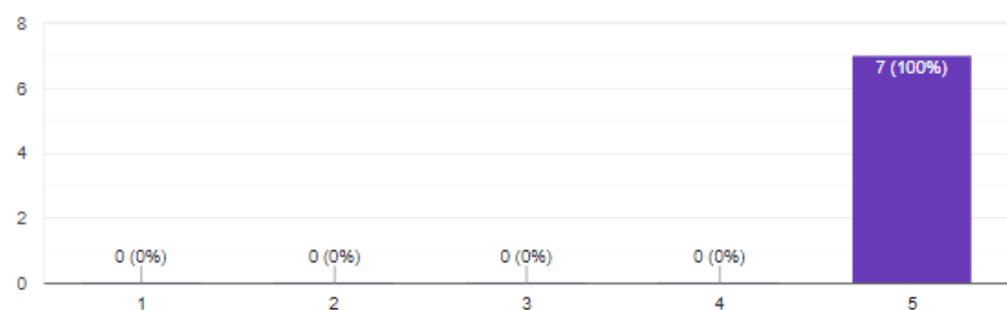
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de revisões pós ação como ferramenta?

 Copiar

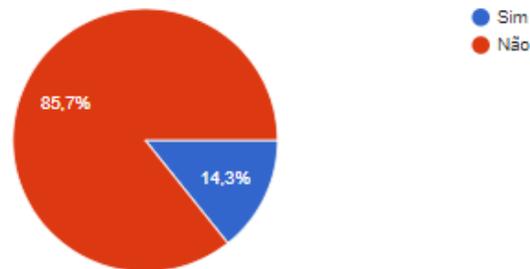
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza algum sistema de recomendação como ferramenta?

[Copiar](#)

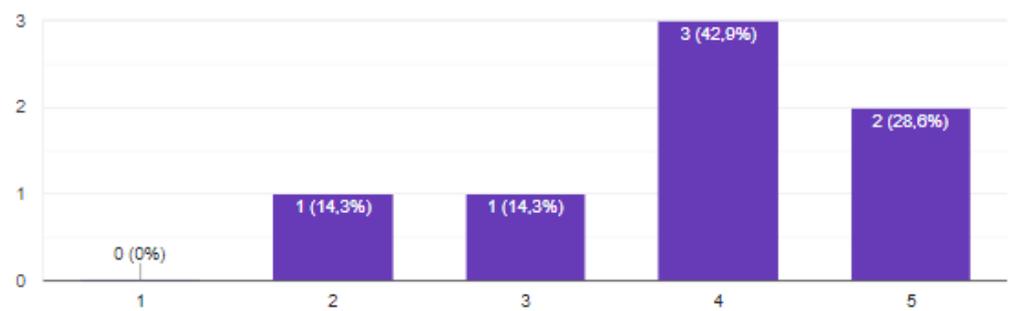
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de um sistema de recomendação como ferramenta?

[Copiar](#)

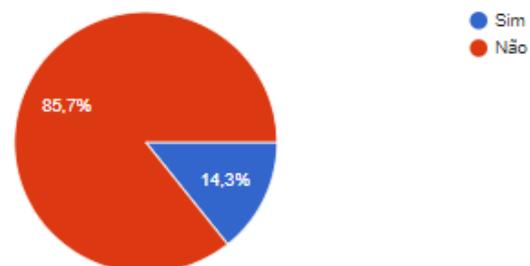
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza algum sistema de suporte à decisão como ferramenta?

[Copiar](#)

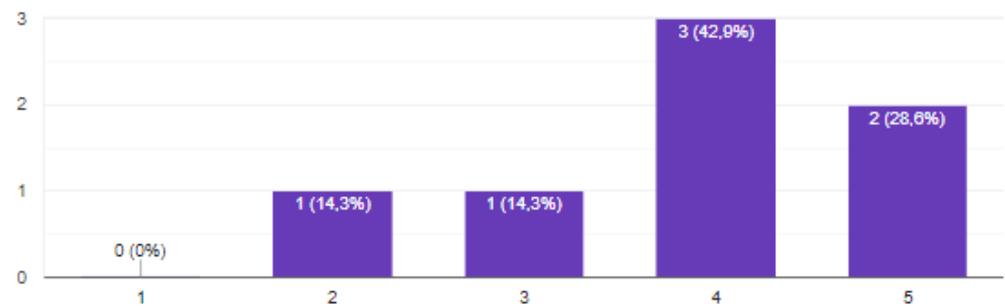
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de um sistema de suporte à decisão como ferramenta?

[Copiar](#)

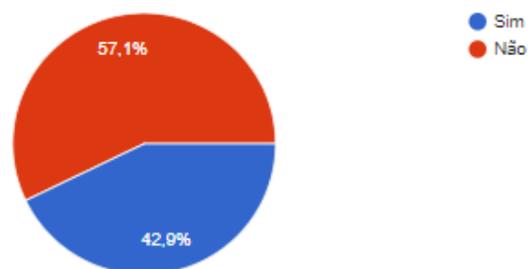
7 respostas



Na sua gestão de investigações criminais, você utiliza algum sistema de gestão de documentos como ferramenta?

[Copiar](#)

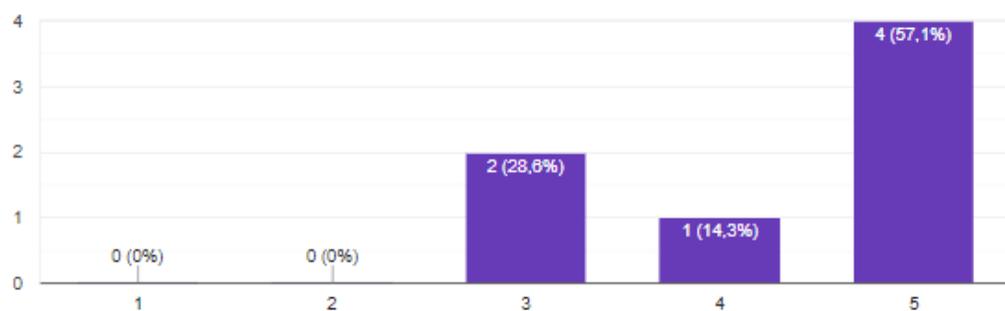
7 respostas

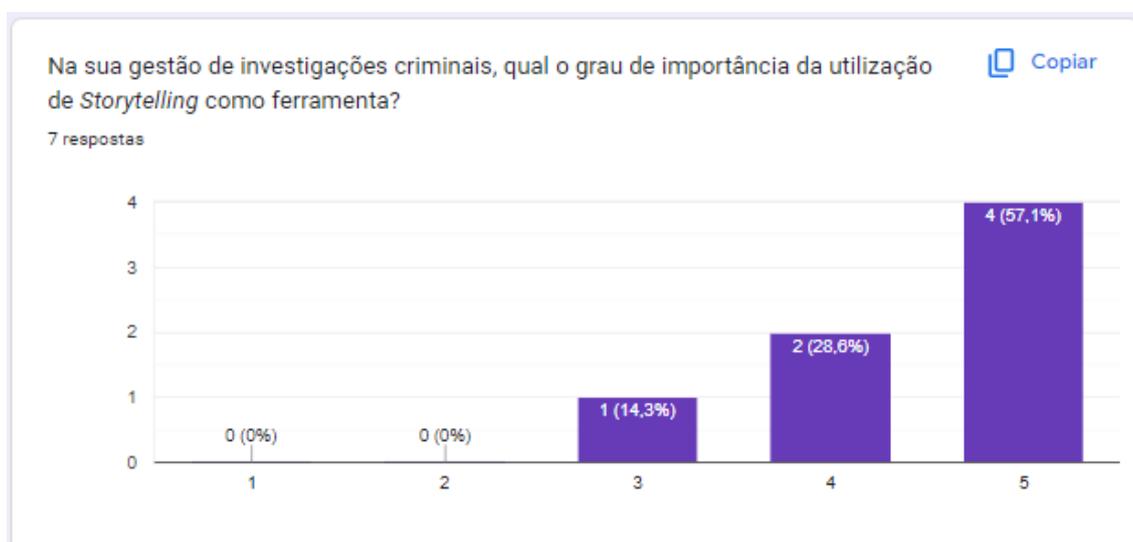


Na sua gestão de investigações criminais, qual o grau de importância de um sistema de gestão de documentos como ferramenta?

[Copiar](#)

7 respostas





Especialista – “Acredita que seja importante o estabelecimento de premissas para o exercício das atividades, vez que a atuação da polícia é muito intuitiva e dinâmica, de modo que o passo a passo e a proposição de novas ferramentas auxiliaria. A aplicação de várias ferramentas de GC são aplicadas de forma intuitiva, e a formalização desse tipo de ação é fundamental, inclusive para conhecimento desse tipo de ferramenta na Academia de Polícia na formação inicial. Assim, os policiais novos já saem da academia sabendo como fazer, e depois o conhecimento é complementado no dia a dia.”

Especialista – “A utilização, aplicação e criação de ferramentas de GC na investigação criminal é de suma importância para o sucesso dos casos trazidos à unidade, eis que, através destas ferramentas é que se torna possível que todos investigadores tenham acesso a sistemas, dados e conhecimentos, fazendo assim

com que encontrem com maior facilidade elementos para identificação de autoria e materialidade dos delitos investigados.”

Especialista – “As ferramentas marcadas como de máxima importância, mas ainda inexistentes, agilizariam sobremaneira nossas investigações. Dentre elas, aponto como principal a relacionada a busca de "talentos" na instituição para uma atividade específica.”