

A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL: UM ESTUDO PARA A APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSO - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

LUÍS HENRIQUE COSTA FERREIRA

POLÍCIA CIVIL - BAHIA



RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa aplicada que teve por objetivo entender o uso das técnicas de Gestão por Processo no gerenciamento da investigação criminal conduzida por uma delegacia de polícia judiciária. Para tanto a investigação criminal é vista como um Processo de Negócio. O local do estudo foi a Segunda Delegacia Territorial – 2ª DT, do Departamento de Polícia Metropolitana da estrutura da Polícia Civil do Estado da Bahia. O período de pesquisa foi do mês de janeiro do ano de 2017 até o mês de maio do ano de 2018. Para testar a hipótese da viabilidade da aplicação prática das técnicas de gestão por processo na investigação criminal e identificar as vantagens provenientes desse uso, foi utilizado o seguinte procedimento metodológico: a) concepção de um modelo para o procedimento de investigação de um delito selecionado; b) colocação do modelo de processo em uso prático; d) avaliação dos resultados obtidos e compará-los com a situação anterior. A conclusão aponta para vantagens significativas na implantação das técnicas de gestão por processo na administração da prestação do serviço de investigação criminal.

PALAVRAS-CHAVES: Criminalidade de massa. Gestão da investigação criminal. Gestão por processo. Administração Pública. Delegacia de polícia judiciária.

1. INTRODUÇÃO

Apesar dos inúmeros roteiros e protocolos disponíveis sobre a condução de uma investigação criminal, alguns para delitos genéricos e outros para específicos, nós não identificamos trabalhos que a apresentem como um processo conduzido pela delegacia de polícia, como um proce-

dimento sob a gestão de um delegado em conjunto com uma equipe de investigadores e escrivães. Os estudos, por nós encontrados, sobre a gestão da investigação criminal são focados no planejamento e na execução de um projeto específico gerido pelo delegado presidente e sua equipe.

A pretensão desta pesquisa foi estudar a investigação criminal como um serviço oferecido para os clientes - Sociedade e Estado - pela Polícia Judiciária. Assim, a investigação criminal é vista como um Processo de Negócio. O trabalho possui o enfoque de uma pesquisa aplicada, exploratória, envolvendo observação participativa e teve por objetivo primário entender a aplicação das técnicas de gestão por processos para o gerenciamento da investigação criminal. O estudo foi conduzido no período do mês de janeiro do ano de 2017 até o mês de maio do ano de 2018, na 2ª Delegacia Territorial, do Departamento de Polícia Metropolitana, da Polícia Civil da Bahia, instalada no Município de Salvador. O delito escolhido para o experimento foi o estelionato conhecido na mídia como “ARMAÇÃO DO GOLPE DA FALSA VENDA DE CARROS”¹.

Para testar a hipótese da viabilidade da aplicação prática das técnicas de gestão por processo na investigação criminal e identificar as vantagens e desvantagens provenientes desse uso, foi utilizado o seguinte procedimento metodológico: a) Identificação de um delito cuja demanda seja significativa e que possua características de crime de massa; b) mapear o processo utilizado na condução da investigação do delito; c) concepção de um modelo para o processo de investigação do delito selecionado; d) colocar o modelo em uso prático; e) avaliar os resultados e compará-los com a situação anterior.

Os resultados obtidos indicam que há vantagens significativas na implantação das técnicas de gestão por processos na prestação do serviço de investigação criminal, pelo menos quando o delito apurado seja caracterizado como criminalidade de massa. Entre os ganhos obtidos destacam-se: a) Padronização das tarefas; b) automação da produção das peças do inquérito; c) aumento da eficiência no uso do recurso tempo; d) aumento nas taxas de instauração e remessa de inquérito policial; e) aumento do comprometimento da equipe; f) possibilidade de monitoração da investigação; g) rapidez na identificação e correção

1 <http://falsavendacarros.comunidades.net/armacao-do-golpe-da-falsa-venda-de-carros>

de falhas; h) rapidez na identificação da necessidade de ajuste de mudança no processo; i) produção de inteligência policial; j) os domínios dos passos da investigação passam a ser da instituição e não da equipe gestora; k) identificação das entidades externas e dos setores internos envolvidos no processo; l) identificação dos eventos com impactos significativos no curso da investigação e m) estabelecimento de critérios objetivos para a tomada de decisão.

Além desta introdução, o artigo desenvolve tópicos específicos sobre criminalidade de massa; investigação criminal; gestão de processos; desenvolvimento da pesquisa e as conclusões.

CRIMINALIDADE DE MASSA

A atual sensação de insegurança pública no Brasil não se limita aos reflexos da crise proporcionada pelos números alarmantes dos crimes contra vida, quase sempre associados, ao tráfico ilícito de drogas, as disputas entre gangues e ao crime organizado. Há outros fatores indutores da insegurança pública e dentre eles destacamos a criminalidade de massa.

Em Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu - Prevenção da Criminalidade na União Europeia, a criminalidade de massa é assim discutida:

A presente comunicação limita-se à prevenção da criminalidade não organizada. A Comissão considera que é melhor definir este tipo de criminalidade como criminalidade de massa, uma vez que inclui todos os tipos de crimes que são cometidos frequentemente e em que as vítimas são facilmente identificáveis. A criminalidade de massa constitui a principal fonte de preocupação dos cidadãos europeus. As infracções são normalmente cometidas contra a propriedade e envolvem frequentemente violência física. Como exemplos temos os roubos domésticos, os roubos de veículos, os assaltos comuns, os roubos na rua, etc. Estes tipos de criminalidade são abrangidos pelas três grandes áreas prioritárias identificadas pelo Conselho Europeu de Tampere: delinquência juvenil, criminalidade em meio urbano e criminalidade associada à droga. Uma característica importante da criminalidade de massa consiste no facto de revelar o perfil das famílias e dos cidadãos mais sus-

ceptíveis de serem vítimas deste tipo de infracções, o que tem repercussões para as políticas de prevenção, principalmente as que se centram mais na minimização deste tipo mais banal de criminalidade do que na redução do número de infracções "mediáticas" que normalmente fazem parte da criminalidade organizada (Eur-lex, 2004).

A criminalidade de massa também é referida como sendo a criminalidade comum e é integrada por condutas ilícitas geralmente praticadas de forma isolada e individual, suscetíveis de assumir atos de violência gratuita e destituídos de qualquer sentido estratégico por Cruz (2013). A *Association of Chief Police Officers - ACPO* (2009) utiliza a expressão volume crime ao se referir a criminalidade de massa. Encontramos no *Practice advice on the management of priority and volume crime - VCMM*, a seguinte definição e comentários sobre o volume crime:

Volume crime for the purpose of the VCMM is any crime which, through its sheer volume, has a significant impact on the community and the ability of the local police to tackle it" (ACPO NPIA, 2009, p. 8).

"Volume crime often includes priority crimes such as street robbery, burglary and vehicle-related criminality, but can also apply to criminal damage or assault. The VCMM can be further adapted to assist in tackling non-crime issues such as anti-social behavior (ACPO NPIA, 2009, p. 8).

A *Association of Chief Police Officers of England, Wales and Northern Ireland - ACPO* (2002), cita que o volume crime inclui a maioria das infrações cometidas na Inglaterra e no País de Gales. Ele atinge um número significativo de vítimas e a redução da sua incidência deve incluir uma investigação efetiva como parte fundamental da estratégia aplicada.

Para Winfried Hassemer (2007) a criminalidade de massa deve ter tratamento diferenciado da criminalidade organizada pois, possuem origens diversas e demandam estratégias diferentes de prevenção e repressão. Hassemer considera que uma "resposta dirigida e inteligente à criminalidade de massa promete alívio perceptível no campo da segurança interna" (HASSEMER, 2007, p. 142) e faz a seguinte observação:

O sentimento de segurança da população e seu crescente medo do crime são influenciados mais pela criminalidade de massa (arrombamento de residências e de carros, assaltos nas ruas, violência entre jovens e contra estrangeiros) e muito menos pela criminalidade organizada que representa mais um fenômeno obscuro e a qual quase não tangencia a experiência cotidiana (HASSEMER, 2007, p. 142).

A criminalidade de massa que emerge no novo espaço público, um espaço massificado, é consequência da ineficácia e da impotência do Estado em lidar com a multiplicação da pequena criminalidade, como os furtos de e em automóveis ou em habitações. E desperta, na população, o imago de uma ameaça difusa e ubíqua, conforme Afonso (2015).

Ao comentar o contexto criminal em Portugal, Rui Pereira observa que a emergência de uma criminalidade de massa contra o patrimônio a partir da década de 80 e a sua transformação em criminalidade de massa violenta na transição para o novo século, aliada ao princípio da legalidade processual, exigem um corpo de investigadores muito mais vasto do que o possuído pelo Portugal rural e fechado de época anterior (MONTEIRO et al., 2012).

Almeida (2015), explica que a tecnologia da informação somada à globalização da economia e dos mercados fez surgir uma nova espécie de delinquência, mais sofisticada e melhor aparelhada e organizada. O autor se refere a essa nova delinquência como uma criminalidade de massa para a qual nem sempre é possível individualizar: o objeto do fato delituoso, o próprio criminoso e, ainda, sua respectiva vítima. Ele a considera uma criminalidade praticada contra interesses difusos e supraindividuais.

Ao comentar sobre a investigação da criminalidade de massa Breno Freire Diniz (2017) observa uma inadequação do modelo de persecução criminal brasileiro. Para o autor isso decorre do uso ineficiente da inteligência e da análise criminal. Diniz (2017) percebe, também, reduzida preocupação na construção de políticas criminais ou ferramentas processuais eficazes para o combate do problema, o que repercute de maneira negativa na investigação criminal.

INVESTIGAÇÃO CRIMINAL

Na doutrina encontramos vários conceitos para a investigação criminal, entre os quais: a) É uma pesquisa sobre pessoas e coisas úteis para a reconstrução das circunstâncias de um fato legal ou ilegal e sobre a ideia que se tem a respeito deste, segundo Rocha (2003); b) é uma atividade estatal destinada a preparar a ação penal e tem por preocupação o esclarecimento do fato delituoso e a descoberta da autoria, conforme Garcia (2007). Coriolano Nogueira define a investigação criminal “como sendo o trabalho executado, normalmente pelo investigador de polícia, procurando esclarecer circunstâncias e detalhes de fatos criminosos, com a preocupação de identificar pessoas com eles relacionados” (COBRA, 1983, p. 20). A Secretária Nacional de Segurança Pública – SENASP apresenta a investigação criminal como “o conjunto de procedimentos interdisciplinares, de natureza inquisitiva, que busca, de forma sistematizada, a produção da prova de um delito penal” Brasil (2008). Bennet, Hess e Orthmann, explicam que “*a criminal investigation is the process of discovering collecting preparing, identifying and presenting evidence to determine what happened and who is responsible*”² (BENNETT; HESS; ORTHMANN, 2006, p. 6). E complementam argumentando que a “*criminal investigation is a reconstructive process that uses deductive reasoning, a logical process in which a conclusion follows from specific facts. Based on specific pieces of evidence, investigators establish proof that a suspect's is guilty of an offense*”³.

Ferreira e Ferreira (2013) ao interpretarem os conceitos expostos acima, consideram que investigação criminal é uma atividade de pesquisa voltada para a elucidação de um fato criminoso, de um ilícito penal, cujo problema primário é responder as circunstâncias em que se desenvolveu o fato e indicar a autoria.

O exercício de uma atividade policial demanda do investigador criminal uma característica que fica bem ilustrada nas palavras de João Cavalim de Lima:

- 2 Uma investigação criminal é o processo de descoberta de coleta de preparação, identificação e apresentação de provas para determinar o que aconteceu e quem é responsável.
- 3 Investigação criminal é um processo de reconstrução que usa o raciocínio dedutivo, um processo lógico no qual uma conclusão decorre de fatos específicos. Baseado em partes específicas de provas, os investigadores estabelecem uma prova de que um suspeito é culpado de um delito.

À polícia não constitui uma profissão em que possa utilizar soluções padronizadas para problemas padronizados que ocorrem em intervalos regulares. Trata-se mais da capacidade de compreender o espírito e a forma da lei e as circunstâncias únicas de um problema particular a ser resolvido. Espera-se que os agentes da lei tenham a capacidade de distinguir entre inúmeras situações que se adaptam apenas a uma única norma legal e necessitam de soluções diferentes, (LIMA, 2005, p. 18).

Ana do Nascimento Andréa, em Dissertação para Mestrado, ao comentar sobre a prática investigativa policial brasileira cita que:

A ideia de profissionalismo na polícia tem relação “teórica” com a burocracia, como veremos adiante, mas na prática apresenta-se muito mais ligada a um fazer próprio e improvisado do que a um fazer profissional e especializado, (ANDRÉA, 2008, p. 73).

Foram duas evoluções importantes ocorridas nas organizações policiais dos Estados Unidos a partir da primeira metade do Século XX e que viabilizaram a centralização das ações de comando e a fiscalização sobre os policiais: 1º A desmilitarização da burocracia das organizações policiais tornando-as afetas a uma burocracia legalista tecnocrática comprometida com a comunidade profissional e desvinculada de uma ingerência que a coagisse a uma atuação comprometida pela lealdade política e 2º A assimilação pelas organizações policiais dos avanços tecnológicos cada vez mais crescentes e que propiciaram, agilidade e rapidez de locomoção, comunicação, capacidade de gestão e capacidade de interpretação de grandes massas de dados (TONRY; MORRIS; GHIROTTI, 2003).

O investigador criminal, assim como o cientista, busca solucionar o problema que lhe é apresentado mediante o desenvolvimento de uma pesquisa que será executada conforme uma metodologia que permita a qualquer outro investigador criminal, ou cientista, repetindo os mesmos passos, concluir pelas mesmas respostas (FERREIRA; FERREIRA, 2013).

Na Figura 1 temos um fluxograma genérico para as etapas de uma investigação criminal genérica:

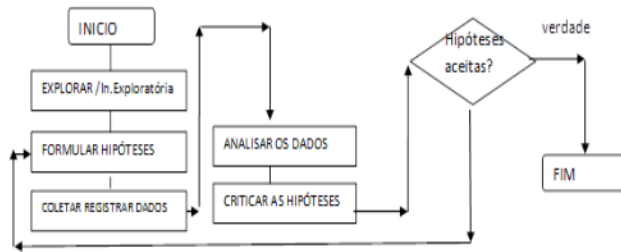


Figura 1 - Fluxograma da Investigação Criminal

Como toda pesquisa uma investigação criminal passa necessariamente pelas etapas de: a) Planejamento; b) Coleta de dados; c) Análise dos dados e d) Elaboração do relatório (FERREIRA & FERREIRA, 2013).

São erros triviais no desenvolvimento das hipóteses de uma investigação criminal as seguintes situações (SOUSA, 2012):

1. Falhas por omissões – quando alguma premissa, consideração ou aspecto da investigação foi omitido. O que pode ocorrer por quatro razões:

1.1 Excesso de simplificação - A hipótese foi construída sem considerar todas as possibilidades ou condições (hipótese simplista).

1.2 Amostra inadequada - A hipótese foi elaborada com base em informações e premissas de número reduzido.

1.3 Erro de causa – quando se comete um erro no estabelecimento de uma relação causa-efeito.

1.4 Falso dilema – Quando se tem em consideração apenas as alternativas extremas.

2. Falsos pressupostos

2.1 Implorar por uma questão – consiste no comportamento de adaptar a hipótese aos dados obtidos, ao invés de buscar nos dados uma resposta para um hipótese prévia.

2.2 Hipóteses contrárias aos fatos – hipótese impossível de verificação;

2.3 Má utilização das analogias – quando se utilizam mal as analogias.

Para evitar os erros acima as decisões tomadas no curso da investigação devem ser submetidas a uma constante avaliação de risco e cada passo deve ser minuciosamente verificado para identificar omissões e falsos pressupostos (SOUSA, 2012).

Dentre os métodos de investigação criminal podemos destacar (BLANCHET, 2016): a) Método dos círculos concêntricos; b) método do rastejamento; c) método da detonação; d) Método M.U.M.A. Nada impede que as bases conceituais deles não possam ser adaptadas para a investigação de todo tipo de crime.

2. GESTÃO POR PROCESSOS - *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM)

O tema "Gestão por Processos" está ganhando notoriedade ao redor do mundo. O recente crescimento do número de associados da ABPMP (Association of Business Process Management Professionals), sediada nos Estados Unidos, é indicador da relevância que o tema tem apresentado nos cenários acadêmicos e profissionais mundiais (SCUCUGLIA, 2011).

Tudo é feito por processo, tudo que acontece de maneira organizacional nas empresas é por meio de um processo (SILVA, 2015). Silva (2015, p. 15) entende processo como “uma sequência lógica de operações, atividade ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atende às necessidades de um cliente ou consumidor”. O autor continua explicando que é essencial aos gestores interessados por melhoria de performance, ou de outros resultados, ter uma perspectiva de processos e entender que “cada parte da estrutura organizacional é uma “operação em versão menor”” (SILVA, 2015, p. 15). Marshal (2012) ao definir processo fez a opção por fazer referências as normas ISO 9000 e MEG e o apresenta como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Pradella, Furtado e Kipper (2012), citando o GUIA BPM CBOOK, explicam processo como uma lista definida de atividades ou

comportamentos desempenhados por pessoas ou máquinas e tem um ou mais resultados que podem finalizar no encerramento do processo ou em uma entrega para outro processo, com o propósito de atingir uma ou mais metas.

“Padronização é um conjunto de planos de ação, normas, diretrizes e procedimentos, criados pela administração para todas as principais operações e serve como regra, permitindo que todos os empregados executem as tarefas com sucesso” (GUELBERT, 2012, p. 74). “A padronização é para ter certeza de que todos saibam o que fazer e como fazer durante todo o processo, estabelecendo um procedimento por escrito e mostrando claramente quais são os passos a seguir” (GUELBERT, 2012, p. 75). Paim et al. (2009, p. 25), explica que “gerir processos é útil para qualquer tipo de organização”, dentre as qualidades e benefícios o autor destaca:

- Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processos.

- Melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente, do aumento do potencial prescritivo das soluções de automação do mesmo.

- Padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade.

- Melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes.

- Aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos.

- Redução de tempo e custos.

- Aumento da satisfação dos clientes.

- Aumento da produtividade.

- Redução de defeitos.

- Redução do tempo entre a identificação de um problema de desempenho e a implementação da solução necessária.

Ele ainda acrescenta:

A gestão de processos pode ser utilizada para a uniformização de entendimentos; o benchmarking; o projeto de Sistemas; o reprojeto organizacional; a definição de indicadores de desempenho para uma organização por processos; o custeio por processos; a implantação de sistemas integrados; o desdobramento da estratégia; o projeto da cadeia de suprimentos; a gestão de conhecimento; a definição e a implantação de workflow e a gestão eletrônica de documentos, entre outras (PAIM et al, 2009, p. 25).

O Manual de Gestão por Processos, do Ministério Público Federal explica que:

Gestão por Processos “é uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento” (BRASIL, 2013, p. 13).

Ao comentar sobre gestão de processos Silva (2015) explica que é primordial que o gerente conheça o que esperam que o processo entregue, quais são as especificações do produto ou serviço. E que ele saiba como empregar e gerenciar os recursos para entregar o produto conforme o especificado. Campos (2014) cita que os processos em uma organização sofrem modificações por motivos e origens diversas, inclusive aleatórias, além de, periodicamente, precisarem de adequações para as novas estratégias da organização. Com o passar do tempo os processos evoluem. Continua o autor explicando que por esse motivo é fundamental para a organização dispor de um modelo de gestão de processos que seja de uso constante.

Modelagem dos processos visa representar graficamente, através do mapeamento, da análise e do redesenho, o encadeamento de atividades que formam um processo, mostrando as dimensões de interesse conforme os objetivos que cada situação sugere, como, por exemplo, as entradas e saídas, as interfaces

com outros processos, os executores ou responsáveis por cada atividade, as informações necessárias ou geradas nas atividades, entre outras (CAVALCANTE, 2017, p. 9).

Cavalcanti (2017) explica que todo modelo é uma representação parcial da realidade e fornece uma visão simplificada do processo para uma determinada finalidade. E Andre Campos (2014) esclarece que há diferença entre modelar a situação atual e modelar a situação desejada de um processo.

Baseado no GUIA BPM CBOK, Cavalcanti (2017) apresenta uma proposta de projeto de modelagem de processos de negócio composta de cinco etapas que irão conduzir a um novo modelo de processo mais eficiente: Planejamento; mapeamento; redesenho; implantação e monitoramento.

Pradella, Furtado e Kipper (2012) citam Pozza, ao exporem os enganos mais comuns para a modelagem de processos:

- Mapear todos os detalhes e esquecer o objetivo final.
- Mapear os processos sem determinar como serão medidos os resultados.
- Usar as mesmas informações e fluxogramas de uma modelagem usada por outra empresa.

Os processos evoluem ao longo da sua existência. Eles possuem um ciclo de vida, no começo costumam ser muito eficientes, porém ao longo do tempo demandam por adaptações para novas realidades organizacionais. As adaptações tendem a exigir mudanças cada vez mais complexas e sérias e acabam por atingir a eficiência do processo e podem leva-lo ao colapso. Um processo maduro ainda funciona, mas a sua eficiência é reduzida quando comparado a um processo jovem (ADAIR MURRAY, 1996).

Silva (2014, p. 77), observa que “as referências dos manuais técnicos, dos artigos acadêmicos, da bibliografia estudada, assim como os relatos dos consultores entrevistados, não fazem distinção quanto haver diferenças técnicas de BPM quando a aplicação

prática ocorre em organizações públicas ou em empresas privadas”. E ao avaliar a aplicação da gestão por processos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública, Júnior (2013) afirma que a Gestão por Processo é um instrumento eficaz na busca da ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização e, além disso, torna fácil a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização. É, portanto, mais uma ferramenta para apoiar a eficiência e a eficácia.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Este trabalho possui o enfoque de uma pesquisa aplicada e teve por objetivo entender a aplicação da gestão por processo para o gerenciamento das investigações criminais conduzidas por uma delegacia de polícia judiciária. Ele também pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória envolvendo observação participativa.

Para testar a hipótese da viabilidade da aplicação prática das técnicas de gestão por processo na investigação criminal e identificar as vantagens provenientes desse uso foi utilizado o seguinte procedimento metodológico: a) Identificação de um delito cuja demanda seja significativa; b) mapear o processo utilizado na condução da investigação do delito; c) conceber um modelo para o processo de investigação do delito selecionado; d) colocar o modelo de processo em uso prático, e) avaliar os resultados obtidos e compará-los com a situação anterior. Como exigência básica para que o delito fosse selecionado para o estudo fixou-se que ele teria que ser interpretado como um crime de pouca repercussão social e midiática, ter as características iniciais de crime de massa, que a investigação, diante de demanda existente, não esteja entre as prioritárias e que a investigação seja conduzida, na maior parte, em cartório. Como premissa adicional tomou-se que os recursos disponíveis limitam as execuções das atividades em paralelo. O local do estudo foi a Segunda Delegacia Territorial – 2ª DT, do Departamento de Polícia Metropolitana da estrutura da Polícia Civil do Estado da Bahia. E o período de pesquisa foi do mês de janeiro do ano de 2017 até o mês de maio do ano de 2018.

O delito selecionado para a pesquisa foi o conhecido como “ARMAÇÃO DO GOLPE DA FALSA VENDA DE CARROS”:

O esquema é bastante simples, mesmo existindo um certo número de variantes. Os golpistas anunciam veículos com preços e condições muito atrativas pela internet, em jornais (classificados) ou até em canais de rádio e TV (locais ou a cabo). Nas condições quase sempre é prevista uma entrada de 10% a 20% do valor do veículo e prestações pequenas, a perder de vista, com juros baixos ou inexistentes.

Quando a vítima entra em contato, informam que o veículo se encontra numa localidade bastante remota (se o comprador for de São Paulo o veículo estará na Bahia, e vice-versa), mas que pode ser entregue em qualquer parte do Brasil sem custos.

Oferecem numerosas fotografias do veículo e, se o comprador insistir dizem que, sem problemas, poderá viajar para o lugar onde o mesmo se encontra, para ver ou vistoriar ele.

De qualquer maneira, após os primeiros contatos e após ter enviado fotos e detalhes, independente da vítima ter optado ou não por viajar para ver o veículo, os golpistas informarão que receberam uma oferta de outro interessado e estão prontos para fechar a venda daquele veículo a menos que alguém outro faça imediatamente um depósito (normalmente o valor da entrada) para bloquear a oferta e assegurar preferência no negócio.

Para não perder a oportunidade a vítima acaba fazendo o depósito solicitado, sempre numa conta corrente de pessoa física. Logo após realizar o depósito os golpistas param de atender o telefone e normalmente desaparecem. A vítima nunca receberá o veículo, que normalmente nem existia. (ARMAÇÃO ... 2018)

É uma modalidade de estelionato, cujo *iter criminis*, no geral, se inicia em um estado da Federação e a consumação ocorre em outro local, onde esta a conta bancária que recebe o depósito solicitado. Na situação pesquisada as comunicações, (ou boletins de ocorrências – BO), chegam até a 2ª DT, responsável pelo território onde esta a conta bancária que recebeu o depósito solicitado, após terem sido registradas nas delegacias onde as vítimas residem. No geral os BO chegam em autos de procedimentos preliminares com os documentos da instrução preliminar. As remessas dos procedimentos preli-

minares para a 2ª DT é substanciada pelo artigo 70 do Código de Processo Penal Brasileiro.

O método de investigação adotado, na 2ª DT, para apurar esses delitos pode ser descrito como o do rastejamento. Para o qual são passíveis de utilização como pontos de partida, a conta bancária que recebeu o dinheiro; os telefones utilizados pelos autores; informações requeridas junto aos serviços que propiciaram os anúncios de venda e qualquer outro dado disponível. Entre todos os envolvidos, para os quais se pode atribuir a qualidade de autor, ou coautor, é o titular da conta bancária que recebeu o dinheiro investigado o mais exposto.

Encerrada esta rápida explanação sobre o delito, passemos a fase seguinte na qual o processo de investigação foi mapeado e foi concebido um modelo. Para essa etapa optou-se pela utilização da notação *Business Process Management Notation* – BPMN com o apoio do aplicativo Bizagi. Para adaptar o diagrama do modelo aos limites deste artigo buscou-se maximizar o uso de sub-processo. O Diagrama do Modelo do Processo “Investigação de Estelionato – Venda pela Internet” esta exposto na Figura 2 e na Tabela 1 – Descrição Simbólica do Diagrama, temos as descrições de alguns dos símbolos utilizados.








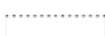



SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
	Início comum: O verde e com borda única, representa eventos de início de fluxos específicos.
	Término comum: O vermelho com borda única representa o final de fluxos específicos.
	Decisão exclusiva: Este elemento representa uma decisão exclusiva, ou seja, de acordo com a decisão tomada o fluxo seguirá apenas um dos caminhos que o elemento segue, e nunca mais de um ou todos.
	Tarefa: Uma tarefa pode ser entendida como uma atividade específica ou ação que precisa ser realizada de maneira independente para dar um passo em direção ao objetivo do processo.
	Subprocessos: Os subprocessos representam um grupo de tarefas agrupadas com um objetivo específico. É uma maneira de mostrar várias atividades em apenas um elemento, e ao mesmo tempo representa que o elemento contém outros elementos e pode ser expandido em vários outros.
	Conector de Fluxo de sequencia: O Fluxo de sequencia é utilizado para mostrar a ordem em que as atividades serão realizadas no fluxo.
	Conector de Fluxo de mensagem: O Fluxo de mensagem é utilizado para mostrar fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para enviar ou receber mensagens.
	Conector de Associação: A Associação é utilizada para associar informações e artefatos a objetos do fluxo.
	Objetos de dados: Os Objetos de dados frequentemente são utilizados para representar documentos físicos ou eletrônicos que são gerados ou atualizados ao longo do fluxo. O Armazenamento de dados pode ser utilizado para representar um banco de dados ou repositório de documentos.
	Lane, ou Raia: São divisões dentro de uma piscina para organizar, categorizar e dividir as diversas atividades um processo. Pode ser utilizada para separar as atividades entre entidades internas de uma piscina.
	Pool, ou Piscina: É a representação gráfica de um participante de um processo. E pode se referir a um processo.

Tabela 1 – DESCRIÇÃO SIMBÓLICA DO DIAGRAMA
 Fonte: (GOIÁS - Brasil) e (FabioCruz.com, 2013)

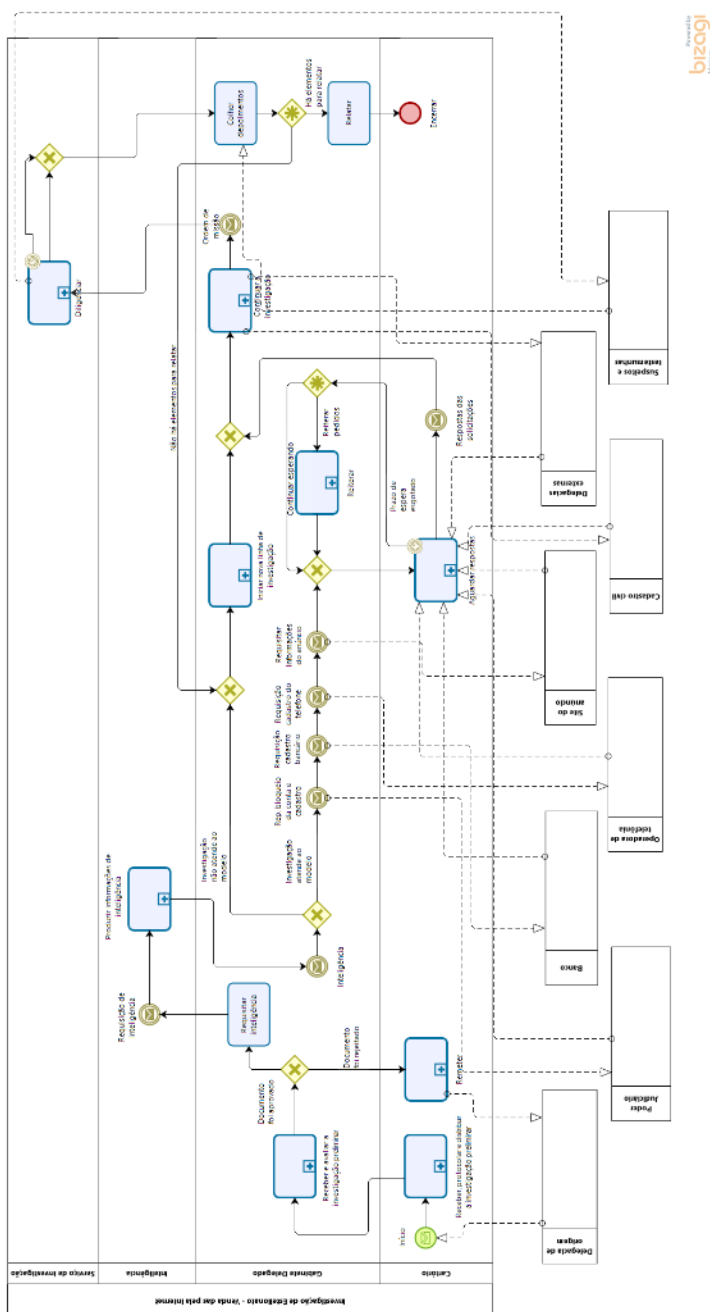


Figura 2 - DIAGRAMA BPMN DO MODELO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Na Figura 3, temos o modelo de processo da investigação descrito com o uso de fluxograma em outra concepção.

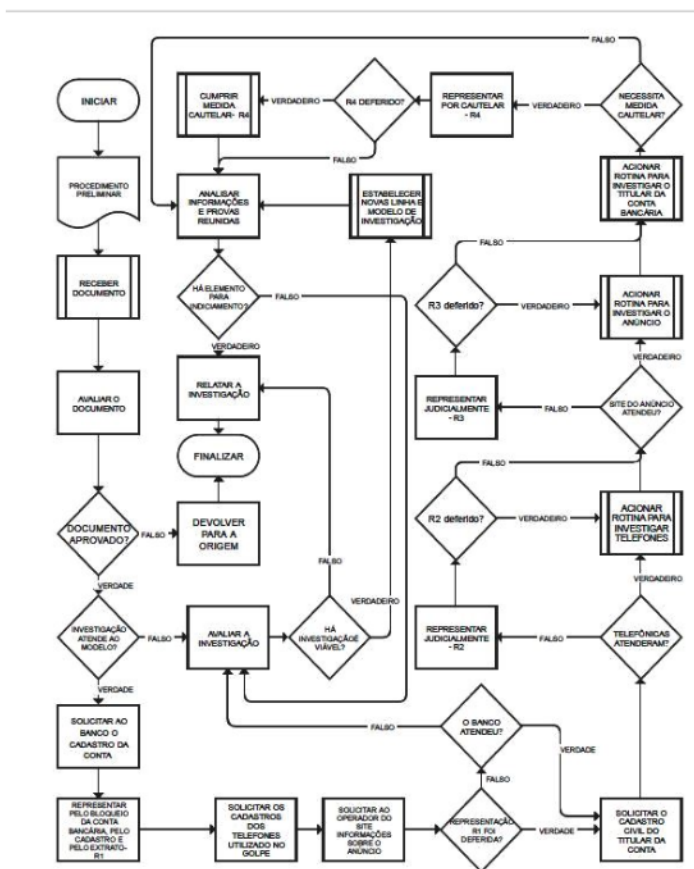


Figura 3 – FLUXOGRAMA DO MODELO DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Na sequência da diagramação do modelo ocorreu o detalhamento das tarefas e dos subprocessos envolvidos. As tarefas e os subprocessos foram detalhados com as identificações dos seus insumos, produtos, pessoal interno envolvido, entidades externas envolvidas e eventos relacionados. Também foram catalogados os critérios balizadores para as tomadas das decisões ocorridas no curso do processo. Após o detalhamento do modelo ao nível das atividades, eventos e decisões, passou-se para a etapa das padronizações dos produtos e dos modos de execuções. Para tanto se buscou subsídios nas técnicas e métodos das Disciplinas: Organização, Sistemas e Métodos e Logística.

O foco então se voltou para a padronização de todas as peças de instrução do inquérito policial. Peças como, portaria, intimação, ordem de missão policial, ofícios, requisições, representações judiciais, capas de procedimentos, colheitas de oitivas, relatório de investigação e outras, foram padronizadas na forma, conteúdo básico e momento de utilização. As padronizações permitiram que as peças pudessem ser geradas com uso dos recursos de automação de documentos existente entre as ferramentas do processador de textos Word do pacote Office da Microsoft, aplicativo disponível na delegacia. Também foram confeccionados gabaritos com as disposições das peças nos diversos autos que poderão ser gerados no curso do inquérito policial. Todo esse material foi elaborado com base em pesquisa participativa conduzida quando na presidência de inquéritos que trataram do delito escolhido e do diagnóstico elaborado a partir da análise administrativa da organização.

Como já comentado, um dos critérios para seleção do delito a ser utilizado como “piloto” foi a percepção de que ele levaria a uma investigação cujos passos se desenvolveriam na maior parte em cartório. Uma investigação na qual se espera pouco “trabalho de rua”, pouca investigação de campo.

Da concepção ao monitoramento, passando pela implantação e a manutenção do processo, foram observadas as etapas que a doutrina (CAMPOS, 2014) convencionou denominar de Ciclo de Vida dos Processos. Elas estão ilustradas na Figura 4.



Figura 4 – Fonte: SuporteGerencial (2015)

Após a concepção do modelo se passou para a implantação e a colocação dele em uso. Para avaliar a viabilidade da aplicação prática da gestão por processo na investigação criminal e identificar as vantagens provenientes desse uso, foi convencionado que o experimento não poderia consumir recursos utilizados em outras atividades. Ou seja, não poderiam ser aplicados, nas investigações conduzidas sob o experimento, mais recursos do que aqueles que, para as mesmas investigações, foram disponibilizados antes da realização do experimento e as investigações dos delitos escolhidos continuariam com as mesmas prioridades de antes do experimento. Ou seja, a realização do experimento não poderia impactar nas demais investigações conduzidas pela delegacia. O treinamento da equipe e a implantação do modelo de processo ocorreram ao mesmo tempo. A duração foi de três semanas e ocupou os meses de março e abril do ano de 2018. Período no qual o modelo sofreu diversos ajustes até chegar a forma atual.

O subprocesso “Produzir Informações de Inteligência” não existia e foi implantado junto com o modelo. Os dados obtidos no curso do processo foram categorizados e algumas categorias passaram a ser vigiadas e analisadas para buscar informações que auxiliem nas identificações e indiciamentos dos autores, descobertas de vínculos, suporte para ampliação da investigação e etc. A base de dados de inteligência foi concebida utilizando os recursos disponíveis na delegacia e tem como suporte os seguintes aplicativos: *Microsoft Office Excel*; *Microsoft Office Access*; *yEd Graph Editor* e *Gephi*.

Implantado o modelo ele passou a ser monitorado. E para tanto foram escolhidas as seguintes métricas para indicadores:

- a) Tempo consumido para instaurar um inquérito policial.
- b) Tempo consumido para preparar e remeter para a Justiça uma representação.
- c) Tempo consumido para expedições de ofícios e requisições.
- d) Tempo consumido para expedições de intimações e ordens de missão policial.

e) Quantidade de inquéritos concluídos com pelo menos um indiciamento.

f) Produções de inteligência sobre o delito e de conhecimento para aprimorar e ampliar as investigações.

Os seguintes fatos foram observados:

a) As interações com as entidades externas ao processo, a exemplo de outras delegacias, Justiça, bancos etc., são os principais fatores de impacto no resultado da investigação, influenciando principalmente nos prazos e muitas vezes a inviabilizando, ou limitando o resultado.

b) Além das entidades externas, os serviços internos relacionados a investigação de campo também apresentaram “gargalos” para o processo.

c) As interações com as entidades externas ao processo, a exemplo de outras delegacias, Justiça, bancos etc., podem gerar demandas que não estão previstas no modelo. As demandas reiteradas em diversas investigações deverão ser incorporadas ao modelo.

d) A equipe envolvida nas investigações passou agir com mais disciplina e consciência dos objetivos de cada tarefa no processo.

e) Percebeu-se uma unificação na maneira de pensar e conduzir a investigação do delito, que passou a independe da equipe responsável e a compor um conhecimento institucional.

f) A inclusão de um subprocesso com finalidade específica de produzir e administrar inteligência, gerou informações que, agilizar as conclusões de inquéritos sobre o delito, possibilitaram o aproveitamento de investigações entre inquéritos diversos e geraram informações que podem induzir a ampliação de uma investigação. Esses dados estavam perdidos antes da implantação do modelo do processo, ou não estavam disseminados entre as equipes envolvidas com as investigações.

g) Na fase de implantação foi necessário um monitoramento específico para evitar que, diante de um novo projeto, a

equipe optasse por colocá-lo em uma prioridade mais alta que as atividades de rotina e assim mascarassem os resultados. Apesar dos cuidados essa será uma dúvida que sempre persistirá e que só poderá ser eliminada com condução da pesquisa fazendo uso de grupos de controle. O que ultrapassa os limites deste experimento de caráter exploratório.

h) As padronizações possibilitaram a automação da produção de muitas das peças dos inquéritos o que aumentou de maneira significativa a eficiência no uso do tempo.

i) Diante dos impactos das entidades externas no tempo da investigação houve a opção da remessa do inquérito policial após a identificação do titular da conta bancária que recebeu o depósito irregular e das diligências daí decorrentes. Esclarecendo que a remessa do inquérito policial para a Justiça nesse estágio não encerrou a investigação, que prossegue em autos suplementares.

j) Sob o enfoque de um processo de negócio o estabelecimento de protocolos rígidos para a compartimentação e sigilo da investigação devem ser muito bem estabelecidos, quando necessários.

A avaliação do desempenho do modelo e a sua comparação com o processo anterior não foi uma tarefa simples. As ausências de indicadores para a avaliação do processo anterior e a falta de um grupo de controle comprometeram comparações diretas e objetivas. A observação participativa do processo anterior e do modelo implantado levou a constatação de que, o estabelecimento de rotinas rígidas, a automação decorrente da padronização dos papéis, o estabelecimento de critérios objetivos para a tomada de decisão, o maior domínio da equipe sobre suas atribuições e a coleta de dados específicos para gestão de inteligência, proporcionaram maior eficiência no uso do recurso tempo para todos os indicadores estabelecidos quando comparados com a situação anterior. Houve em comparação com todo o ano de 2017 uma maior quantidade de inquéritos instaurados e remetidos relacionados ao delito alvo.

CONCLUSÕES

Apesar da comparação entre o modelo proposto e a situação anterior pecar pela precisão, os resultados indicam que há vantagens significativas na implantação das técnicas de gestão por processos na prestação do serviço de investigação criminal, pelo menos quando o delito apurado seja caracterizado como criminalidade de massa. Entre os ganhos obtidos destacam-se: a) padronização das tarefas; b) automação da produção das peças do inquérito; c) aumento da eficiência no uso do recurso tempo; d) aumento nas taxas de instauração e remessa de inquérito policial; e) aumento do comprometimento da equipe; f) possibilidade de monitoração da investigação; g) rapidez na identificação e correção de falhas; h) rapidez na identificação da necessidade de ajuste e mudança no processo; i) produção de inteligência policial; j) o domínio dos passos da investigação passam a ser da instituição e não da equipe gestora; k) identificação das entidades externas e dos setores internos envolvidos no processo; l) identificação dos eventos com impactos significativos no curso da investigação e m) estabelecimento de critérios objetivos para a tomada de decisão.

A gestão por processo da prestação do serviço de investigação criminal pela sua capacidade de estabelecer rotinas e padrões bem definidos se mostrou adaptável como instrumento para aumentar a eficiência da persecução criminal contra a denominada criminalidade de massa, que também costuma adotar padrões facilmente identificáveis e cuja investigação segue, quase sempre, uma mesma série de procedimentos. A modelagem do processo surge então como uma importante ferramenta de gestão, permitindo delimitar as tarefas, acompanhar as entidades externas, identificar os participantes internos e antever os eventos possíveis. Também permite monitorar a eficiência do processo ao longo da prestação do serviço.

Importante observar que como o próprio nome a define, a modelagem de processo gera um modelo, uma representação do mundo real que será sempre incompleta e susceptível a falha. Por esses motivos o modelo em operação deve ser monitorado e aperfeiçoado. Como todo processo de negócio o modelo terá o seu ciclo de vida. Após amadurecer ele perderá eficiência e terá que ser substituído por outro.

Tudo em razão das suas próprias deficiências e das mudanças nos ambientes, interno e externo.

Em pleno o Século XXI a Polícia Judiciária não pode mais contar apenas com o empirismo na gestão das suas delegacias. A evolução da prestação do serviço de investigação criminal não pode mais ser conduzida a reboque da vontade dos legisladores ou da evolução da tecnologia. Com poucos recursos e uma criminalidade crescente a gestão da prestação do serviço de investigação passou a ter um papel fundamental para que uma delegacia de polícia seja eficiente e eficaz.

LUÍS HENRIQUE COSTA FERREIRA

DELEGADO DE POLÍCIA CIVIL - PCBA
MESTRE EM SEGURANÇA PÚBLICA, JUSTIÇA E CIDADANIA -
UFBA
ENGENHEIRO CIVIL
MATEMÁTICO
ESPECIALISTA EM GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA
ESPECIALISTA EM DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA
ESPECIALISTA EM ANÁLISE DE SISTEMAS
ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA
E-MAIL: LUIHCFERREIRA@GLOBO.COM

THE PROVISION OF CRIMINAL INVESTIGATION SERVICE: A STUDY FOR THE APPLICATION OF THE PROCESS MANAGEMENT - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

ABSTRACT

The article presents the results of research about the application of Business Process Management (BPM) techniques in the area of criminal investigation. For this, criminal investigation is seen as a Business Process. The site of research was the 2^a Police Station, of Department of Metropolitan Police, of Police Investigation Officers, Bahia, Brazil. The project began in January, 2017 and closed in May 2018. This methodological procedure was employed: a) Designer of process model; b) to use the process model and c) evaluate their performance. The conclusion recognized significant benefits on the use of Business Process Management (BPM) techniques in management or administration of service.

KEYWORDS: volume crime; criminal investigation management; business process management; public administration; police station.

LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL: UN ESTUDIO PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESO - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de la investigación para mejorar nuestra comprensión sobre la aplicación de las técnicas de gestión por proceso del servicio de investigación criminal prestado por la policía. Para probar la hipótesis de la viabilidad de la aplicación práctica de las técnicas de gestión por proceso en la investigación criminal e identificar las ventajas provenientes de ese uso, se utilizó el siguiente procedimiento metodológico: a) concepción de un modelo para una investigación de un delito seleccionado; b) colocación del modelo de proceso en uso práctico y d) evaluación de los resultados obtenidos y compararlos con la situación anterior. Se concluyó con la determinación de la existencia de ventajas significativas en la utilización de las técnicas.

PALABRAS CLAVES: Criminalidad de masa. Gestión de la investigación criminal. Gestión por proceso. Administración pública. Estación de policía.

REFERÊNCIAS

ACPO ASSOCIATION OF CHIEF POLICE OFFICERS OF ENGLAND WALES AND NORTHERN IRELAND (London). ACPO Investigation of Volume Crime Manual. London: Acpo, 2002.

ACPO-NPIA (England). Practice advice on the management of priority and volume crime. 2. ed. London: Association Of Chief Police Officers (acpo), 2009. Disponível em: <<http://library.college.police.uk/docs/acpo/VCMM-191109.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

ADAIR, Charlene A.; MURRAY, Bruce A.. Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel, 1996.

AFONSO, João José Rodrigues. A privatização de funções de segurança pública interna: A funções inalienáveis do Estado de Direito Democrático e novo paradigma de descentralização do exercício de poderes de polícia. 2015. 455 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutor em Direito, Departamento de Direito, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2617/1/TESE_DOUTORAMENTO_João_Afonso_VF_15-02-2016.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2018.

ALMEIDA, Arnaldo Quirino de. Direito penal econômico: e autoria no crime tributário praticado em nome e no interesse da pessoa jurídica. 2. ed. Florianópolis: Conceito Editorial, 2015. 166 p.

ANDRÉA, Ana Nascimento. A ESPECIALIZAÇÃO SEM ESPECIALISTAS: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS (IN) FORMAIS DE INVESTIGAÇÃO DE INVESTIGAÇÃO E DE TRANSMISSÃO DE CONHECI. 2008. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ifcs, Ufrj, Rio de Janeiro, 2008.

ARMAÇÃO DO GOLPE DA FALSA VENDA DE CARROS. Disponível em: <<http://falsavendacarros.comunidades.net/armacao-do-golpe-da-falsa-venda-de-carros>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BENNETT, Wayne; HESS, Karen M; ORTHMANN, Christine M. H. R.. CRIMINAL INVESTIGATION. 8. ed. Ca/usa: Thomson Learning, 2006.

BLANCHET, Luiz Renato. Manual Prático De Investigação De Homicídios. Curitiba: Ithala, 2016.

BRASIL. Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Rio de Janeiro, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm>. Acesso em: 18 mar. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. . Manual de gestão por processos. Brasília: Mpf, 2013. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/>>

- livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- BRASIL. Senasp. Ministério da Justiça. Curso de investigação criminal 2. 2008. Disponível em: <<http://senaspead.ip.tv/>>. Acesso em: 25 maio 2009.
- BRASIL. Senasp/mj. Ministério da Justiça. Curso de investigação criminal 1. 2008. Disponível em: <<http://senaspead.ip.tv/>>. Acesso em: 31 maio 2009.
- CAMPAGNAC, Vanessa; FERREIRA, Marcus. Avaliação do impacto do uso da informação na prevenção do roubo a transeunte no estado do rio de Janeiro. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília - Df. Anais... . Brasília: Consad, 2013. p. 1 - 23. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/881>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- CAMPOS, André L. N.. Modelagem de processo com BPMN. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CAVALCANTE, Rubens. Modelagem de processos: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- CHAPMAN, Rachel; SMITH, Lisa L.; BOND, John W.. An Investigation into the Differentiating Characteristics Between Car Key Burglars and Regular Burglars. *Journal Of Forensic Sciences*, [s.l.], v. 57, n. 4, p.939-945, 15 fev. 2012. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1556-4029.2012.02096.x>.
- COBRA, Coriolano Nogueira. MANUAL DE INVESTIGAÇÃO CRIMINAL. São Paulo: Saraiva, 1983.
- CRUZ, Marco António Ferreira da. SEGURANÇA E CRIMINALIDADE ORGANIZADA: O TRÁFICO DE ESTUPEFACIENTES. 2013. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Direito, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2013. Disponível em: <<https://run.unl.pt/>

bitstream/10362/17239/1/Cruz_2013.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

DINIZ, Breno Freira. Novas perspectivas na investigação da criminalidade de massa e sua importância para o enfrentamento do crime organizado. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, Df, v. 8, n. 1, p.183-207, jan. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/497/294>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

EUR-LEX (União Europeia). Comunicação da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu - Prevenção da criminalidade na União Europeia: /* COM/2004/0165 final */. 2004. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52004DC0165>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

FABIOCRUZ.COM. Introdução a modelagem de processos com BPMS. 2013. Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/introducao-a-modelagem-de-processos-com-bpmn/>>. Acesso em: 1 fev. 2018.

FERREIRA, Ayrton Sérgio Rochedo. Modelagem organizacional por processos: Um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FERREIRA, Luís Henrique Costa; FERREIRA, Nilton José Costa. INVESTIGAÇÃO CRIMINAL: UM ESTUDO METODOLOGICO. São Paulo: Sicurezza, 2013.

GARCIA, Ismar Estulano. PROCEDIMENTO POLICIAL: INQUÉRITO. Goiânia: Ab Editora, 2007.

GOIÁS. Goiás. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. Modelagem de processos com Bizagi Modeler. Goiânia: Goiás, [200-].

GUELBERT, Marcelo. Estratégia de gestão de processo e da qualidade. Curitiba: Iesde, 2012.

HASSEMER, Winfried. Direito penal libertário. Belo Horizonte: del Rey, 2007. 264 p.

LIMA, João Cavallim. Atividade policial e confronto armado. Curitiba: Jurúa, 2005.

- MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. Gestão de qualidade e processos. Rio de Janeiro: Fgv, 2012.
- MONTEIRO, Fernando Pinto et al. Ministério Público: Que Futuro. Lisboa: Incm, 2012.
- ONU. Criminal Intelligence: Manual for Analysts. Viena: Onu, 2011.
- PAIM, Rafael et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. Gestão de processos: da teoria à prática. São Paulo: Atlas, 2012.
- PRADO JÚNIOR, Tarcisio Ximenes. GESTÃO POR PROCESSOS:: Instrumento de Governança na Administração Pública. 2013. 48 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.esg.br/images/Monografias/2013/PRADOJUNIOR.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- ROCHA, Luís Carlos. Investigação policial: teoria e prática. Bauru: Edipro - Edições Profissionais, 2003.
- SCUCUGLIA, Rafael. Gestão por Processos (BPM): uma mudança de filosofia gerencial. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/gestao-por-processos-bpm-uma-mudanca-de-filosofia-gerencial/44055/>>. Acesso em: 4 dez. 2017.
- SILVA, Jorge Gonçalves da. Gestão por processos em organizações públicas: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas. 2014. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GESTÃO_POR_PROCESSO_EM_ORGANIZAÇÕES_PÚBLICAS - Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em-\(2\).pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GESTÃO_POR_PROCESSO_EM_ORGANIZAÇÕES_PÚBLICAS_-_Uma_análise_sobre_obstrutores_e_facilitadores_do_Mapeamento_de_Processo_em-(2).pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

- SILVA, Leandro Costa da. *Gestão e melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
- SOUSA, Vera Lourenço de. Evitar erros na investigação criminal. 2012. Disponível em: <<https://segurancaedefesa.blogs.sapo.pt/tag/metodologia+de+investigação+criminal>>. Acesso em: 7 mar. 2018.
- SUPORTEGERENCIAL. *Gestão de Processos de Negócios (BPM) Suporte Gerencial*. 2015. Disponível em: <<http://suportegerencial.com.br/solucao/gestao-de-processos-de-negocios-bpm/>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- TONRY, Michael; MORRIS, Norval; GHIROTTI, Jacy Cardia. *Policamento Moderno*. São Paulo: Edusp, 2003.
- UNODC (Austria). *Handbook on the crime prevention guidelines*. Viena: United Nations, 2010.
- VIENNA. United Nations Office On Drugs And Crime. United Nations. *Criminal Intelligence: Manual for Analysts*. New York: United Nations, 2011. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal_Intelligence_for_Analysts.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.

