



## POLÍCIA FEDERAL

INTEGRIDADE • INOVAÇÃO • IMPARCIALIDADE • EFICIÊNCIA • ÉTICA



### PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL PF80



**ANDREI AUGUSTO PASSOS RODRIGUES**

Delegado de Polícia Federal  
Diretor-Geral

**GUSTAVO PAULO LEITE DE SOUZA**

Delegado de Polícia Federal  
Diretor Executivo

**RINALDO DE SOUZA**

Delegado de Polícia Federal  
Coordenador-Geral de Governança, Estratégia e Inovação

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

EPPGG Adriana Cristina Duarte de Almeida Vasconcelos - GAB/PF

APF Hilton Rocha Paulo de Albuquerque - NTI/SR/PF/PE

PPF Natália Espinola Di Lorenzo - UGE/SR/PF/PB

## SUMÁRIO

1.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027 – PF80 - RELATÓRIO INICIAL.....	4
1.1.	ANEXO I – MAPA RESUMO DAS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027.....	29
1.2.	ANEXO II – LISTA DAS UNIDADES PARTICIPANTES DA OFICINA.....	30
1.3.	ANEXO III – RESPOSTAS AO FORMULÁRIO DE FEDBACK DA OFICINA.....	32
1.4.	ANEXO IV – APRESENTAÇÃO DE SLIDES UTILIZADA PARA CONDUÇÃO DA OFICINA.....	36
1.5.	ANEXO V – PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL PF 80.....	47
2.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027 – PF80 - DIAGNÓSTICO: PROBLEMAS E SOLUÇÕES.....	53
3.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027 – PF80 - RELATÓRIO FINAL.....	79
4.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027 – PF80 - PROPOSTA DE GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA.....	118
5.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027 – PF80 - PROPOSTA DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	126
6.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027 – PF80 - PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA COM OKR.....	133



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027 – PF 80

---

## Relatório Inicial

**Polícia Federal**

Adriana Vasconcelos  
Hilton Albuquerque  
Natália Di Lorenzo



# 1. Relatório Inicial - Apresentação

Este documento tem por finalidade apresentar os resultados obtidos com a Oficina de Planejamento Estratégico, primeira etapa prevista para a elaboração do Planejamento Estratégico 2024-2027, realizada para elaboração do diagnóstico da organização conforme a perspectiva de seus colaboradores.

O Relatório está sistematizado da seguinte forma:

TÓPICO	PÁGINA
1. APRESENTAÇÃO	2
2. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3
3. OFICINA	7
3.1. OBJETIVOS	7
3.2. PÚBLICO-ALVO	7
3.3. DINÂMICA	8
3.4. O QUADRO DE IDEIAS	10
4. RESULTADOS	15
4.1. ENFRENTANDO PROBLEMAS	15
4.1.1. TIPOLOGIA DOS PROBLEMAS	16
4.2. IDENTIFICANDO SOLUÇÕES	18
4.3. MISSÃO	20
4.4. VISÃO	21
4.5. VALORES	21
5. FEEDBACK DOS PARTICIPANTES	22
6. LIÇÕES APRENDIDAS	23
7. PRÓXIMOS PASSOS	25
8. ANEXOS	25

## 2. Etapas do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico seguirá as seguintes etapas:



A Oficina de Gestão Estratégica descrita neste documento faz parte da etapa de Diagnóstico, base para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico efetivo.

A metodologia das etapas e cronograma proposto atualizado encontram-se resumidos nos quadros a seguir.

**DIAGNÓSTICO**

Responsável: GAB

**OBJETO:**

- Proposta de Valores
- Proposta de Missão
- Proposta de Visão
- Diagnóstico de Problemas
- Diagnóstico de Soluções

**PARTICIPANTES:**

- DG (abertura)
- GAB
- CGGE e UGEs (UGEs – Diretorias e SRs)
- Colaboradores das SRs (1 de cada tema: polícia judiciária, polícia administrativa, gestão de pessoas, orçamento e logística, capacitação, comunicação, TI)
- 1 Colaborador de cada Diretoria

**PRODUTOS:**

- Relatório de Diagnóstico (22/05/23)
- Proposta de identidade organizacional (22/05/2023)

**REUNIÃO:**

- Oficina de Planejamento Estratégico (Teams)

**CRONOGRAMA:**

Programado: 04 - 09/05/2023

Realizado: 04—22/05/2023

**DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA**

Responsável: GAB

**OBJETO:**

- Missão, visão, valores validados
- Mapa estratégico
- OKRs estratégicos

**PARTICIPANTES:**

- Diretor-Geral
- Diretores
- CGGE

**PRODUTOS:**

- Mapa Estratégico validado (26/05/23)
- OKRs-guia definidos para o próximo ano (02/06/23)

**REUNIÕES:**

- Reunião de Diretoria para apresentação do diagnóstico e proposta de estratégia (25/05/23)
- Reuniões de definição dos OKRs-guia (29/05 - 01/06/23)

**CRONOGRAMA:**

Programado: 22/05 - 02/06/2023

A realizar

## OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Responsável: DIREX

### OBJETO:

- Portfólio de projetos
- OKRs táticos

### PARTICIPANTES:

- Diretores
- CGGE
- SRs
- UGEs das Diretorias

### PRODUTOS:

- OKRs táticos definidos para o próximo ciclo (09/06/23)
- Dashboard operacional validado (a definir por CGGE)

### REUNIÕES:

- Reunião de Diretoria para definição dos OKRs táticos (05/06/23)
- Reuniões internas das Diretorias com participação das UGEs para definição dos resultados-chave dos OKRs táticos (06 – 09/06/2023)
- Apresentação dos resultados para a Direção Geral (13/06/23)

### CRONOGRAMA:

Programado: A definir  
A realizar

## MONITORAMENTO E APRENDIZADO

Responsável: CGGE

### OBJETO:

- Avaliações da Estratégia
- Avaliações Operacionais

### PARTICIPANTES:

- Diretor-Geral (RAEs)
- Diretores e SRs (RAEs e RAOs)
- ChefiAs (RAOs)
- CGGE
- UGEs (RAOs)

### PRODUTOS:

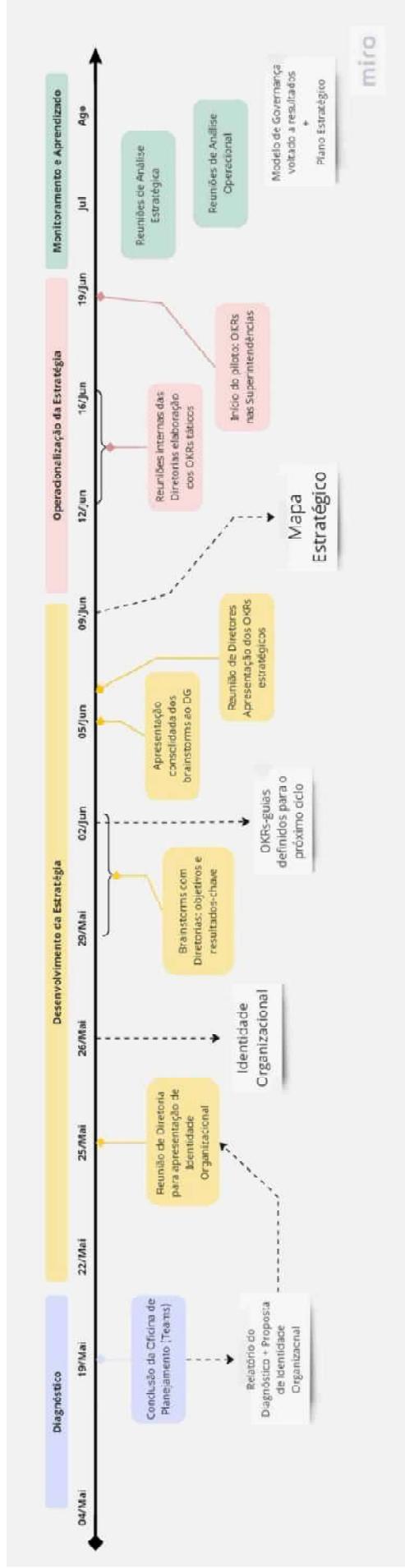
- Modelo de Governança voltado a resultados (a definir por CGGE)
- Plano Estratégico (a definir por CGGE)

### REUNIÕES:

- Reuniões de Análise Estratégica
- Reuniões de Análise Operacional

### CRONOGRAMA:

Programado: A definir  
A realizar



## 3. Oficina de Planejamento Estratégico

### 3.1. Objetivos

A realização da Oficina de Planejamento Estratégico, tem por objetivo precípuo ampliar a participação dos servidores no ato de planejar, estimulando o debate e a apresentação de ideias em todas as unidades da federação.

Este é o primeiro passo na elaboração do Plano Estratégico da PF 2024 - 2027 e fomenta a legitimidade necessária à efetiva realização das diretrizes do documento norteador PF80.

Além disso, a oficina visa receber os insumos necessários para:

- Aprofundamento do diagnóstico da organização, através do mapeamento de problemas;
- Apresentação descentralizada de soluções;
- Construção de uma série de propostas para subsidiar a definição da nova identidade organizacional da PF (Missão, Visão, Valores).

### 3.2. Público-alvo

Para participação na oficina, as Diretorias, Superintendências e Delegacias Descentralizadas, montaram equipes compostas de:

- Ponto focal de gestão estratégica (UGEs, NGE, DGEs ou SGEs);
- Servidores representantes das diversas áreas da unidade (polícia judiciária, polícia administrativa, TI, comunicação, logística, gestão de pessoas, perícias)

### 3.3. Dinâmica

A oficina estava marcada para ocorrer no dia 11 de maio das 09h às 17h, utilizando o roteiro resumido nos quadros abaixo.

Roteiro da Oficina de Planejamento Estratégico – Manhã		Roteiro da Oficina de Planejamento Estratégico - Tarde	
9:00 – 09:30	Abertura – Diretor-Geral Alinhando Expectativas – Diretor-Executivo	14:00 – 15:00	Conceitos de Missão, Visão, Valores Jogo 2 – Quem quer ser um milionário?
9:30 – 10:00	Apresentação das Equipes Introdução Jogo 1 – O último de pé	15:00 – 15:30	Atividade 3 - Missão
10:00 – 10:45	Atividade 1 – Enfrentando Problemas	15:30 – 15:45	Intervalo
10:45 – 11:00	Intervalo	15:45 – 16:30	Atividade 4 - Visão
11:00 – 12:00	Atividade 2 – Identificando Soluções	16:30 – 17:00	Atividade 5 - Valores
12:00 – 14:00	Almoço	17:00 – 17:45	Próximos Passos Encerramento

Para a realização da oficina, foram criadas reuniões no Teams, amplamente divulgadas entre os envolvidos. Foi também desenvolvido um painel interativo para recebimento consolidado e eficiente das propostas das equipes, o *Quadro de Ideias - PF80*.

A oficina iniciou-se conforme planejado e constava com mais de 300 links ativos, muitos deles referentes à acessos de grupos, assim, o número real de participantes era muito maior do que o contabilizado. Após abertura realizada pelo Diretor Geral e posterior fala do Diretor Executivo, deu-se início às atividades da oficina.

Porém, instabilidades na rede da Polícia Federal, provavelmente provocada pelo grande volume de acessos à reunião, acabaram por impossibilitar a realização das atividades da forma prevista. Com isso, optou-se por suspender o encontro síncrono online e alterar toda a dinâmica anteriormente estabelecida.

Assim, foram gravados 11 vídeos sequenciais para guiar os servidores no processo de alimentação do Quadro de Ideias - PF80 de forma assíncrona. Além de transmitir as orientações técnicas necessárias à alimentação da ferramenta, os vídeos esclarecem os conceitos essenciais para a elaboração da identidade organizacional da instituição (missão, visão e valores).

Os vídeos e as novas orientações foram disponibilizados na manhã do dia 15 de maio na Comunidade de Gestão Estratégica no Teams. A partir deste momento as unidades estavam aptas a realizar as atividades da oficina de forma assíncrona, da forma que lhes fosse mais conveniente e eficiente, utilizando o material divulgado.



Documentos > General > Oficina PF80 - Planejamento Estratégico (Vídeos)

Nome	Modificado
01 - Oficina PF80 - Abertura.mp4	15 de maio
02 - Oficina PF80 - Introdução.mp4	15 de maio
03 - Oficina PF80 - Enfrentando Problemas.mp4	15 de maio
04 - Oficina PF80 - Identificando Soluções .mp4	16 de maio
05 - Oficina PF80 - Conceitos Missão, Visão e Valores.m...	15 de maio
06 - Oficina PF80 - Atividade Missão.mp4	15 de maio
07 - Oficina PF80 - Atividade Visão .mp4	15 de maio
08 - Oficina PF80 - Atividade Valores .mp4	15 de maio
09 - Oficina PF80 - Próximos Passos .mp4	15 de maio
10 - Oficina PF80 - Quadro de Ideias .mp4	15 de maio
11 - Oficina PF80 - Aula OKR.mp4	15 de maio
Apresentacao - Oficina de Planejamento Estratégico-PF...	15 de maio

Figura 1 - Pasta na Comunidade de Gestão Estratégica, no Teams, contendo os vídeos para a oficina

O líder da equipe (ponto focal de gestão estratégica) foi o designado por realizar a alimentação do Quadro de Ideias, inserindo as propostas discutidas pela equipe e definidas por todos de forma consensual.

A equipe de execução do PE ficou disponível durante toda a semana para orientar os servidores e, no dia 19 de maio, das 09h às 12h, realizou um plantão online de dúvidas e orientações para concluir o processo. Às 17h do

mesmo dia o Quadro de Ideias foi fechado para envio de novas informações e passou-se à etapa de consolidação dos dados cadastrados.

Após o plantão de dúvidas, um questionário foi enviado aos pontos focais para envio de feedback a respeito da Oficina. O resultado deste questionário servirá como guia para a melhoria do processo.

### 3.4. O Quadro de Ideias

O Quadro de Ideias foi uma ferramenta desenvolvida em APEX com o objetivo de receber e processar as ideias e impressões do efetivo de forma célere e eficiente.

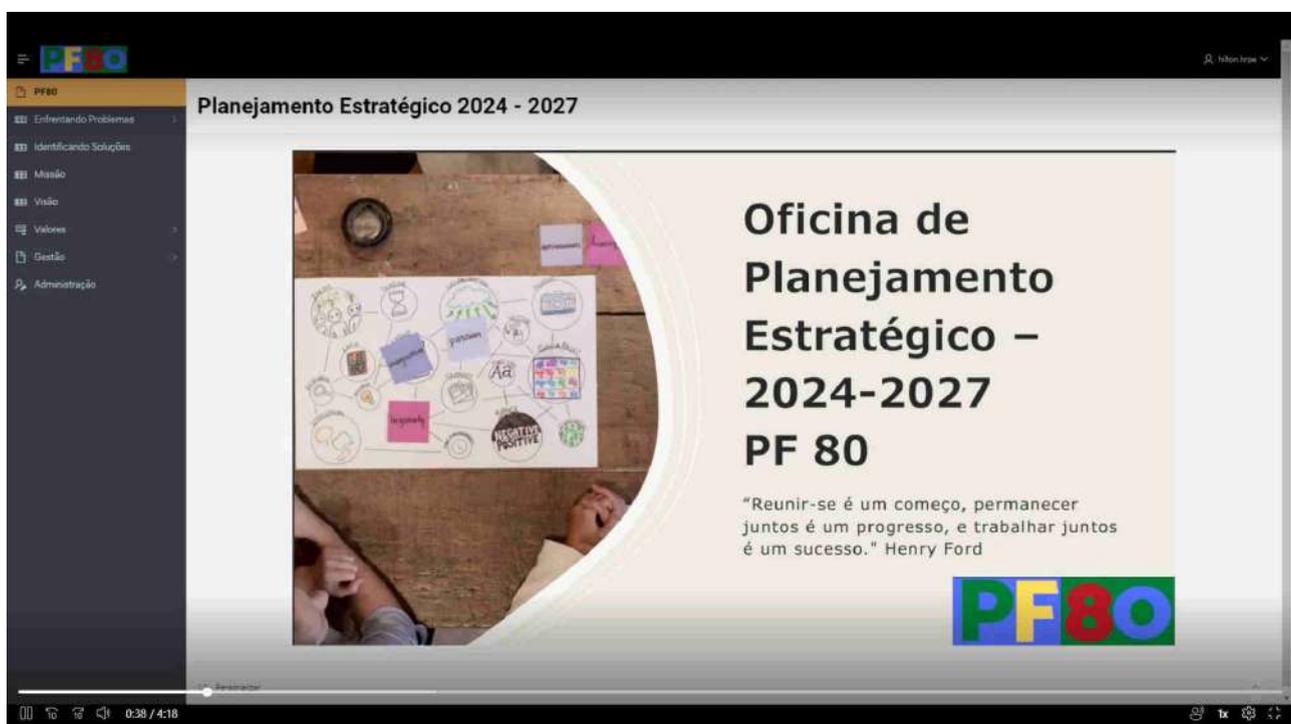


Figura 2 - Tela inicial do Quadro de Ideias

Esta plataforma interativa permitiu a realização da oficina de forma remota, descentralizada e capilarizada, viabilizando a participação de servidores lotados em todo o país.

A ferramenta foi estruturada com as seguintes abas:

- Enfrentando Problemas
- Identificando Soluções
- Missão
- Visão
- Valores

Com a ferramenta, obteve-se um grande o volume de dados estruturados que foi integralmente analisado para a elaboração da proposta submetida à Direção-Geral, conferindo maior legitimidade ao planejamento estratégico.

Para categorização dos problemas e das soluções foram utilizados os pilares estratégicos do PF 80:



Além desses pilares, foi acrescentado o eixo “tecnologia da informação”, devido à grande representatividade desse tema nos diagnósticos anteriores.

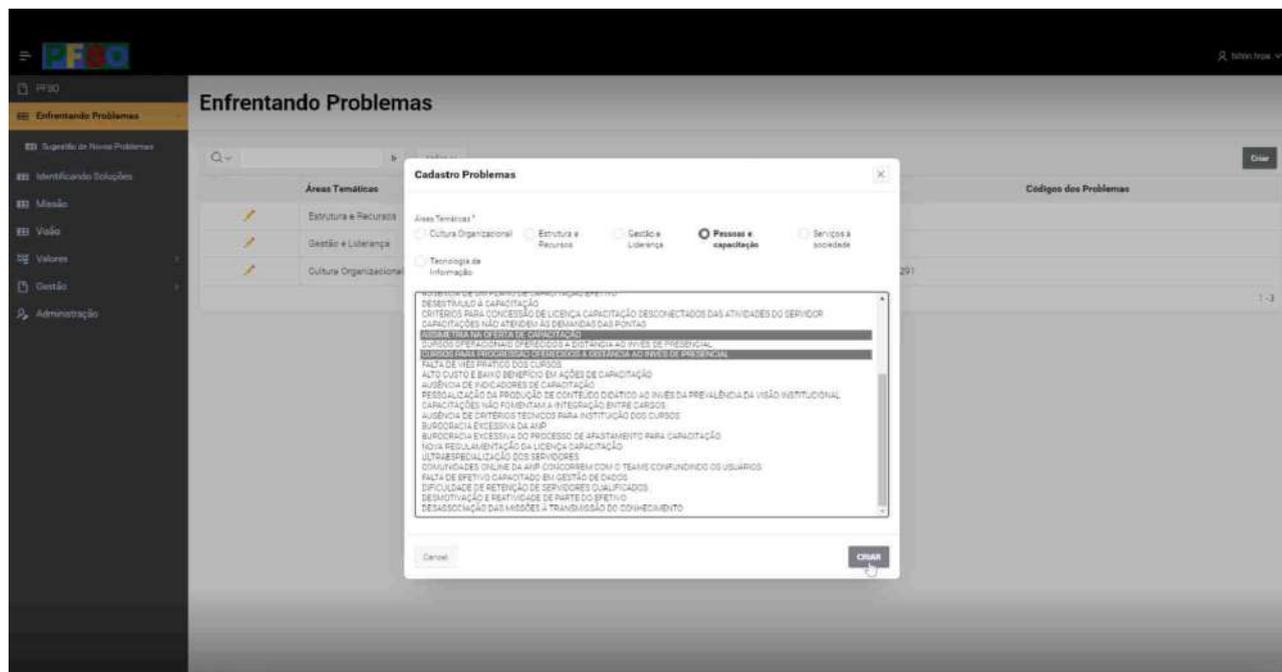


Figura 3 - Priorização de problemas

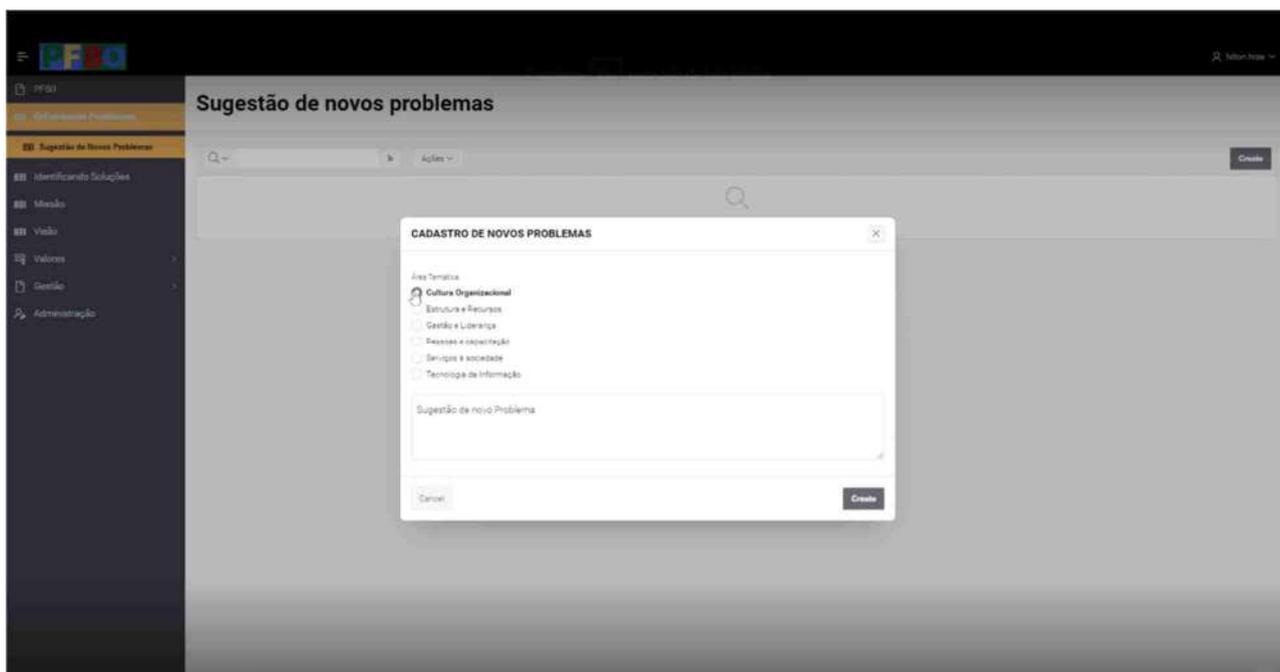


Figura 4 - Cadastro de problemas identificados pelos servidores

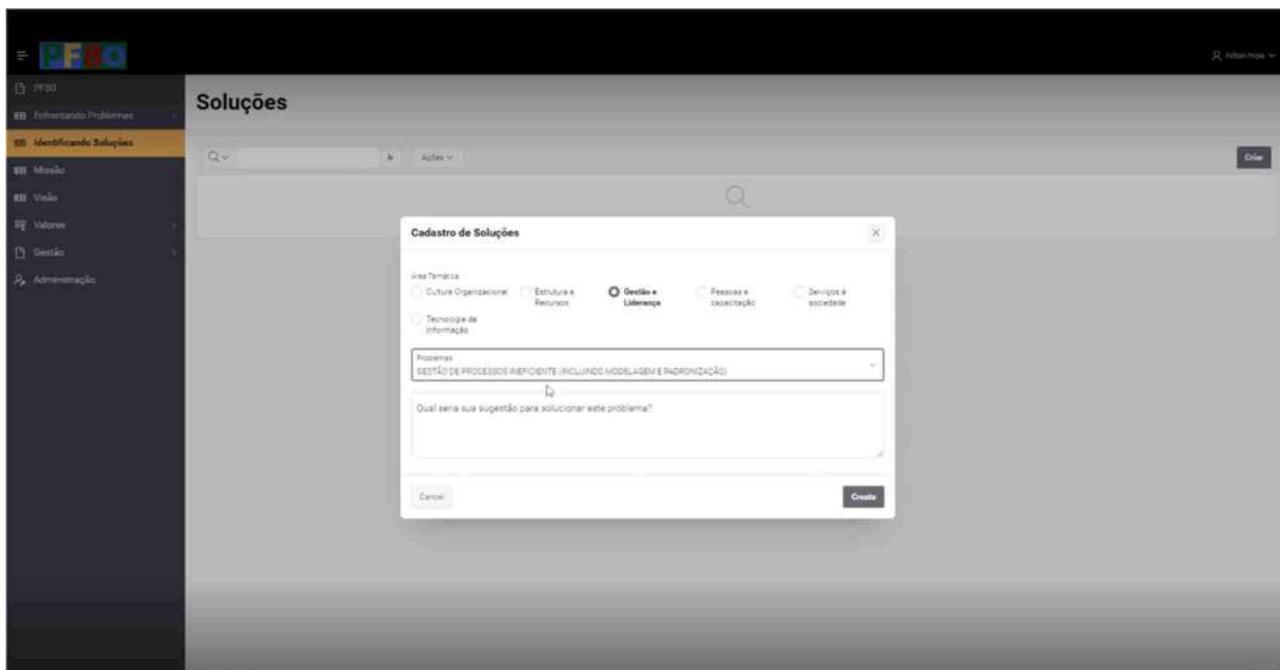


Figura 5 - Cadastro de soluções

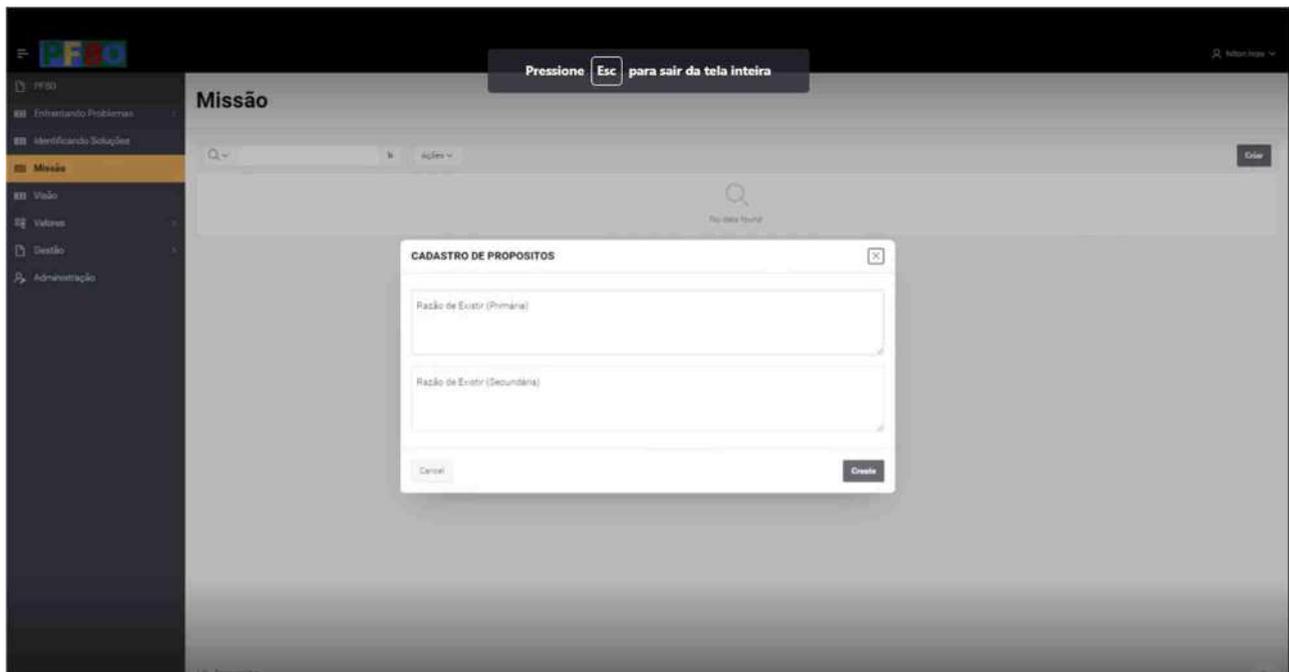


Figura 6 - Proposições para a missão

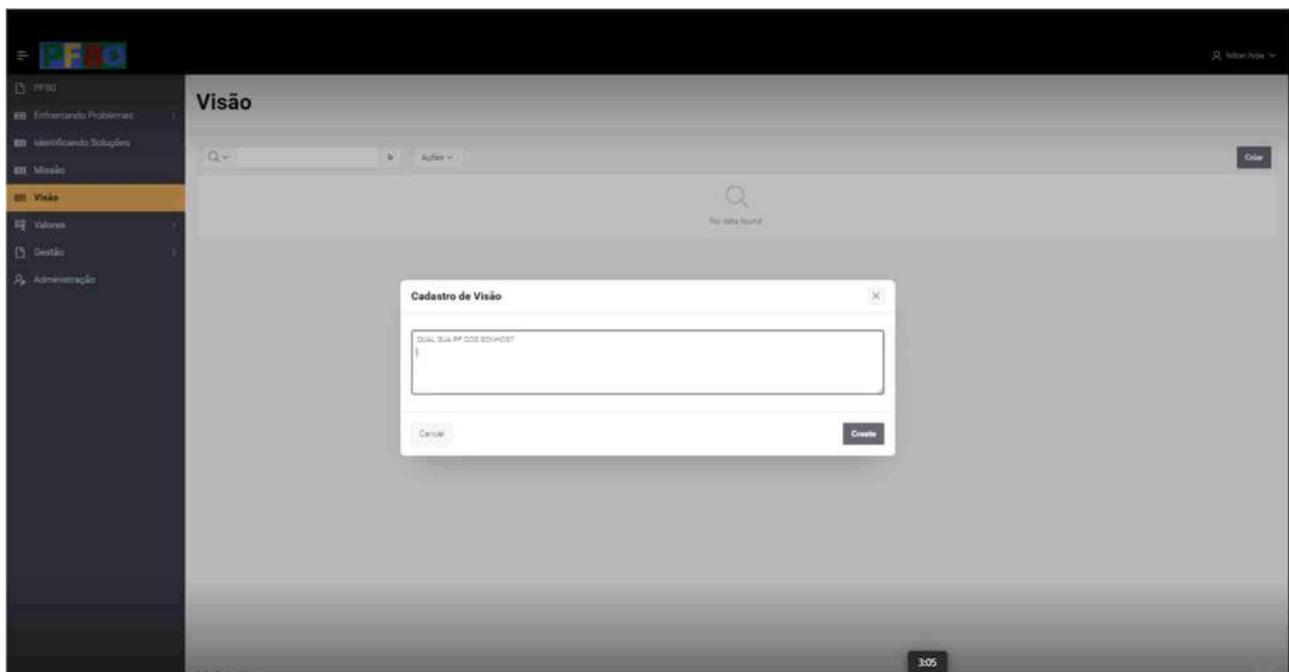


Figura 7 - Proposições para a visão

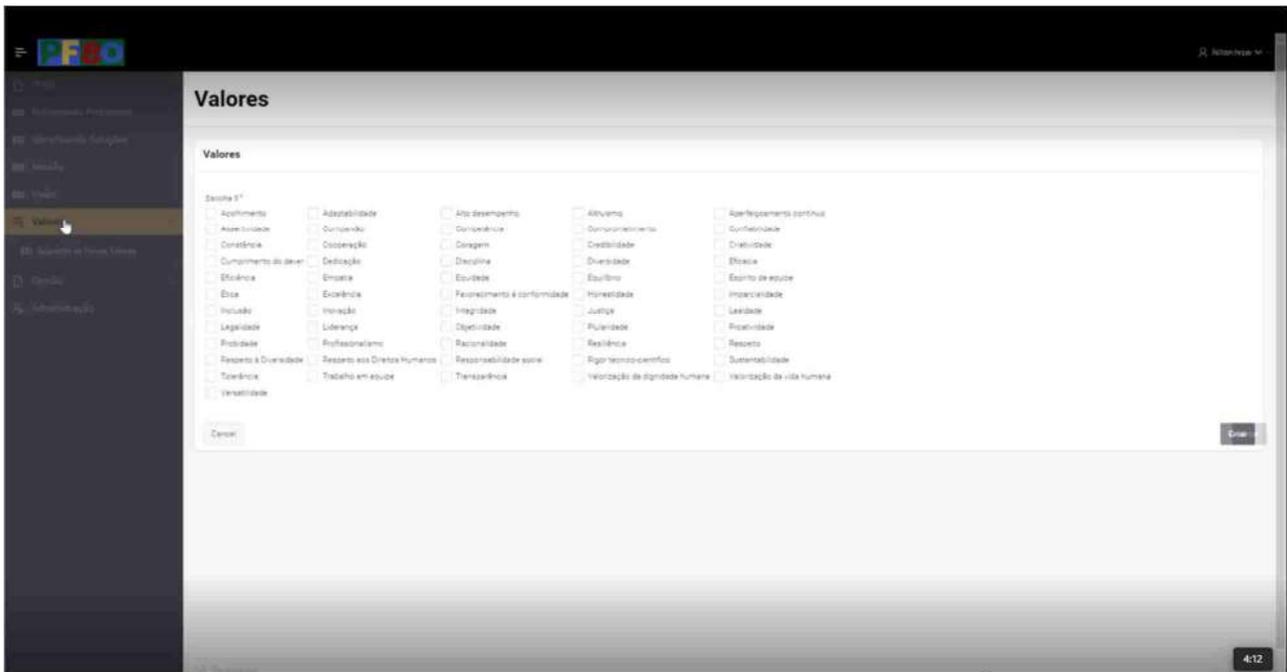


Figura 8 - Proposição de valores

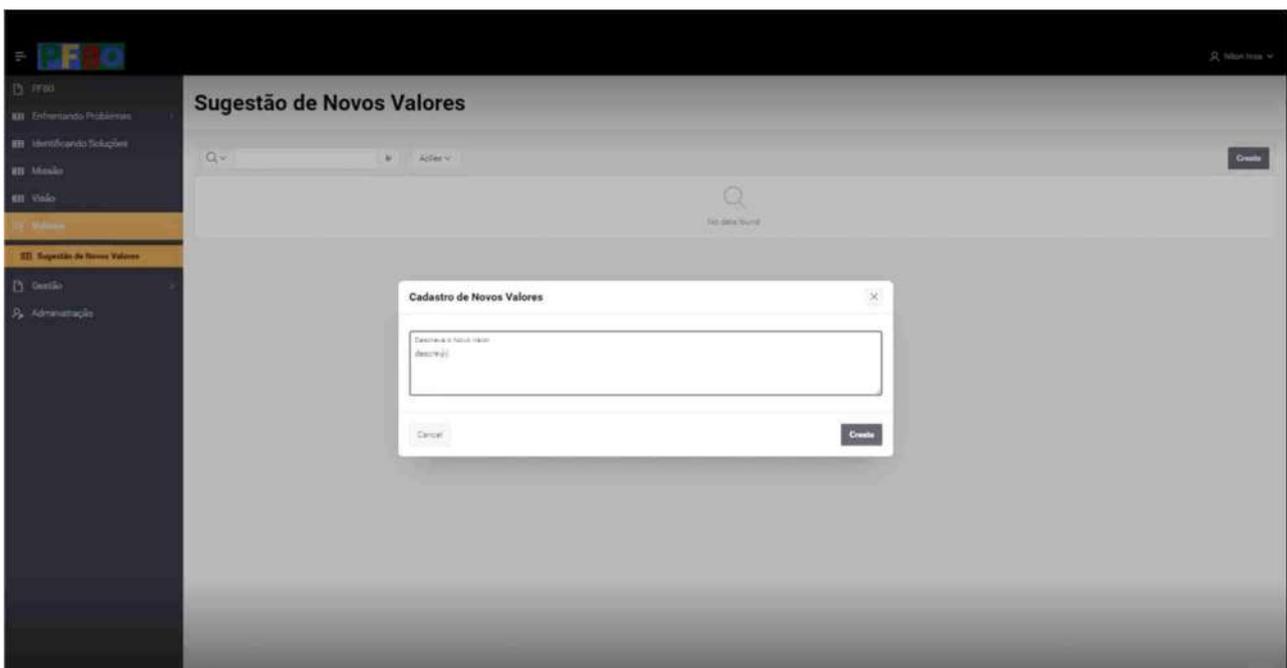


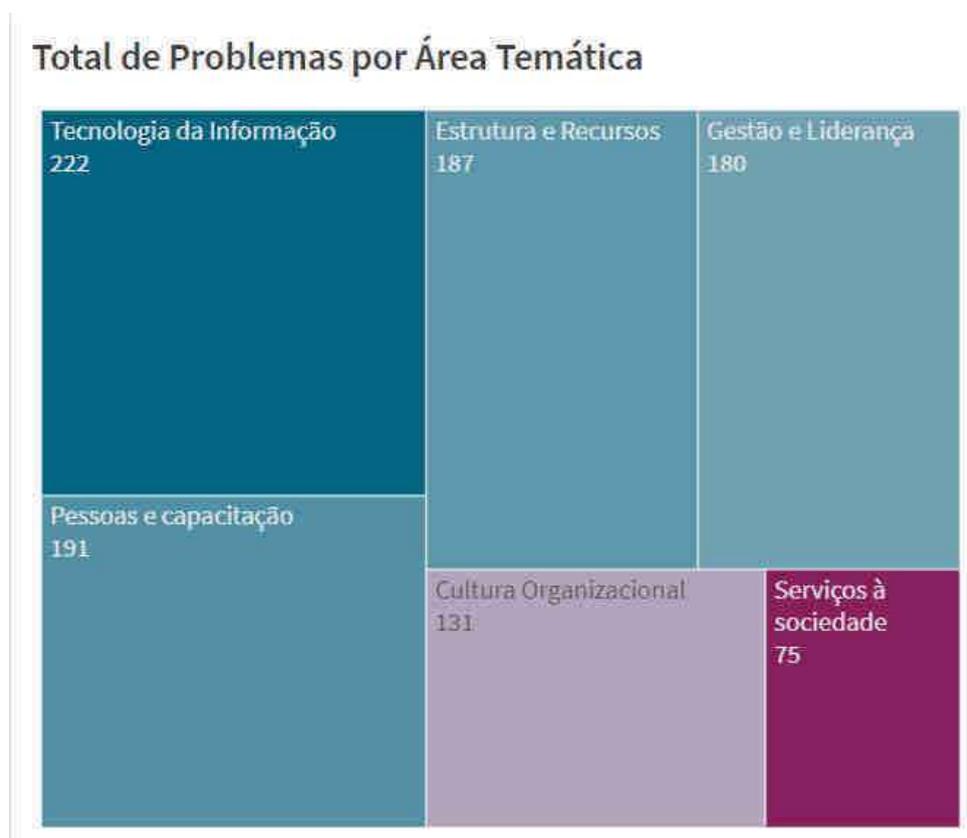
Figura 9 - Cadastro de valores

## 4. Resultados

### 4.1. Enfrentando Problemas

A Oficina contou com uma lista de problemas oriundos de diversos diagnósticos previamente realizados pela instituição. Estes foram divididos em 6 eixos: tecnologia da informação e os 5 pilares estratégicos do PF-80.

Os participantes foram orientados a realizar um exercício de priorização de problemas, escolhendo os dez mais relevantes, selecionando ao menos um por eixo prioritário (pessoas, cultura organizacional, gestão e liderança, estrutura e recursos, serviços, tecnologia da informação). Os servidores tinham também a possibilidade de registrar outros problemas enfrentados pelo efetivo além daqueles previamente cadastrados.



Os 15 problemas mais apontados, encontra-se resumidos na tabela abaixo em ordem decrescente de frequência.

FALTA DE CULTURA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR	Cultura Organizacional
CARREIRA ADMINISTRATIVA É DESVALORIZADA	Pessoas e capacitação
AUSÊNCIA DE CULTURA DE DADOS	Cultura Organizacional
ESTRUTURA PREDIAL INADEQUADA	Estrutura e Recursos
LENTIDÃO DA REDE	Tecnologia da Informação
LIMITAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS	Estrutura e Recursos
FALTA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO	Gestão e Liderança
DISTANCIAMENTO ENTRE A POLÍCIA FEDERAL E A COMUNIDADE	Serviços à sociedade
FALTA DE INTEGRAÇÃO DOS DADOS	Tecnologia da Informação
CARÊNCIA DE SERVIDORES NA ÁREA DE TI	Tecnologia da Informação
CARÊNCIA DE SERVIDORES ESPECIALIZADOS NA ÁREA	Estrutura e Recursos
INEXISTÊNCIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	Pessoas e capacitação
FALTA DE AÇÕES DE SAÚDE E ATENÇÃO PSICOSSOCIAL	Pessoas e capacitação
ALTA ROTATIVIDADE DAS CHEFIAS	Gestão e Liderança
FALTA DE CELERIDADE NOS DIVERSOS SERVIÇOS PRESTADOS	Serviços à sociedade

Tabela 1 - Ranking geral, independente de eixo temático, dos 15 problemas mais apontados

#### 4.1.1. TIPOLOGIA DE PROBLEMAS

Os dez problemas mais escolhidos em cada um dos eixos disponíveis no Quadro de Ideias (5 eixos do PF80 + tecnologia da informação), em ordem decrescente de frequência, foram:

Pessoas	CARREIRA ADMINISTRATIVA É DESVALORIZADA
	INEXISTÊNCIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
	FALTA DE AÇÕES DE SAÚDE E ATENÇÃO PSICOSSOCIAL
	FALTA DE INCENTIVO EFICAZ À PERMANÊNCIA DE SERVIDORES EM LOCAIS DE DIFÍCIL PROVIMENTO
	GESTÃO DE PESSOAS INEFICIENTE
	FALTA DE ESTUDOS DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
	FALTA DE POLÍTICA DE INGRESSO REGULAR DE SERVIDORES
	DESESTÍMULO À CAPACITAÇÃO
	DIFICULDADE DE RETENÇÃO DE SERVIDORES QUALIFICADOS
	DESMOTIVAÇÃO E REATIVIDADE DE PARTE DO EFETIVO

Cultura Organizacional	FALTA DE CULTURA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR
	AUSÊNCIA DE CULTURA DE DADOS
	INEXISTE CULTURA DE MULTIPLICAÇÃO DA CAPACITAÇÃO
	CULTURA DO MICROGERENCIAMENTO E DA GESTÃO DE ESFORÇOS AO INVÉS DE GESTÃO DE RESULTADOS
	INEXISTÊNCIA DE CULTURA DE GESTÃO E GOVERNANÇA
	CULTURA ORGANIZACIONAL RÍGIDA E DESESTÍMULO À INOVAÇÃO
	CLIMA ORGANIZACIONAL RUIM, TÓXICO OU NEGATIVO
	RESISTÊNCIA AO TELETRABALHO INVIABILIZANDO A GRUPOS ESPECIALIZADOS DE ABRANGÊNCIA NACIONAL
	MILITARIZAÇÃO DA ANP
	CULTURA DE RESISTÊNCIA À UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS DO MICROSOFT TEAMS

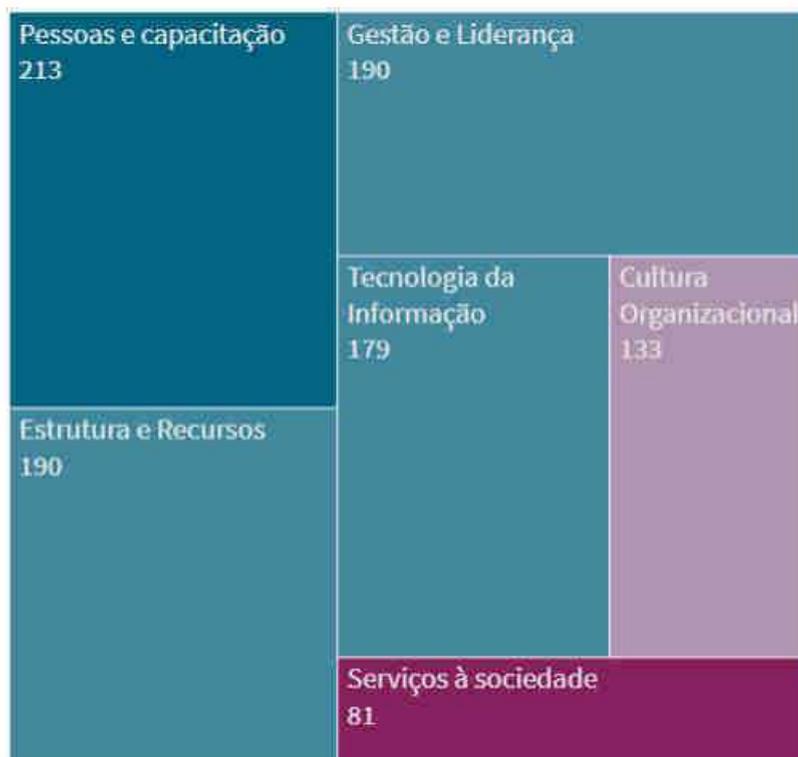
Gestão e Liderança	FALTA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO
	ALTA ROTATIVIDADE DAS CHEFIAS
	DESCONTINUIDADE DE PROJETOS
	FALTA DE TREINAMENTO EM GESTÃO E LIDERANÇA PARA CHEFES E SERVIDORES EM GERAL
	INEXISTÊNCIA DE MÉTRICAS ADEQUADAS PARA AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS DE CHEFES E SERVIDORES
	GESTÃO DE PROCESSOS INEFICIENTE (INCLUINDO MODELAGEM E PADRONIZAÇÃO)
	GESTORES COM PERFIL INADEQUADO
	FALTA DE COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES COM A INSTITUIÇÃO
	INEXISTÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
	FALTA DE MANUAIS E DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS
Estrutura e Recursos	ESTRUTURA PREDIAL INADEQUADA
	LIMITAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS
	CARÊNCIA DE SERVIDORES ESPECIALIZADOS NA ÁREA
	GESTÃO INEFICIENTE DA INFRAESTRUTURA E DA LOGÍSTICA
	DIFICULDADE NO PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES EM GERAL
	FALTA DE TREINAMENTO DOS SERVIDORES EM LICITAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAIS
	PRECARIÉDADE DA SEGURANÇA ORGÂNICA
	INADEQUAÇÃO DOS DEPÓSITOS
	DIFICULDADE DE EFETIVAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATAÇÕES
	INEXISTÊNCIA DE ESTRUTURA PARA TREINAMENTO OPERACIONAL
Serviços à sociedade	DISTANCIAMENTO ENTRE A POLÍCIA FEDERAL E A COMUNIDADE
	FALTA DE CELERIDADE NOS DIVERSOS SERVIÇOS PRESTADOS
	ARMA DE FOGO: AQUISIÇÃO, PORTE, REGISTRO, TRANSFERÊNCIA
	VIGILANTES: CREDENCIAMENTO DE INSTRUTORES, FORMAÇÃO E EMISSÃO DE CARTEIRA
	EMISSÃO OU VALIDAÇÃO DE CERTIDÃO DE ANTECEDENTES CRIMINAIS
	ESTRANGEIROS: PRÉ-CADASTRO, REGISTRO, AUTORIZAÇÃO DE RESIDÊNCIA, CONCESSÃO DE CARTEIRA DE ESTRANGEIRO
	DISPONIBILIZAÇÃO DE CURSOS A DISTÂNCIA PELA ANP - CIDADÃ
	AEROPORTUÁRIO: CREDENCIAMENTO E VISTORIA DE EMPRESAS DE TRANSPORTE
	QUÍMICOS: AUTORIZAÇÃO PARA IMPORTAÇÃO OU EXPORTAÇÃO
	EXPEDIÇÃO OU RENOVAÇÃO DO PLANO DE SEGURANÇA BANCÁRIA
Tecnologia da Informação	LENTIDÃO DA REDE
	FALTA DE INTEGRAÇÃO DOS DADOS
	CARÊNCIA DE SERVIDORES NA ÁREA DE TI
	INEXISTÊNCIA DE CARGO ESPECÍFICO DE TI
	MULTIPLICIDADE DE SISTEMAS NÃO INTEGRADOS
	DESATUALIZAÇÃO DAS BASES DE DADOS
	SUBUTILIZAÇÃO DAS BASES DE DADOS
	BAIXA EFICIÊNCIA DA FÁBRICA DE SOFTWARE
	INEFICÁCIA DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES EM TI CENTRALIZADO.
	PRECARIÉDADE DA INFRAESTRUTURA DE TI

Além dos problemas previamente cadastrados, foram encaminhados outros 135 problemas pelos servidores, distribuídos entre os eixos prioritários da seguinte forma:

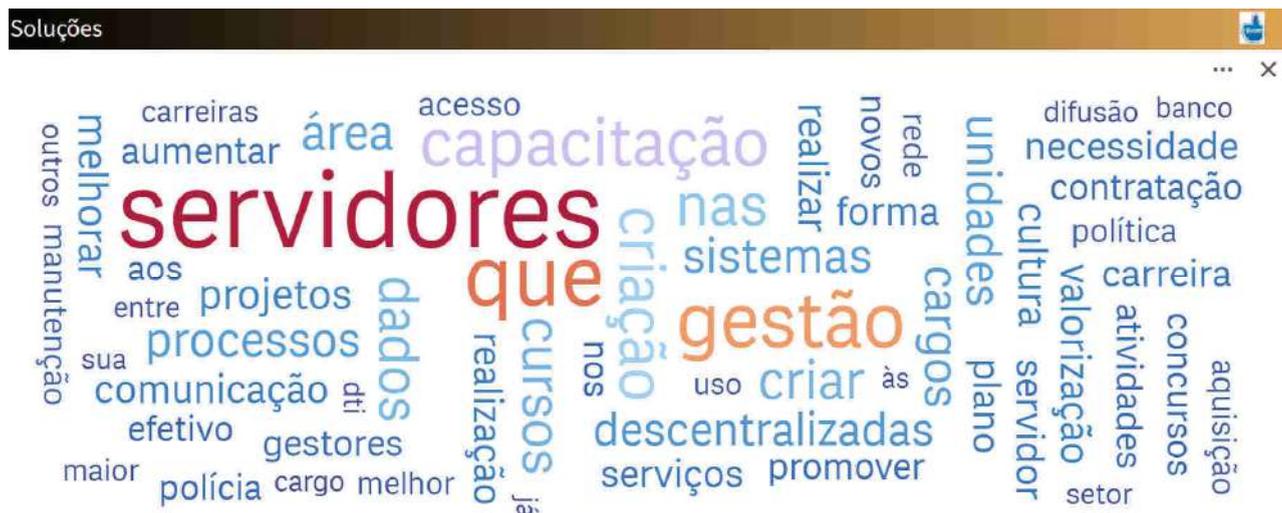


#### 4.2. Identificando Soluções

Os servidores apresentaram 1.062 soluções para os problemas listados nos eixos estratégicos, conforme distribuição abaixo.



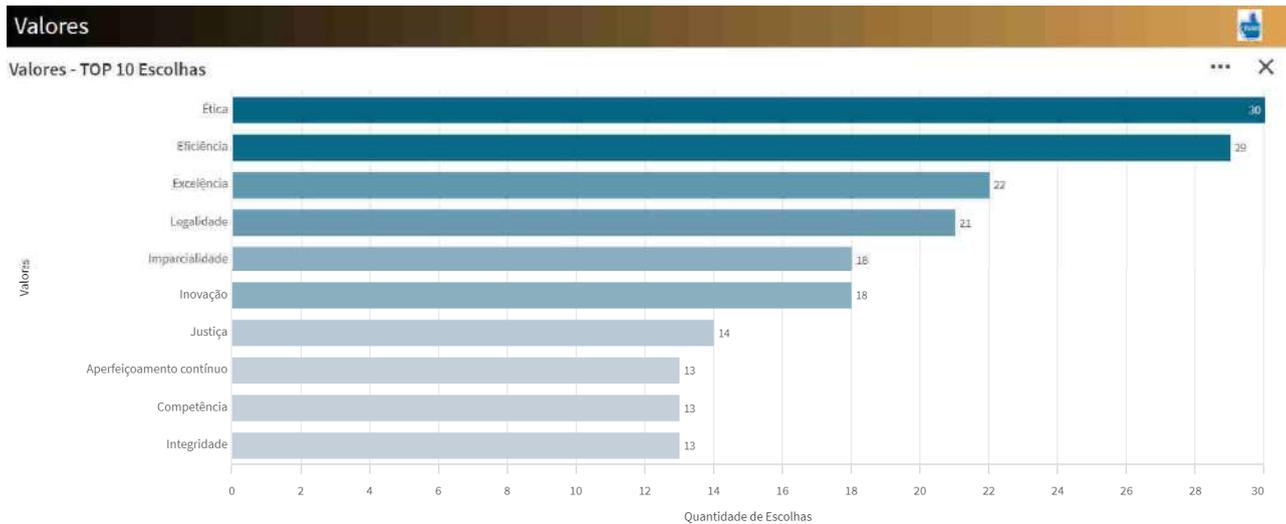
A nuvem de ideias abaixo representa a distribuição dos termos mais frequentes nas soluções apresentadas. Quanto maior a palavra, mais vezes ela foi mencionada.



Os problemas e as soluções sugeridas pelos servidores serão apresentadas aos diretores e consideradas na elaboração dos objetivos estratégicos, resultados esperados e projetos estratégicos.







- os valores inferidos do PF 80: acolhimento, diversidade, pluralidade e inclusão;



- valores inferidos a partir das propostas de visão realizadas pelos servidores: valorização do servidor, imparcialidade.

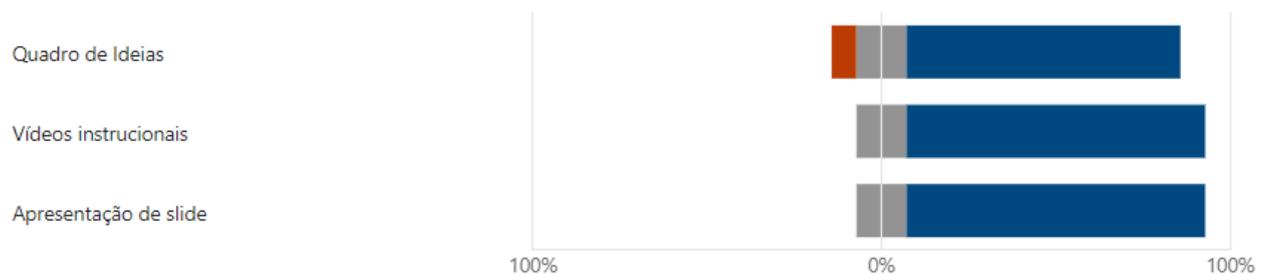
## 5. Feedback dos Participantes

Foram encaminhadas pelos participantes à equipe de organização da oficina diversas mensagens parabenizando a ação e elogiando o processo inclusivo. Muitas dúvidas, críticas construtivas e sugestões também foram encaminhadas.

Um formulário para coleta de feedback e impressões foi disponibilizado, com campos abertos para que os servidores pudessem incluir livremente seus comentários.

Quanto ao nível de satisfação com o material disponível, os entrevistados declararam:

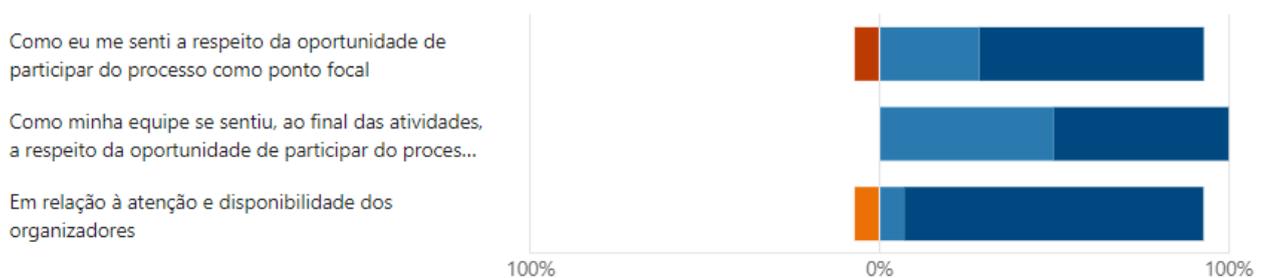
■ Ruim ■ Satisfatório ■ Bom



A realização da oficina de forma assíncrona foi escolhida de forma unânime em relação à opção de oficina online síncrona, sendo de 3 semanas a antecedência apontada como ideal para a organização e realização da oficina.

Quanto à satisfação em participar da ação, os entrevistados responderam:

■ Insatisfeito ■ Indiferente ■ Satisfeito ■ Muito Satisfeito



## 6. Lições Aprendidas

As informações contidas neste tópico decorrem da experiência obtida com a organização e execução da oficina, bem como das ponderações a respeito das críticas e sugestões realizadas pelos pontos focais participantes da oficina.

### Sobre a dinâmica da oficina:

Quanto à dinâmica da oficina, acreditamos que a melhor forma é iniciar o processo através de uma reunião síncrona com os responsáveis pelas UGEs e NGEs. Neste momento, alinha-se as expectativas e passa-se às diretrizes e cronogramas definidos.

Numa data posterior, realiza-se a fala da direção geral através de uma transmissão ao vivo, passando nos auditórios das superintendências e salas compartilhadas nas delegacias e com limitação de entrada de conexões. Deve-se definir os usuários que logarão na reunião com antecedência e não permitir links extras.

Após esta fala, disponibiliza-se o material para a realização ds oficinas. 3 semanas seriam o tempo ideal entre a reunião inicial com UGEs e NGEs e o término da oficina.

Os organizadores da oficina informaram aos pontos focais que os participantes das oficinas deveriam ser servidores em geral, e não chefias. Apesar disso, recebemos informações de pontos focais que tiveram dificuldade na condução dos brainstorms devido à participação de ocupantes de chefias e subordinados, “causando alguns constrangimentos e tendência de aceitação das propostas levantadas pelos superiores hierárquicos, motivo pelo qual sugiro definição de diretrizes para escolha”. Assim, numa próxima rodada, deve-se dar clareza ao processo de escolha.

#### Sobre o Quadro de Ideias:

Muitos usuários sentiram falta de um botão de “enviar” no quadro de ideias e ficaram com dúvidas quanto ao salvamento ou não das informações nos mesmos. É importante disponibilizarmos este recurso, de forma a tornar a interface mais amigável.

#### Sobre as unidades de gestão estratégica:

Vários pontos focais informaram que não tem experiência com a temática e estavam inseguros com o processo. O manual supracitado poderá ajudar nisso, porém, não supre a necessidade de capacitação das UGEs e NGEs.

Neste processo, notamos que várias UGEs sequer existem de fato. Os servidores costumam acumular com outros setores, como SIP ou UCI. É impossível ter uma UGE forte, atuante e capacitada sem a dedicação exclusiva de um servidor com aptidão para temática. É muito importante que a direção atue no sentido de fortalecer as UGEs e NGEs.

#### Sobre a necessidade de capacitação em gestão estratégica:

A equipe de coordenação identificou a necessidade de capacitação em gestão estratégica não apenas dos pontos focais e responsáveis pelas unidades de gestão estratégica, mas também dos servidores em geral e, especialmente dos chefes e servidores em cargos de alta gestão.

## 7. Próximos passos

### *Propostas para a identidade organizacional*

Na próxima etapa serão apresentadas uma série de propostas, baseadas no diagnóstico realizado a partir da Oficina, visando subsidiar a diretoria para a escolha da Missão, Visão e Valores institucionais. O mapa no anexo I resume as etapas que serão desenvolvidas durante a elaboração do Plano Estratégico 2024 -2027.

## 8. Anexos

Compõem este relatório os anexos listados abaixo.

*ANEXO I – Mapa resumo das etapas de elaboração do Plano Estratégico 2024-2027*

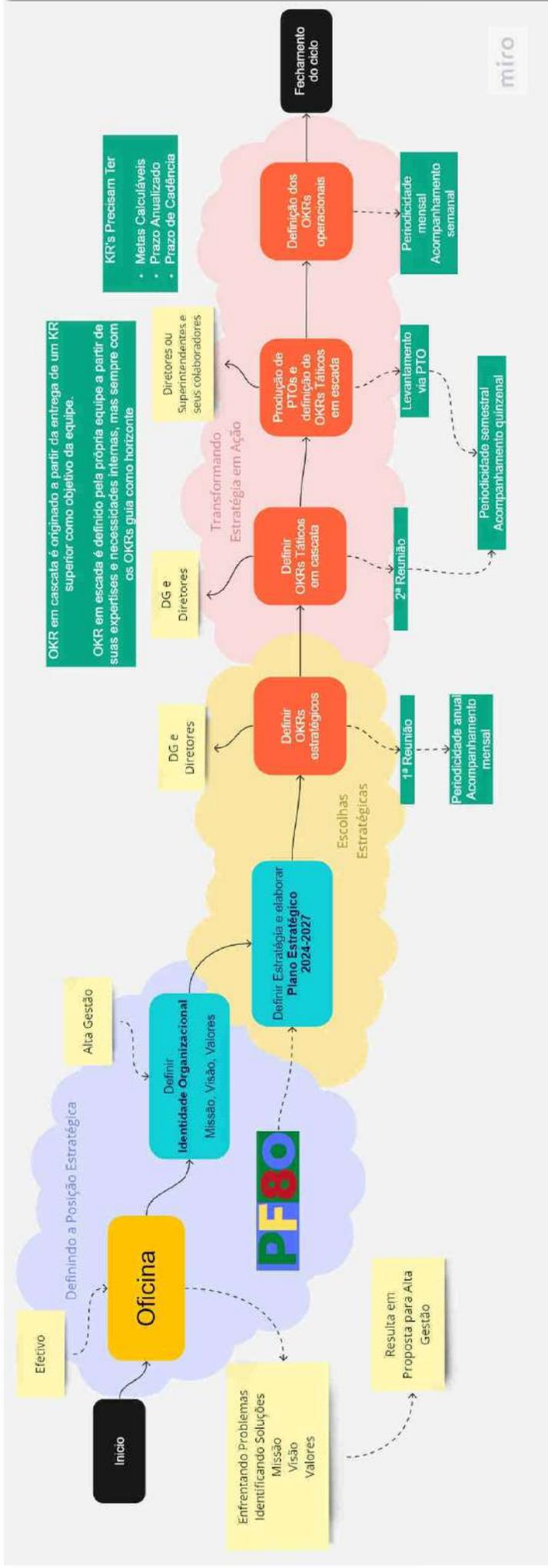
*ANEXO II – Lista das unidades participantes da Oficina*

*ANEXO III – Respostas ao formulário de feedback da Oficina*

*ANEXO VI – Apresentação de Slides utilizada para condução da Oficina*

*ANEXO V – PF80*

ANEXO I – MAPA RESUMO DAS ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027



*ANEXO II – Lista das unidades participantes da Oficina*Diretorias participantes:

COGER/PF

DIREN-ANP/PF

DAMAZ/PF

DITEC/PF

DCI/PF

DLOG/PF

DCIBER/PF

DPA/PF

DGP/PF

DTI/PF

DICOR/PF

CAOP/CGAP/DIREX/PF

DIP/PF

Superintendências:

SR/PF/AC

SR/PF/PB

SR/PF/AL

SR/PF/PE

SR/PF/AM

SR/PF/PI

SR/PF/AP

SR/PF/PR

SR/PF/BA

SR/PF/RJ

SR/PF/CE

SR/PF/RN

SR/PF/DF

SR/PF/RO

SR/PF/ES

SR/PF/RR

SR/PF/GO

SR/PF/RS

SR/PF/MG

SR/PF/SC

SR/PF/MS

SR/PF/SE

SR/PF/MT

SR/PF/SP

SR/PF/PA

SR/PF/TO

Delegacias:

DPF/AQA/SP

DPF/ARU/SP

DPF/BRU/SP

DPF/CGE/PB

DPF/CRU/PE

DPF/CZO/SP

DPF/GPB/PR

DPF/GRA/PR

DPF/JLS/SP

DPF/LDA/PR

DPF/MBA/PA

DPF/MGA/PR

DPF/MII/SP

DPF/PCA/SP

DPF/ARS/RJ

DPF/GOY/RJ

DPF/MCE/RJ

DPF/ATM/PA

DPF/CAC/PR

DPF/LGE/SC

DPF/CAE/MT

DPF/BRG/MT

DPF/PDE/SP

DPF/PGZ/PR

DPF/PNG/PR

DPF/RDO/PA

DPF/RPO/SP

DPF/SGO/PE

DPF/SJE/SP

DPF/SJK/SP

DPF/SNM/PA

DPF/SOD/SP

DPF/SSB/SP

DPF/STS/SP

DPF/VAG/MG

DPF/NIG/RJ

DPF/NRI/RJ

DPF/VRA/RJ

DPF/CAS/SP

DPF/XAP/SC

DPF/DCQ/SC

DPF/PHB/PI

DPF/SIC/MT

DPF/ROO/MT

## ANEXO III – Respostas ao formulário de feedback da Oficina

### 3. Classifique o material disponível

■ Ruim
 ■ Satisfatório
 ■ Bom



### 4. Qual a dinâmica que sua equipe julga mais adequada?

● Oficina Online Síncrona 0  
● Oficina Assíncrona 14



### 5. Quanto tempo a sua equipe levou para finalizar todas as atividades propostas?

● Menos de 3 horas 4  
● De 3 a 6 horas 6  
● De 6 a 9 horas 2  
● Mais de 9 horas 2



6. A partir do convite, quanto tempo sua equipe julga necessário para a organização e realização da Oficina?

● 2 semanas	7
● 3 semanas	7
● 4 semanas	0
● 5 semanas ou mais	0



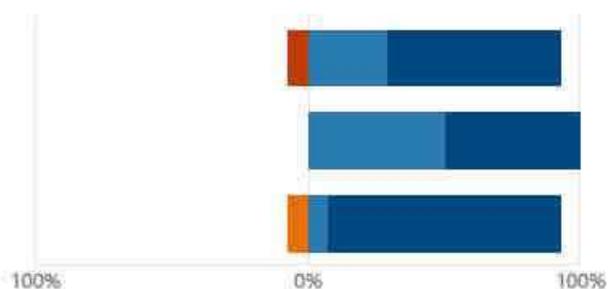
7. Por favor, classifique:

■ Insatisfeito ■ Indiferente ■ Satisfeito ■ Muito Satisfeito

Como eu me senti a respeito da oportunidade de participar do processo...

Como minha equipe se sentiu, ao final das atividades, a respeito da oportunidade d...

Em relação à atenção e disponibilidade dos organizadores:



8. Qual o grau de dificuldade na realização das atividades da oficina?

● Fácil	6
● Médio	7
● Difícil	1



9. Numa escala de 0 a 10, qual a nota que você daria ao processo?



10. Escreva aqui suas CRÍTICAS em relação ao processo:

11 Respostas

Respostas Mais Recentes

*"Penso que o processo poderia ter sido iniciado com uma revê...*

*"Eu só recebi a informação da necessidade de realização do p...*

5 respondentes (45%) responderam **tempo** para esta pergunta.

único formulário material teórico nível operacional próx  
 atividades hora dinâmica momento  
 gestão estratégica problemas **tempo** realização  
 trabalho antecedência razão processo red  
 orientações específicas

11. Escreva aqui suas SUGESTÕES em relação ao processo:

10  
Respostas

Respostas Mais Recentes

"Sugiro que seja utilizado o processo de votação (pode ser re...  
"O Quadro de ideias não é uma intuitivo."

3 respondentes (30%) responderam **unidades** para esta pergunta.



12. Caso tenha outros comentários a realizar, sinta-se livre para se expressar no espaço abaixo:

7  
Respostas

Respostas Mais Recentes

"Parabenizo novamente a Direção-Geral por desejar fazer u..."

2 respondentes (29%) responderam **informações** para esta pergunta.



ANEXO IV – Apresentação de Slides utilizada para condução da Oficina



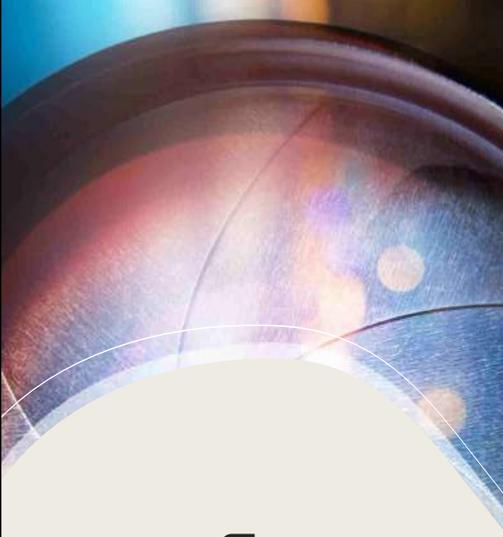
# Oficina de Planejamento Estratégico – 2024-2027

## PF 80

"Reunir-se é um começo, permanecer juntos é um progresso, e trabalhar juntos é um sucesso." Henry Ford



Roteiro da Oficina de Planejamento Estratégico – Manhã	
9:00 – 09:30	Abertura – Diretor-Geral Alinhando Expectativas – Diretor-Executivo
9:30 – 10:00	Apresentação das Equipes Introdução Jogo 1 – O último de pé
10:00 – 10:45	Atividade 1 – Enfrentando Problemas
10:45 – 11:00	Intervalo
11:00 – 12:00	Atividade 2 – Identificando Soluções
12:00 – 14:00	Almoço



# Abertura

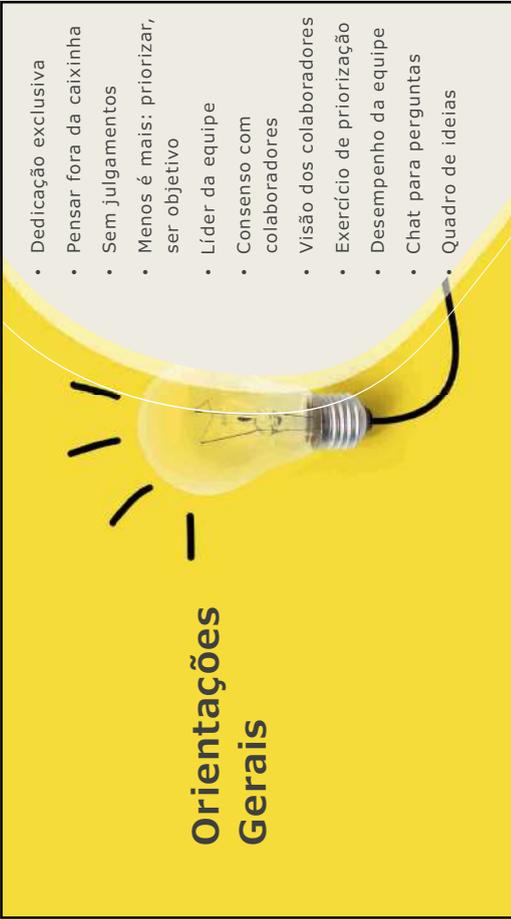
## Diretor-Geral



# Alinhando Expectativas

## Diretor-Executivo





## Orientações Gerais

- Dedicção exclusiva
- Pensar fora da caixa
- Sem julgamentos
- Menos é mais: priorizar, ser objetivo
- Líder da equipe
- Consenso com colaboradores
- Visão dos colaboradores
- Exercício de priorização
- Desempenho da equipe
- Chat para perguntas
- Quadro de ideias



## INTRODUÇÃO

### Por que Planejar?

A organização necessita:

- **Coordenar** suas atividades de modo integrado
- Considerar o **futuro**, de modo a:
  - **Preparar-se** para o inevitável
  - Ter **opções** frente ao indesejável
  - **Controlar o controlável**
- **Racionalidade**, principalmente por meio da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos (Mintzberg, 1994)
- **Controlar a realidade X Influenciar a realidade**



## INTRODUÇÃO

### Plano Estratégico (produto)

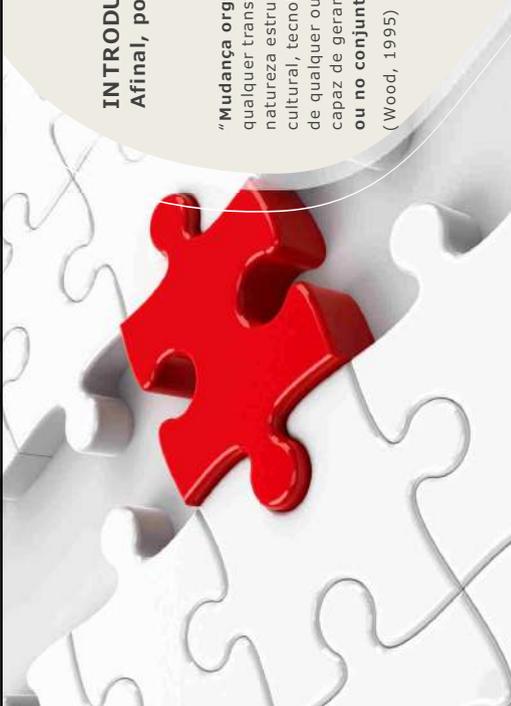
“Um conjunto coerente de **grandes prioridades e de decisões** que orientam o desenvolvimento e a construção do **futuro** de uma organização no **prazo estabelecido**” (Porto, 1998).



## INTRODUÇÃO

### Planejamento ( processo)

O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final (o plano), porque envolve a **dinâmica dos atores para o enfrentamento dos problemas e reconhecimento das oportunidades**, o que pode gerar **mudanças significativas** no ambiente organizacional.



### INTRODUÇÃO

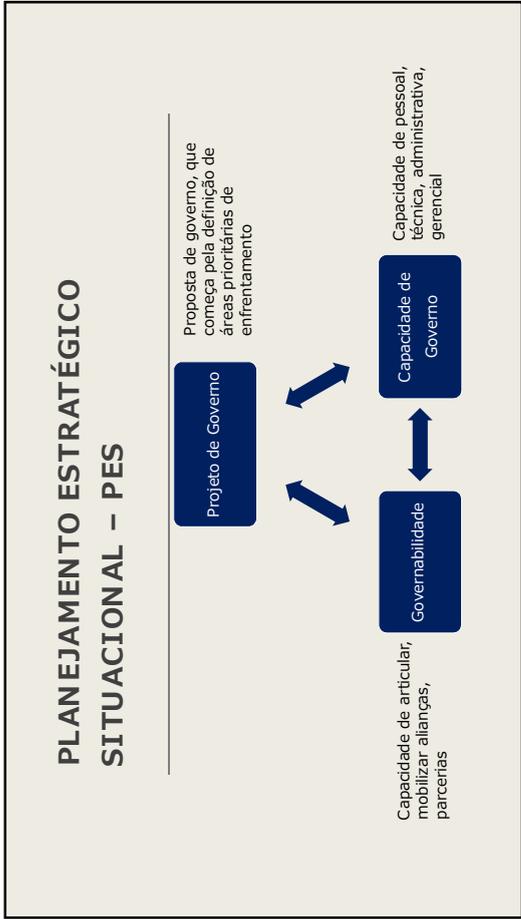
Afinal, por que Planejar?

“Mudança organizacional é qualquer transformação de uma natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em parte ou no conjunto da organização”.

(Wood, 1995)

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRADICIONAL X SITUACIONAL

Planejamento Estratégico Tradicional	Planejamento Estratégico Situacional (Matus)
Tecnocrático, normativo	Considera o cálculo político (atores sociais), além de técnico
Caráter determinista, rígido	Mais adequado à complexidade da realidade, flexível
Busca controlar a realidade	Busca influir na realidade
Linear, sequencial	Contínuo, modular
Etapas	Momentos

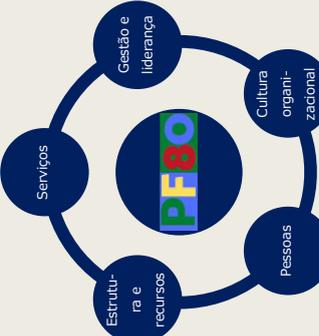


## INTRODUÇÃO

### PF 80

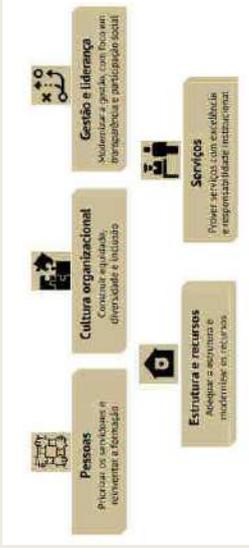
**Pilares estratégicos:**

- Áreas prioritárias para alocação de recursos
- Estrutura utilizada para a geração de resultados
- Temas norteadores



## INTRODUÇÃO

### Pilares Estratégicos – PF 80



## Fixando Conceitos



### Jogo 1 – O último de pé

<https://view.genial.ly/645999fa663336300195add0a/interactive-content-last-one-standing-quiz>

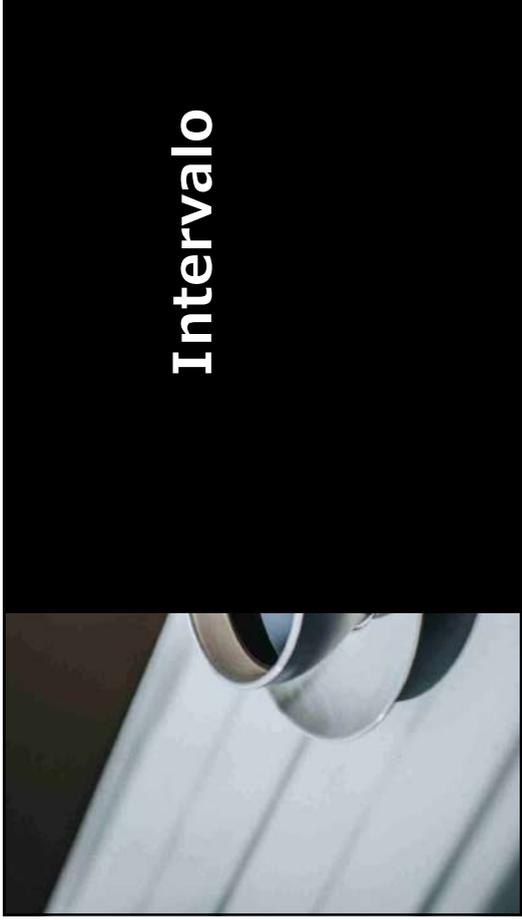
## Quadro de Ideias

[https://appsdev.pf.gov.br/r/ws\\_20230320140200/gabpf80](https://appsdev.pf.gov.br/r/ws_20230320140200/gabpf80) (líder de equipe)

## Enfrentando Problemas – Atividade 1

- O que você entende como os maiores problemas da PF?
- Mínimo 1 problema por temática
- Máximo 10 problemas no total
- 6 eixos: divisão de tempo
- 45 minutos de atividade
- Priorização e concisão





## Intervalo

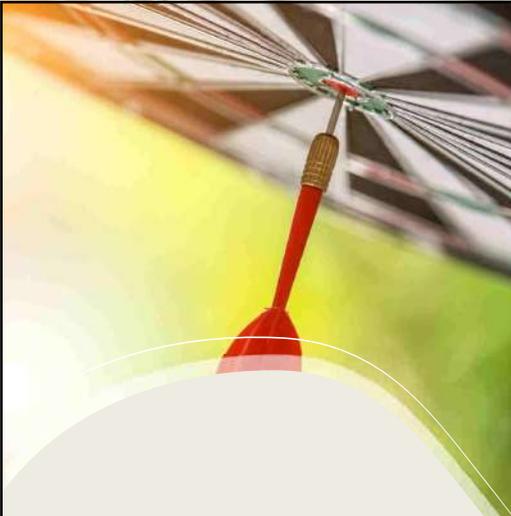
## Identificando Soluções – Atividade 2

- Dentre todos os problemas, com quais você pode contribuir para solucionar?
- Respostas objetivas
- Sem limitação de soluções propostas



## Almoço

Roteiro da Oficina de Planejamento Estratégico - Tarde	
14:00 – 15:00	Conceitos de Missão, Visão, Valores Jogo 2 – Quem quer ser um milionário?
15:00 – 15:30	Atividade 3 - Missão
15:30 – 15:45	Intervalo
15:45 – 16:30	Atividade 4 - Visão
16:30 – 17:00	Atividade 5 - Valores
17:00 – 17:45	Próximos Passos Encerramento



# Missão



# Missão

- Finalidade, razão de existir, propósito, vocação.
- “Uma organização não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Apenas a definição clara da **razão de existir** da organização torna seus objetivos possíveis e realistas” (Peter Drucker).
- Por que estamos aqui? O que fazemos? A quem servimos?
- Entrega para a sociedade
- Limites: dentro da lei (público x privado).



# Missão

Organização	Missão
	Organizar as informações do mundo todo e torná-las acessíveis e úteis em caráter universal.
	Servir comida de qualidade, gerando momentos deliciosos e acessíveis a todos.
	Criar oportunidades para a realização das pessoas e o desenvolvimento sustentável de empresas e sociedade.
	Prover energia sustentável e renovável, adicionando valor ao negócio de bioenergia com inovação e segurança.
	Mais do que construir máquinas, defendemos a busca atemporal da aventura. Liberdade para a alma.
	Proteger o povo americano e defender a Constituição dos Estados Unidos.
	Ser líder global em beleza.
	Projetar os melhores produtos do planeta, criar experiências incríveis e liderar o setor de tecnologia com suas inovações.



# Visão

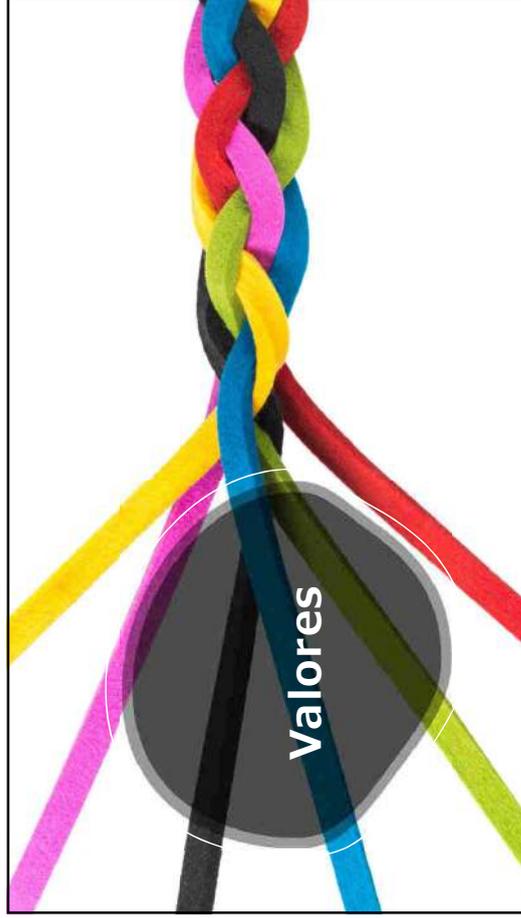


## Visão

- Para onde vamos?
- Visão indica **o que a organização gostaria de se tornar e como gostaria de ser reconhecida** pelas partes interessadas ou atores com os quais se relaciona.
- **Idealização** de um futuro desejado.
- Sucinta, focada, precisa, comunicável.
- Inspiradora, ambiciosa.
- Imaginável, viável.

## Visão

Organização	Visão
	Criar um futuro mais inteligente, no qual a tecnologia melhore a vida das pessoas.
	Ser reconhecida por proporcionar diariamente a melhor experiência em cada um de nossos restaurantes, gerando valor para nossos colaboradores e acionistas
	Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado
	Ser uma empresa de soluções de bioenergia, com foco na produção de biodiesel.
	Ser a marca de motocicletas e estilo de vida mais desejável do mundo, construindo nossa história e liderando a cultura de motocicletas no futuro, através da inovação, evolução e emoção.
	Estar à frente da ameaça.
	Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres no mundo todo.
	Ser uma empresa que revoluciona o mundo por meio da tecnologia.



## Valores



## Valores

- Conjunto de **sentimentos** que estruturam, ou pretendem estruturar, a **cultura e a prática** da organização (Vergara, 2004).
- Conjunto de **crenças essenciais ou princípios morais** que informam as pessoas como devem **reger os seus comportamentos** na organização.
- São as **crenças fundamentais** da organização, que servem como **guia** para cumprimento do seu propósito.
- Procuram transmitir um **sentido comum** a todos os membros nas organizações.

Organização	Valores
	Foco no usuário; Inovação; Ética; Transparência; Responsabilidade.
	Qualidade, Serviço e Limpeza; Espírito empreendedor; Meritocracia e respeito em equipe; Diversidade e inclusão; Responsabilidade e Ética.
	Cliente como razão de existir; Ética; Transparência. Respeito à dignidade e à diversidade; Responsabilidade socioambiental.
	Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; Ética e Transparência; Superação e Confiança; Orientação ao Mercado; Resultados.
	Comunicação; Impacto; Velocidade; Coragem; Foco; Agilidade; Simplicidade; Cultura; Estratégia; Eficiência.
	Respeito, Integridade, Responsabilização, Liderança, Diversidade, Compromisso, Justiça, Obediência rigorosa à Constituição.
	Confiança, Respeito, Crença, Humildade, Integridade.
	Acessibilidade, Meio Ambiente; Privacidade; Responsabilidade dos fornecedores.

## Valores

## FIXANDO CONCEITOS

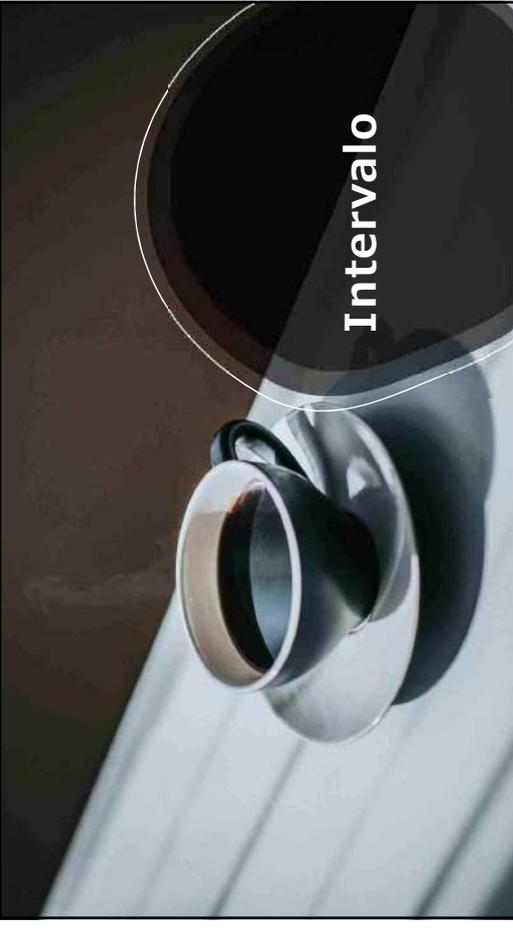
Jogo 2 – Quem quer ser um milionário?

<https://view.genial.ly/6459bb855f61de00182b438c/interactive-content-millionaire-quiz>




## Missão – Atividade 3

- Elabore 2 frases que melhor comunicam a razão de existir da PF.
- Reflexão: Por que estamos aqui? O que fazemos? A quem servimos?
- Cada frase com 1 verbo no infinitivo.



## Intervalo



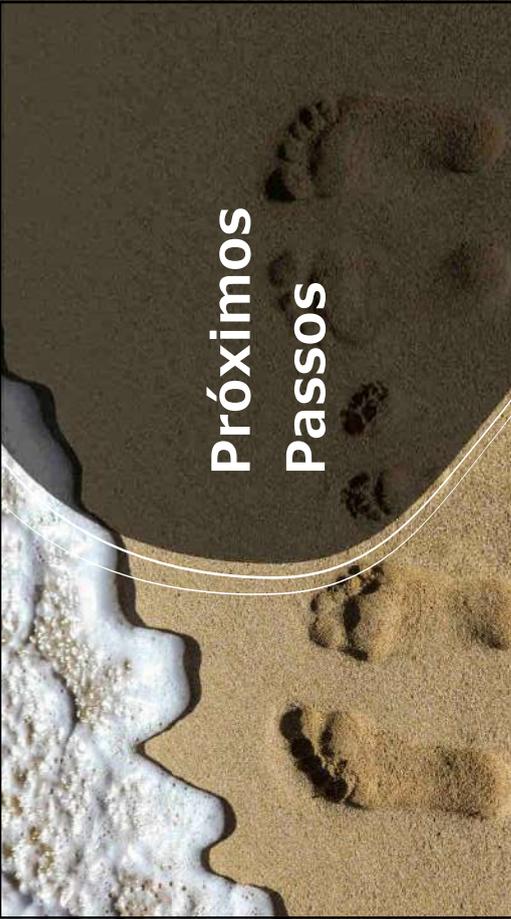
## Visão – Atividade 4

- Qual a frase que melhor comunica a PF dos Sonhos? Para onde vamos?
- O que a PF gostaria de se tornar? Como gostaria que a PF fosse reconhecida?
- Idealização de um futuro desejado.
- Sucinta, focada, precisa, comunicável.
- Inspiradora, ambiciosa.
- Imaginável, viável.



## Valores – Atividade 5

- Quais são as crenças fundamentais ou princípios morais que devem estruturar as ações e decisões da PF?
- Valores desejáveis, vigentes ou não
- Máximo 5 valores



## Próximos Passos

## PRÓXIMOS PASSOS

---

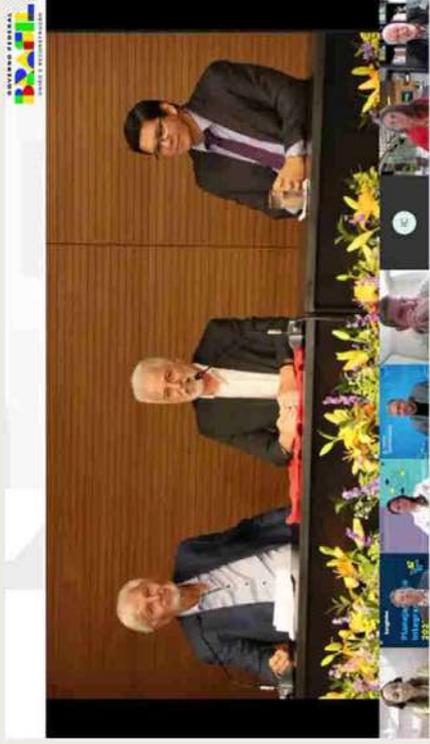


```

graph LR
    A[Missão, Visão, Valores] --> B[Objetivos Estratégicos]
    B --> C[Resultados-Chave]
    C --> D[Desdobramento da estratégia]
    D --> E[Definição de Ações, Projetos]
  
```

## Apresentação OKR

Prof. Marcos Barros (<https://m.youtube.com/watch?v=EKzFHZvYJKM&t#bottom-sheet>)



## Encerramento



“Visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. **Visão com ação** pode mudar o mundo.” (Joel A. Barker)

**Planejamento Estratégico 2024-2027** **PF80**

**OKR**

**Exemplo:**

**01** **Objetivos (O)** **Resultados-chave (KR)** **Resultados**

**Objetivos (O):** Ser uma instituição que forme e promova o desenvolvimento de cidadãos brasileiros.

**Resultados-chave (KR):**

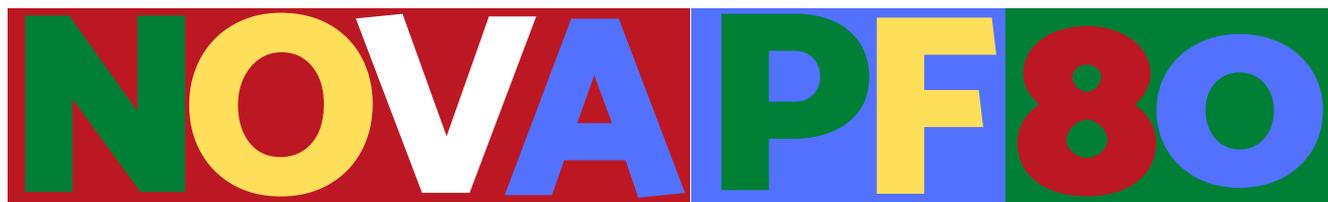
- Ofertar 20% dos componentes curriculares do Curso de Formação
- Aumentar o peso das disciplinas de formação em 10%
- Atender 100% das demandas de produção acadêmica no CTP em 24 (doze) meses
- Aumentar os índices de ESCR em 10% em 2024
- Atender a percentual de 100% de Dispositivos Híbridos em 100%

**Resultados:**

- 100%
- 100%
- 100%
- 100%
- 100%

**específico Mensurável Alcançável Relevante Temporário**

**DIREN-ANP**



# Projeto de transformação organizacional

Alguns pontos de partida para a reinvenção  
da Polícia Federal

# Contexto e objetivo

A Polícia Federal completará 80 anos de existência em março de 2024. Ao atingir esse importante marco temporal, o órgão destaca-se como uma das instituições mais respeitadas do Brasil, por conta de sua atuação técnica e em virtude dos resultados alcançados no enfrentamento à criminalidade. Mas apenas isso não é o bastante. Vivemos num mundo em acelerada transformação e não poderemos mais enfrentar os problemas do amanhã com as soluções de ontem. Mais do que isso, a sociedade desses novos tempos exige que novos valores sejam priorizados e integrados à rotina da gestão pública. Para ampliar a confiança da população é fundamental expandir os mecanismos de transparência e participação social. Para agir com legitimidade, é essencial transformar-se numa instituição com a cara do Brasil: diversa, plural, inclusiva, tolerante e acolhedora. Para enfrentar novos desafios, é preciso modernizar as práticas de governança e priorizar a inovação permanente das múltiplas dimensões organizacionais.

Com esse propósito, foi elaborado o presente documento, contendo uma síntese de 12 programas estratégicos que integram a proposta do Projeto de Transformação Organizacional Nova PF80. Cabe ressaltar que uma transformação desse vulto somente poderá ser levada adiante com a ampla participação da sociedade civil e do conjunto dos servidores da PF, em horizontes de médio e longo prazo.

## Eixos de prioridade estratégica



Polícia Judiciária



Polícia Administrativa



Governança

## Pilares estratégicos



Estrutura e recursos



Serviços



Pessoas



Cultura organizacional



Gestão e liderança

# Programas estratégicos

## 1 Uma nova Academia Nacional de Polícia para novos tempos

Revisão dos requisitos do concurso de ingresso, diminuindo o excessivo peso dado à exigência física e incluindo disciplinas como idiomas e formação histórico-social do Brasil.

Reformulação do curso de formação profissional, retirando os componentes de cultura militar em prol de uma formação humanística abrangente. Ampliação do acesso de professores externos à PF (cientistas sociais, cientistas políticos, pesquisadores, estrategistas) nos cursos de formação profissional.

Transformação da Escola Superior de Polícia num centro de excelência em gestão policial e liderança, com foco na difusão de disciplinas como planejamento e gestão estratégica, gestão de pessoas, liderança, gestão da inovação, gestão de projetos, gestão da qualidade, gestão da mudança, gestão da tecnologia, gestão do conhecimento, dentre outras.

## 2 Reinventar a gestão da PF: trazer a governança para o século XXI

Elaborar e implementar um amplo programa de formação contínua de líderes e gestores policiais, objetivando difundir as mais modernas práticas de liderança e governança corporativa. Adoção de programa de mentoria para novos chefes e líderes policiais.

Adoção de modelos decisórios baseados em dados, nos diferentes níveis e áreas do órgão. Na atividade-fim, utilização de métricas que permitam avaliar o real impacto da atividade policial, tais como estatísticas da incidência criminal afeta à PF.

Promover o mapeamento e redesenho dos processos internos da PF, objetivando a desburocratização e a simplificação de procedimentos.

Estruturação da área da gestão do conhecimento no nível mais estratégico da PF e promoção de ampla manualização de procedimentos nas áreas policial e administrativa.

Adoção de mecanismos que estimulem a integração e o diálogo entre as diferentes unidades da PF, nos mais diversos níveis. Criação de rotina de reuniões periódicas entre as múltiplas áreas de negócio.

### **3 Implantação de gestão por competências: as pessoas certas nas posições corretas**

Adotar processos seletivos com critérios objetivos e transparentes - formação e experiência profissional - para a assunção de chefias em todos os níveis da PF.

Criação do banco de talentos dos servidores e definição de trilhas de carreira e de aprendizagem correspondentes aos múltiplos campos de atuação da PF.

### **4 Aumento da transparência e da participação social: a sociedade no controle**

Realização de diálogos públicos entre gestores das unidades centrais e descentralizadas e representantes da sociedade civil - tais como OAB, movimentos sociais, entidades de classe, organizações não-governamentais etc. - para apresentar projetos em andamento, resultados obtidos e escutar críticas e sugestões.

Reformulação da Ouvidoria da PF, colocando-a proativamente em contato com as representações da sociedade civil organizada, no órgão central e nas descentralizadas.

Revisão sistemática do grau de sigilo conferido aos dados, informações e documentos produzidos internamente. Disponibilizar, proativamente, estatísticas e informações de interesse público.

Realização de concursos e desafios de inovação para solução de problemas da PF, direcionados à população e à iniciativa privada.

### **5 Uma PF com a cara do Brasil: avançar rumo à equidade, à inclusão e à diversidade de gênero, raça e orientação sexual**

Criar mecanismos de estímulo para o ingresso na PF e para a assunção de chefias por mulheres, negros, pardos e indígenas no órgão central e descentralizadas.

Elaboração de política institucional voltada à equidade, à inclusão e à diversidade de gênero, raça e orientação sexual.

## **6 Caminhando de mãos dadas: ampliar e aprofundar parcerias**

Fortalecimento dos conselhos consultivos no órgão central e unidades descentralizadas.

Estreitamento das parcerias locais e regionais, inclusive entre as unidades descentralizadas, em benefício das ações de combate à criminalidade comum ou adjacente. Aumentar a participação das unidades descentralizadas em operações integradas de segurança pública, inclusive pelos canais de inteligência.

Estímulo à formalização de parcerias - nacionais, regionais e locais – com as universidades federais, não somente em capacitação e pesquisa, mas objetivando enfrentar problemas concretos da organização.

## **7 PF sem fronteiras: repensar e reposicionar estratégias de cooperação internacional**

Revisão abrangente de todos os atos de cooperação internacional da PF, face aos princípios do interesse público e da soberania nacional. Elaboração de uma estratégia formal de atuação internacional da PF.

Aplicação de processos seletivos transparentes para a nomeação de adidos e oficiais de ligação. Criação de trilha de capacitação para adidos e oficiais de ligação.

Reavaliação, com base no interesse estratégico e na efetividade dos resultados, da presença de unidades da PF no exterior. Promover as adequações necessárias, como eventual fechamento de unidades e abertura de novos postos ou readequação do quantitativo de servidores. Prover total transparência quanto às informações relativas às unidades no exterior.

## **8 Construir a ponte para o futuro: inovar e desenvolver competências organizacionais para um mundo em acelerada transformação**

Aprofundar o processo de modernização dos recursos físicos, materiais e tecnológicos da PF e estabelecer uma política permanente de prospecção de novas tecnologias.

Efetivar a criação de um sistema corporativo de gestão da inovação, apto a permitir que o conjunto dos servidores colabore com novas ideias e experiências capazes de transformar a organização.

Estruturar, no nível estratégico do órgão, um laboratório do futuro, com foco em prospecção estratégica e planejamento de cenários, para iniciar a construção da Polícia do Futuro, tendo como norte o centenário da PF em 2044.

## **9 O servidor no centro das atenções: cuidar do bem-estar e da saúde das pessoas que fazem a PF**

Expandir e aprofundar as iniciativas voltadas à saúde e ao bem-estar do servidor. Priorizar e monitorar permanentemente as taxas de suicídio e índices de adoecimento por transtornos psicológicos.

Adoção de iniciativas específicas para atração e retenção de servidoras mulheres, tais como programas para gestantes e lactantes e criação de creches nos locais de trabalho.

## **10 Novas prioridades, novas estruturas: promover adequações no organograma da PF**

Reformular a unidade de governança no órgão central e criar as figuras do Diretor-Geral Adjunto e Diretores-Adjuntos.

Promover, com base em critérios técnicos, a completa revisão do organograma da PF, com especial atenção para as unidades regionais e descentralizadas. Reestruturar as áreas de Direitos Humanos e de Meio Ambiente.

## **11 Valorização das carreiras administrativa e policial: definir papéis e remunerar de forma justa**

Elaboração de proposta de Lei Orgânica da Polícia Federal, com seus valores, princípios, organização básica e definição das carreiras.

Garantir uma política salarial que valorize permanentemente os servidores e seja capaz de atrair e reter talentos.

Criação de carreira administrativa para assessoramento de gestores e líderes nos níveis estratégicos da PF.

## **12 Ação institucional com responsabilidade social: aprimoramento da atividade de polícia judiciária**

Inserir, com o devido destaque, o tema da ética e da responsabilidade social da atuação policial na formação básica e na educação continuada dos servidores.

Redesenhar o modelo de gestão das operações de polícia judiciária.

Criar novos mecanismos institucionais e normativos internos que coíbam desvios éticos e excessos cometidos por servidores.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024/2027 – PF

## Diagnóstico: Problemas e Soluções

**Polícia Federal**

Adriana Vasconcelos  
Hilton Albuquerque  
Natália Di Lorenzo



**POLÍCIA**

## Oficina de Planejamento Estratégico 2024/2027 – PF 80

### Diagnóstico: Problemas e Soluções

Este documento apresenta os principais problemas e soluções apontados pelo efetivo da Polícia Federal na Oficina de Planejamento Estratégico 2024/2027 – PF 80, realizada em maio de 2023 (Etapa da Diagnóstico).

#### I. Os 15 problemas mais apontados:

Área Temática	Descrição	Freq.
Cultura Organizacional	FALTA DE CULTURA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR	32
Pessoas e capacitação	CARREIRA ADMINISTRATIVA É DESVALORIZADA	28
Cultura Organizacional	AUSÊNCIA DE CULTURA DE DADOS	26
Estrutura e Recursos	ESTRUTURA PREDIAL INADEQUADA	25
Tecnologia da Informação	LENTIDÃO DA REDE	25
Estrutura e Recursos	LIMITAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS	25
Gestão e Liderança	FALTA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO	21
Serviços à sociedade	DISTANCIAMENTO ENTRE A POLÍCIA FEDERAL E A COMUNIDADE	20
Tecnologia da Informação	FALTA DE INTEGRAÇÃO DOS DADOS	19
Tecnologia da Informação	CARÊNCIA DE SERVIDORES NA ÁREA DE TI	19
Estrutura e Recursos	CARÊNCIA DE SERVIDORES ESPECIALIZADOS NA ÁREA	18
Pessoas e capacitação	INEXISTÊNCIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	18
Pessoas e capacitação	FALTA DE AÇÕES DE SAÚDE E ATENÇÃO PSICOSSOCIAL	18
Gestão e Liderança	ALTA ROTATIVIDADE DAS CHEFIAS	17
Serviços à sociedade	FALTA DE CELERIDADE NOS DIVERSOS SERVIÇOS PRESTADOS	15

Soluções sugeridas para cada um dos 15 problemas mais apontados:

#### 1º) Cultura Organizacional: FALTA DE CULTURA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR.

- A chefia deve observar as necessidades e particularidades de cada servidor sempre que possível, visando uma gestão justa e acolhedora.
- Criação de prêmios (não pecuniários) para os servidores que se destacarem, como cursos correlatos, além de releases na intranet parabenizando-o.
- Criação de trilhas de atuação profissional e capacitação para comprometer e valorizar os servidores na construção das próprias carreiras na PF.
- Criação de um plano de carreira, baseado em perfil, formação, capacitação/avaliação contínua, estimulando a cultura de inovação

- Criar banco de talentos para valorizar as competências do servidor de forma a facilitar a alocação do servidor em áreas de seu interesse.
- Criar uma trilha funcional para cada cargo de forma que o servidor tenha motivação para atingir metas de produtividade para a ascensão funcional
- Descentralizar o poder, confiando na capacidade dos servidores.
- Disponibilizar meios efetivos para a chefia imediata aplicar meios de valorização do servidor.
- Implantar gestão por competências, agir com justiça e equidade na concessão de elogios e reconhecimento em público, sem discriminação por cargo
- Instituição de gestão participativa, na qual a opinião dos servidores seja efetivamente levada em consideração para a tomada de decisões.
- Melhor distribuição das atribuições deixando de sobrecarregar os bons servidores.
- Melhorar a oferta de cursos, tamanho do efetivo, convite para eventos e melhoria da estrutura nas descentralizadas.
- Priorizar características servidor na atribuição das tarefas, com acompanhamento resultados e feedback motivacional por meio de elogios.
- Promover premiações por metas atingidas e trabalhos extraordinários (possibilidade de viagens, prêmios em dinheiro etc).
- Promover trilha de carreira clara e precisa, utilização de banco de talentos.
- Valorização do servidor de acordo com a sua eficiência na atribuição de seu cargo.
- Valorização dos servidores administrativos, novos concursos e remoção para esses cargos.

## **2º) Pessoas e capacitação: CARREIRA ADMINISTRATIVA É DESVALORIZADA**

- Acompanhamento e divulgação dos resultados administrativos alcançados e seus benefícios motivando o desempenho da equipe.
- Concurso público periódico para servidores administrativos com melhor distribuição de servidores nas descentralizadas. Servidores administrativos são distribuídas apenas nas sedes, o interior tem que deslocar os APF/EPF de sua atividade fim para realização dos trabalhos administrativos. Novos concursos permitirão a diminuição da sobrecarga de trabalho dos servidores administrativos em virtude do baixo efetivo atual.
- Valorização salarial para área administrativa. Criação de gratificações para área administrativa para atração de servidores qualificados (comissão, fiscal de contratos, pregoeiro e suprido). Redução da discrepância salarial entre os cargos. Desvincular a carreira administrativa da PF da carreira administrativa comum
- Concursos específicos para a demandas administrativas como RH, SELOG, TI a fim de evitar alocação de efetivo policial. Exigir nos editais de concurso público formação específica que atenda às necessidades da polícia. Maior exigência de formação.
- Permitir que os administrativos participem dos debates para influenciar nas tomadas de decisões na SR e nas descentralizadas.

## **3º) Cultura Organizacional: AUSÊNCIA DE CULTURA DE DADOS**

- Aumentar o número de servidores na UGED da DTI, para aumentar a capacidade do setor de apoiar os colegas que atuam nas Diretorias e nas SRs.
- Capacitar e incentivar os gestores em geral a tomar decisões com base em dados. Estabelecer cultura de produção de conhecimento e processos internos com base em dados disponíveis para nortear tomada decisões

- Criação/adoção de plataforma para repositório e busca dos dados e procedimentos de interesse, criação da rotina e capacitação dos servidores. Disseminação e acesso ao BI. Treinamento das equipes da ponta. Apresentar ferramentas mais intuitivas. Padronizar senhas.
- Criar a tarefa de conformidade em cada Setor/Unidade, com a atribuição de conferir se os bancos de dados estão sendo corretamente alimentados. Normativos indicando a necessidade de manutenção dos dados conhecidos nos arquivos da instituição e não com os servidores
- Dados dispersos, inexistente, incompletos. Acesso via intranet complexo. Necessário reunião dos dados e divulgação por canal único e simples. implementação de gestão de conhecimento por meio de registros visando manter um banco de dados estatístico e informacional
- Difundir e treinar entre os servidores as ferramentas disponíveis de acesso aos dados. Promover cultura de dados, otimizar uso e governança, capacitar servidores e integrar sistemas para decisões embasadas e eficientes na PF
- Necessidade de sistema onde haja um histórico de operações e manuais de procedimentos nos setores.

#### **4º) Estrutura e Recursos: ESTRUTURA PREDIAL INADEQUADA**

- As realidades das unidades em cada região do país são completamente diferentes. Não é possível que todas sejam tratadas de forma equânime. Realizar estudos técnicos para implementação de prédios adequados às necessidades de cada local. Criar níveis de delegacia, com critérios objetivos, como população, PIB, extensão territorial e áreas sensíveis a prática de determinados crimes
- Compartilhamento de processos bem elaborados, tanto de obras, quanto de locações de imóveis. Estudo para definir critérios: obra ou aluguel?
- Estabelecer parcerias com faculdades e cursos técnicos para viabilizar projetos não onerosos.
- Facilitar a construção de unidades próprias no interior (no geral são priorizadas as sedes), como forma de melhorar o ambiente de trabalho. Investimento em infraestrutura e recursos nas unidades descentralizadas, especialmente nas regiões de difícil provimento. Maior investimento nas unidades descentralizadas. Melhor distribuição dos recursos orçamentários contemplando as necessidades das unidades descentralizadas.
- Maior gestão com órgãos para promover a adequação de condutas irregulares em prol da administração através do TAC ou outros.
- Contratação pela modalidade built to suit

#### **5º) Tecnologia da Informação: LENTIDÃO DA REDE**

- Aprimorar o contrato relacionado à rede de internet e intranet para que o mesmo atenda às necessidades da Instituição.
- Contratação de links redundantes para os atuais links SD-WAN, de forma a evitar a frequente paralização dos serviços, em especial ao cidadão

#### **6º) Estrutura e Recursos: LIMITAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS**

- Aprimorar relações com outros órgãos visando benefícios oriundos de TACs.
- Aumento dos repasses de taxas dos serviços administrativos, leilões, apreensões, proporcionalmente por Superintendência. Normatizar que as apreensões não sujeitas à restituição, tenham pedidos para reversão de seus valores à PF. Orientações aos DPFs atuantes sobre IPL de grandes valores, para reversão das apreensões e valores para a instituição.
- Buscar e divulgar cases de sucesso (boas práticas) já existentes sem custo (ou baixo custo) de implementação.

- Demonstrar a economia gerada para a sociedade com as ações eficientes de polícia administrativa e judiciária. Demonstrar o ganho em tributação oriundo das ações eficientes de polícia administrativa e judiciária. Elaboração de estudo para pleitear junto ao respectivo órgão governamental uma adequação orçamento destinado à PF.
- Gestão inteligente dos recursos disponíveis, cortando diversos gastos desnecessários e focando no que é a missão da Polícia Federal. Otimizar a utilização dos recursos disponíveis. Ex: Passagem aérea para RBR-BSB é pago cerca de 4 mil reais enquanto o normal seria 1000 reais
- Mais liberdade e previsão dos orçamentos. Mais justiça na distribuição do orçamento, especialmente, para as Superintendências maiores. Verbas mais coerentes com as necessidades das Descentralizadas.

#### **7º) Gestão e Liderança: FALTA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO**

- Adotar como critério para o servidor assumir uma chefia além da capacitação em gestão, conhecimento e experiência na área.
- Instituir programas contínuos de capacitação em gestão de projetos, processos e inovação. Investir em trilhas de capacitação para servidores com atuação em gestão ou potencial correspondente.
- Na ANP deveria ter cursos mais curtos e voltados para a gestão, além de outros temas, para serem feitos cotidianamente.

#### **8º) Serviços à sociedade: DISTANCIAMENTO ENTRE A POLÍCIA FEDERAL E A COMUNIDADE**

- Criação de bases avançadas ou itinerantes para a prestação de serviços aos usuários em localidades que não são sede de SRs ou descentralizadas.
- Criação de canal de atendimento ao cidadão
- Realizar palestras em escolas e faculdades com temas correlatos à PF.. Promover o engajamento em campanhas de prevenção criminal, com palestras em escolas e associações sobre promoção dos direitos humanos. Criação de grupo de servidores (com revezamento) com objetivo de realizar palestras educativas, mostrar a sociedade os valores da instituição. Promover ações periódicas junto à sociedade, por exemplo, palestras em escolas, apresentação das atribuições da PF etc. Programas de incentivo à integração, como palestras, orientações e outras.
- Criação de parcerias com instituições públicas e privadas com vistas a uma maior divulgação dos serviços prestados. Criar parcerias com órgãos e entidades da sociedade civil de modo a aproximar mais a instituição com palestras, canais de comunicação, etc.
- Explorar ferramentas tecnológicas para aproximação, atualizando a carta de serviços e utilizando as redes sociais p/ comunicação institucional.
- Política institucional de aproximação de gestores com autoridades públicas estaduais e locais com as salvaguardas institucionais.

#### **9º) Tecnologia da Informação: FALTA DE INTEGRAÇÃO DOS DADOS**

- Criar mecanismos para unificar os diversos bancos de dados, garantindo maior eficácia nas pesquisas, e confiabilidade quanto sua atualização.
- Definir como prioridade 01 da DTI os projetos que visam promover a interoperabilidade e a integração dos sistemas utilizados pela PF.
- Implementação de política de governança de dados que facilite a integração dos dados.
- Investimento orçamentário na DTI e melhor estruturação dos NTI

- Total reformulação dos sistemas, e reforço da estrutura da intranet, prioridade às áreas de atendimento direto ao público.

#### **10º) Tecnologia da Informação: CARÊNCIA DE SERVIDORES NA ÁREA DE TI**

- Aumentar a contratação de servidores/ terceirizados na área de TI
- Criação de uma política de incentivo para lotação na área de TI.
- Trazer servidores da área para a instituição ao invés de terceirizar. Informações sensíveis são manipuladas e é preciso zelar pela segurança dos dados

#### **11º) Estrutura e Recursos: CARÊNCIA DE SERVIDORES ESPECIALIZADOS NA ÁREA**

- Abrir vagas em concurso de remoção ou em concurso público para as unidades que tem ausência em alguns cargos.
- Capacitação de servidores na área de gestão e TI: pregoeiros, fiscal de contrato, gestor de contrato, analista de rede, secretariado, etc.
- Capacitação dos servidores que atuam nos escritórios de inteligência. Treinamento em análise bancária e fiscal. Dedicção exclusiva com suporte da RFB
- Criação de cargos específicos para determinadas áreas (Ex: TI) e investir em especializar servidores em suas respectivas áreas de atuação.
- Fomentar, pelo concurso, a vinda de pessoas formadas em contabilidade e ciência da computação
- Identificação das áreas sensíveis e formação continuada de servidores para as mesmas, por exemplo licitação, sendo uma política institucional.
- Realização de concursos para áreas administrativas/técnicas (atividade meio): engenheiro, psicólogo, técnico de TI, contabilidade, médico, etc.
- Valorização atividades meio: criação de funções e cargos, promoção de capacitações. Compartilhamento de melhores práticas e atualizações normativas

#### **12º) Pessoas e capacitação: INEXISTÊNCIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

- Adoção de critérios objetivos, isonômicos e com maior transparência nos processos que envolvem potenciais benefícios profissionais para os servidores
- Criar mecanismos para gerir melhor o conhecimento: processos, checklists, lições aprendidas.
- Desenvolvimento de projeto de trilhas de carreira e capacitação, que priorize a experiência profissional e formação técnica específica. A definição de chefias deveria ser analisada por currículo, experiências externas e dentro do órgão e não pelo cargo.
- Estímulo à produção técnico-científica do corpo funcional. Valorização da carreira administrativa com implementação do incentivo qualificação
- Iniciar com capacitação obrigatória mínima de ocupantes de cargos de chefia. Idealmente, realizar processos de seleção com critérios objetivos. Criar incentivos para que valha á pena desempenhar o papel de gestor e chefias
- Uso de formulário para mapeamento das competências dos servidores. Criar um banco de dados consolidado para identificar talentos para as diversas áreas e nas diversas lotações. identificação de servidores pelo perfil profissiográfico, para formação, com a cultura de retorno à atividade fim.

#### **13º) Pessoas e capacitação: FALTA DE AÇÕES DE SAÚDE E ATENÇÃO PSICOSSOCIAL**

- Aprimoramento dos trabalhos em equipe, no reforço da valorização da inteligência emocional como escudo para prevenir doenças
- Criação de rotinas para acompanhamento psicológico periódico de todo efetivo e diante de situações traumáticas no ambiente de trabalho. Avaliações periódicas compulsórias com psicólogos, desde que resguardado o sigilo do prontuário para que seja efetiva e fidedigna. Monitorar também, periodicamente, a saúde física dos servidores.
- Criar e treinar a função velada de abordagem amigável, condução e acompanhamento de servidor com suspeita de desequilíbrio emocional. Elaboração de manuais explicativos de prevenção a doenças psicossociais, bem como para utilização de eventuais serviços parceiros.
- Identificar, por meio de pesquisa científica, as verdadeiras causas do elevado número de casos de servidores acometidos com transtornos mentais.
- Ofertar atendimento profissional Psicológico e Psiquiátrico em complemento ao programa Rosa dos Ventos. Contratação de profissionais na área de psicologia e psiquiatria e/ou convênios com clínicas especializadas. Possíveis parcerias público-privadas. Disponibilização de atendimento online com psicólogos contratados.
- Realização de concursos para médicos, psicólogos, assistentes sociais, etc, para a reestruturação de uma rede própria de profissionais. Lotação de servidores da área de saúde e de assistência social (médico, psicólogo, assistente social, enfermeiro, técnico de enfermagem).

#### **14º) Gestão e Liderança: ALTA ROTATIVIDADE DAS CHEFIAS**

- Diretrizes e programa para desenvolvimento de lideranças nas equipes, além das chefias. Critérios objetivos para ocupar cargos de chefias - trilha funcional. Incentivo para preenchimento de cargos de chefia em locais inóspitos.
- Elaboração e acompanhamento de planos tático-operacionais.
- Estabelecimento de padrão institucional para a gestão da transição. Projeto institucional de melhoria da gestão do conhecimento.

#### **15º) Serviços à sociedade: FALTA DE CELERIDADE NOS DIVERSOS SERVIÇOS PRESTADOS**

- Alocar servidores ADM suficientes para atender a população e realocar os servidores policiais para exercerem a atividade fim
- Automatizar ao máximo os processos como forma de não sobrecarregar o material humano disponível.
- cobrar produtividade. Implementar e/ou aprimorar ferramentas de controle estatístico do tempo de realização de tarefas.
- Mapear processos, simplificar burocracias, automatizar tarefas, criar indicadores e aumentar recursos para melhorar a gestão e serviços. Definir uma padronização nacional de processos e difundi-los. Modernização e padronização dos fluxos de atendimento ao cidadão relativo a todos os serviços. Revisão e aprimoramento dos processos, buscando maior informatização e automatização. Seleção de perfis adequados ao atendimento ao público.
- Melhorar a comunicação institucional na Internet para que os usuários dos serviços tenham mais informações. Aumentar o efetivo nestas atividades
- Melhoria na capacitação dos servidores do NPA e difusão do conhecimento para que todos saibam transitar em todas as áreas na falta dos demais
- Participação da PF em comissão legislativa na formulação de normativos que envolvem serviços administrativos, viabilizando a efetiva gestão.

## II. Os 10 problemas mais apontados por área temática:

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Problema</b>	<b>Freq.</b>
FALTA DE CULTURA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR	32
AUSÊNCIA DE CULTURA DE DADOS	26
INEXISTE CULTURA DE MULTIPLICAÇÃO DA CAPACITAÇÃO	15
CULTURA DO MICROGERENCIAMENTO E DA GESTÃO DE ESFORÇOS AO INVÉS DE GESTÃO DE RESULTADOS	14
INEXISTÊNCIA DE CULTURA DE GESTÃO E GOVERNANÇA	13
CULTURA ORGANIZACIONAL RÍGIDA E DESESTÍMULO À INOVAÇÃO	8
CLIMA ORGANIZACIONAL RUIM, TÓXICO OU NEGATIVO	7
RESISTÊNCIA AO TELETRABALHO INVIABILIZANDO A CRIAÇÃO DE GRUPOS ESPECIALIZADOS DE ABRANGÊNCIA NACIONAL	6
MILITARIZAÇÃO DA ANP	4
CULTURA DE RESISTÊNCIA À UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS DO MICROSOFT TEAMS	3

### 1º) Cultura Organizacional: FALTA DE CULTURA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR (Nº 1 entre os 15+ apontados)

- A chefia deve observar as necessidades e particularidades de cada servidor sempre que possível, visando uma gestão justa e acolhedora.
- Criação de prêmios (não pecuniários) para os servidores que se destacarem, como cursos correlatos, além de releases na intranet parabenizando-o.
- Criação de trilhas de atuação profissional e capacitação para comprometer e valorizar os servidores na construção das próprias carreiras na PF.
- Criação de um plano de carreira, baseado em perfil, formação, capacitação/avaliação contínua, estimulando a cultura de inovação
- Criar banco de talentos para valorizar as competências do servidor de forma a facilitar a alocação do servidor em áreas de seu interesse.
- Criar uma trilha funcional para cada cargo de forma que o servidor tenha motivação para atingir metas de produtividade para a ascensão funcional
- Descentralizar o poder, confiando na capacidade dos servidores.
- Disponibilizar meios efetivos para a chefia imediata aplicar meios de valorização do servidor.
- Implantar gestão por competências, agir com justiça e equidade na concessão de elogios e reconhecimento em público, sem discriminação por cargo
- Instituição de gestão participativa, na qual a opinião dos servidores seja efetivamente levada em consideração para a tomada de decisões.
- Melhor distribuição das atribuições deixando de sobrecarregar os bons servidores.
- Melhorar a oferta de cursos, tamanho do efetivo, convite para eventos e melhoria da estrutura nas descentralizadas.
- Priorizar características servidor na atribuição das tarefas, com acompanhamento resultados e feedback motivacional por meio de elogios.

- Promover premiações por metas atingidas e trabalhos extraordinários (possibilidade de viagens, prêmios em dinheiro etc).
- Promover trilha de carreira clara e precisa, utilização de banco de talentos.
- Valorização do servidor de acordo com a sua eficiência na atribuição de seu cargo.
- Valorização dos servidores administrativos, novos concursos e remoção para esses cargos.

## **2º) Cultura Organizacional: AUSÊNCIA DE CULTURA DE DADOS (Nº 3 entre os 15+ apontados)**

- Aumentar o número de servidores na UGED da DTI, para aumentar a capacidade do setor de apoiar os colegas que atuam nas Diretorias e nas SRs.
- Capacitar e incentivar os gestores em geral a tomar decisões com base em dados. Estabelecer cultura de produção de conhecimento e processos internos com base em dados disponíveis para nortear tomada decisões
- Criação/adoção de plataforma para repositório e busca dos dados e procedimentos de interesse, criação da rotina e capacitação dos servidores. Disseminação e acesso ao BI. Treinamento das equipes da ponta. Apresentar ferramentas mais intuitivas. Padronizar senhas.
- Criar a tarefa de conformidade em cada Setor/Unidade, com a atribuição de conferir se os bancos de dados estão sendo corretamente alimentados. Normativos indicando a necessidade de manutenção dos dados conhecidos nos arquivos da instituição e não com os servidores
- Dados dispersos, inexistente, incompletos. Acesso via intranet complexo. Necessário reunião dos dados e divulgação por canal único e simples. implementação de gestão de conhecimento por meio de registros visando manter um banco de dados estatístico e informacional
- Difundir e treinar entre os servidores as ferramentas disponíveis de acesso aos dados. Promover cultura de dados, otimizar uso e governança, capacitar servidores e integrar sistemas para decisões embasadas e eficientes na PF
- Necessidade de sistema onde haja um histórico de operações e manuais de procedimentos nos setores.

## **3º) Cultura Organizacional: INEXISTE CULTURA DE MULTIPLICAÇÃO DA CAPACITAÇÃO**

- Gravação de cursos presenciais e difusão por meio de grupos, como "teams".
- Identificação das principais carências da unidade e realização de cursos específicos para atualização dos servidores.
- Todo servidor capacitado em algum curso deveria disponibilizar sua aprendizagem no grupo da sua unidade. Disponibilizando seus conhecimentos.

## **4º) Cultura Organizacional: CULTURA DO MICROGERENCIAMENTO E DA GESTÃO DE ESFORÇOS AO INVÉS DE GESTÃO DE RESULTADOS**

- Aprimoramento do planejamento estratégico, acompanhado de políticas e normativos que privilegiem a atuação nacional sobre a descentralizada.
- Capacitação de gestão e liderança. Desenvolvimento de ferramentas para acompanhamento visando resultado. Criar uma efetiva gestão de resultados com metas mais claras e objetivas. Focar mais em resultados e gestão macro através da melhoria dos controles do que em esforços pontuais.

## **5º) Cultura Organizacional: INEXISTÊNCIA DE CULTURA DE GESTÃO E GOVERNANÇA**

- Capacitação dos gestores. Capacitação dos policiais em gestão administrativa já na ANP. capacitação na área de gestão e liderança, com uma consequente trilha de aprendizado vinculada à vida funcional do servidor.
- Capacitação obrigatória mínima de gestores (ocupantes de cargos de chefia) e ampla oportunidade para demais servidores interessados na temática. Capacitar, desde da ANP, até os cursos de progressão de classe, cursos de gestão e governança, com especialização para gestores
- Criação de setores de inovação integrados com a iniciativa privada, visando interagir com as mais avançadas técnicas de gestão e capacitação.
- Criação de um cargo administrativo mais valorizado e c/ maior capacitação p/ planejar e executar na área logística p/ eliminarmos improvisação
- Substituir o GEPnet por ferramenta disponível no mercado, como MS Project, Asana ou similar. A evolução do GEPnet tem sido muito insatisfatória.

#### **6º) Cultura Organizacional: CULTURA ORGANIZACIONAL RÍGIDA E DESESTÍMULO À INOVAÇÃO**

- Capacitação ampla sobre inovação - prototipar, errar "pequeno e rápido" para aprender com os erros e aperfeiçoar, para só então investir alto.
- Estimular os trabalhos intersetoriais e a busca de soluções coletivas para problemas que toquem mais de uma área.
- Instituir canais de participação para proposição de ideias, projetos e propostas que permitam a efetiva contribuição.

#### **7º) Cultura Organizacional: CLIMA ORGANIZACIONAL RUIM, TÓXICO OU NEGATIVO**

- Criação de Lei Orgânica para a PF.
- Treinamento continuado para chefias em gestão de pessoas.
- Criação de parâmetros internos e promoção de QVT - Qualidade de Vida no Trabalho.
- Distribuir os alunos nos quartos da ANP, fomentando a integração entre os cargos. Evitar normativos e decisões que discriminem os cargos da PF
- Promover atividades durante o expediente com foco na humanização do processo e valorização dos colaboradores. Realização de dinâmicas de grupo, aplicadas por profissionais de psicologia, para promover a confiança e amizade dentro da delegacia.

#### **8º) Cultura Organizacional: RESISTÊNCIA AO TELETRABALHO INVIABILIZANDO A CRIAÇÃO DE GRUPOS ESPECIALIZADOS DE ABRANGÊNCIA NACIONAL**

- Elaborar critérios claros sobre metas a serem atingidas, cobrança de resultados e divulgação da relevância daquele projeto para a PF
- Permissão do teletrabalho em meio expediente, com ajuste de metas. Economiza deslocamentos, melhora rendimento, saúde, mental e familiar.

#### **9º) Cultura Organizacional: MILITARIZAÇÃO DA ANP**

#### **10º) Cultura Organizacional: CULTURA DE RESISTÊNCIA À UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS DO MICROSOFT TEAMS**

- Campanha de comunicação interna com cápsulas de conhecimento sobre o potencial das ferramentas disponíveis. Promover capacitação para desmistificar o uso das ferramentas disponíveis. Promover uma melhor divulgação dos benefícios do Teams, com dicas de utilização e ferramentas possíveis, promovendo ainda cursos rápidos. Realização de cursos regulares, on-line ou presencial, a fim dar amplo conhecimento e fomentar a utilização dos diversos recursos disponíveis

<b>PESSOAS E CAPACITAÇÃO</b>	
<b>Problema</b>	<b>Freq.</b>
CARREIRA ADMINISTRATIVA É DESVALORIZADA	28
INEXISTÊNCIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	18
FALTA DE AÇÕES DE SAÚDE E ATENÇÃO PSICOSSOCIAL	18
FALTA DE INCENTIVO EFICAZ À PERMANÊNCIA DE SERVIDORES EM LOCAIS DE DIFÍCIL PROVIMENTO	12
GESTÃO DE PESSOAS INEFICIENTE	11
FALTA DE ESTUDOS DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	11
FALTA DE POLÍTICA DE INGRESSO REGULAR DE SERVIDORES	10
DESESTÍMULO À CAPACITAÇÃO	10
DIFICULDADE DE RETENÇÃO DE SERVIDORES QUALIFICADOS	9
DESMOTIVAÇÃO E REATIVIDADE DE PARTE DO EFETIVO	9

**1º) Pessoas e capacitação: CARREIRA ADMINISTRATIVA É DESVALORIZADA (Nº2 entre os 15+ apontados)**

- Acompanhamento e divulgação dos resultados administrativos alcançados e seus benefícios motivando o desempenho da equipe.
- Concurso público periódico para servidores administrativos com melhor distribuição de servidores nas descentralizadas. Servidores administrativos são distribuídas apenas nas sedes, o interior tem que deslocar os APF/EPF de sua atividade fim para realização dos trabalhos administrativos. Novos concursos permitirão a diminuição da sobrecarga de trabalho dos servidores administrativos em virtude do baixo efetivo atual.
- Valorização salarial para área administrativa. Criação de gratificações para área administrativa para atração de servidores qualificados (comissão, fiscal de contratos, pregoeiro e suprido). Redução da discrepância salarial entre os cargos. Desvincular a carreira administrativa da PF da carreira administrativa comum
- Concursos específicos para a demandas administrativas como RH, SELOG, TI a fim de evitar alocação de efetivo policial. Exigir nos editais de concurso público formação específica que atenda às necessidades da polícia. Maior exigência de formação.
- Permitir que os administrativos participem dos debates para influenciar nas tomadas de decisões na SR e nas descentralizadas.

**2º) Pessoas e capacitação: INEXISTÊNCIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (Nº 12 entre os 15+ apontados)**

- Adoção de critérios objetivos, isonômicos e com maior transparência nos processos que envolvem potenciais benefícios profissionais para os servidores
- Criar mecanismos para gerir melhor o conhecimento: processos, checklists, lições aprendidas.
- Desenvolvimento de projeto de trilhas de carreira e capacitação, que priorize a experiência profissional e formação técnica específica.. A definição de chefias deveria ser analisada por currículo, experiências externas e dentro do órgão e não pelo cargo.
- Estímulo à produção técnico-científica do corpo funcional. Valorização da carreira administrativa com implementação do incentivo qualificação
- Iniciar com capacitação obrigatória mínima de ocupantes de cargos de chefia. Idealmente, realizar processos de seleção com critérios objetivos. Criar incentivos para que valha á pena desempenhar o papel de gestor e chefias
- Uso de formulário para mapeamento das competências dos servidores. Criar um banco de dados consolidado para identificar talentos para as diversas areas e nas diversas lotações. identificação de servidores pelo perfil profissiográfico, para formação, com a cultura de retorno à atividade fim.

**3º) Pessoas e capacitação: FALTA DE AÇÕES DE SAÚDE E ATENÇÃO PSICOSSOCIAL (Nº 13 entre os 15+ apontados)**

- Aprimoramento dos trabalhos em equipe, no reforço da valorização da inteligência emocional como escudo para prevenir doenças
- Criação de rotinas para acompanhamento psicológico periódico de todo efetivo e diante de situações traumáticas no ambiente de trabalho. Avaliações periódicas compulsórias com psicólogos, desde que resguardado o sigilo do prontuário para que seja efetiva e fidedigna. Monitorar também, periodicamente, a saúde física dos servidores.
- Criar e treinar a função velada de abordagem amigável, condução e acompanhamento de servidor com suspeita de desequilíbrio emocional. Elaboração de manuais explicativos de prevenção a doenças psicossociais, bem como para utilização de eventuais serviços parceiros.
- Identificar, por meio de pesquisa científica, as verdadeiras causas do elevado número de casos de servidores acometidos com transtornos mentais.
- Ofertar atendimento profissional Psicológico e Psiquiátrico em complemento ao programa Rosa dos Ventos. Contratação de profissionais na área de psicologia e psiquiatria e/ou convênios com clínicas especializadas. Possíveis parcerias público-privadas. Disponibilização de atendimento online com psicólogos contratados.
- Realização de concursos para médicos, psicólogos, assistentes sociais, etc, para à reestruturação de uma rede própria de profissionais. Lotação de servidores da área de saúde e de assistência social (médico, psicólogo, assistente social, enfermeiro, técnico de enfermagem).

**4º) Pessoas e capacitação: FALTA DE INCENTIVO EFICAZ À PERMANÊNCIA DE SERVIDORES EM LOCAIS DE DIFÍCIL PROVIMENTO**

- Ampliar o acesso ao adicional de fronteira para cidades de difícil provimento, bem como melhorar a estrutura das delegacias descentralizadas.
- Atualizar os valores do ADFRON, concurso em prazo fixo, possibilidade de escolha do local da missão em caso de treinamentos.
- Pagamento de indenização, melhoria da pontuação para fins de remoção e tempo mínimo de lotação em locais de difícil provimento.

**5º) Pessoas e capacitação: GESTÃO DE PESSOAS INEFICIENTE**

- Condicionar os cargos de chefia à participação em capacitações voltadas à inteligência emocional e liderança, governança e gestão. Capacitações com foco nas melhores e mais modernas práticas.
- Criação de banco de talentos para as diversas áreas e nas diversas lotações.
- Criação plano de carreira, com treinamentos e funções determinadas para serem exercidas p cada classe. Trilha voltada à gestão por resultado e eficiência.
- Criar áreas de convivência e descompressão.
- Efetivar Comitê de Gestão de Pessoas para realizar análise de questões referentes ao desenvolvimento de pessoal, inclusive sobre saúde ocupacional.
- Fortalecer SGP's com aumento de efetivo e treinamento. Criar setores de RH em todas as delegacias, principalmente as de primeira lotação, para que cada servidor possa ser alocado onde produzirá mais.
- Seleção servidores de maneira mais objetiva, de forma democrática, por meio da análise de formação acadêmica e outras experiências profissionais. Priorizar características do servidor na atribuição das tarefas, com acompanhamento dos resultados e feedback motivacional por meio de elogios.
- Valorizar as boas práticas de uma unidade, divulgando-as para servir de modelo ou inspiração. Oportunizar aos servidores participar das sugestões de melhoria da organização.

**6º) Pessoas e capacitação: FALTA DE ESTUDOS DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**

- Estabelecer uma metodologia estatística dinâmica para as atividades de PJ e PA da PF, com coletas de dados quantitativos/qualitativos.
- Realizar um estudo minucioso das demandas e força de trabalho das unidades, de modo a estabelecer um dimensionamento adequado e perene. Utilização de técnicas matemáticas apropriadas (Pesquisa Operacional) para a otimização da Força de Trabalho. Ex Criação PEPS em São Paulo/SP
- Reformular o IPO aplicando a mesma lógica de cálculo do IPA. Utilizar o IPO (reformulado) como 1 das ferramentas para distribuição de servidores
- Utilizar os indicadores como ferramenta para auxiliar o dimensionamento da força de trabalho.

**7º) Pessoas e capacitação: FALTA DE POLÍTICA DE INGRESSO REGULAR DE SERVIDORES**

- Criar plano de novos concursos em intervalos regulares de modo que todos possam se preparar adequadamente, além de recompor os quadros. Seleções transparentes baseadas em necessidade.
- Fixação do quadro de servidores através de lei com criação de gatilho automático para a realização de concursos públicos para ingresso na PF.
- Intercalar concursos nacionais e regionais para os locais de difícil provimento. Promover concursos para as áreas administrativas.
- Realização de concursos periódicos utilizando o "gatilho", criação de novas vagas, preparação para aposentadoria, avaliação de quem está em abono

**8º) Pessoas e capacitação: DESESTÍMULO À CAPACITAÇÃO**

- Atrelar oportunidades de carreira ao desenvolvimento de competências por meio de ações de capacitação.

- Cultura focada em esforços e pouco planejamento, aliado ao baixo efetivo, acabam deixando pouco tempo disponível para capacitações.
- Facilitar flexibilização de horários para servidores realizarem cursos de graduação e pós graduação. Com apoio para custeamento da mensalidade

#### **9º) Pessoas e capacitação: DIFICULDADE DE RETENÇÃO DE SERVIDORES QUALIFICADOS**

- Aprimorar as políticas existentes para manutenção dos servidores nas lotações, como o adicional de difícil provimento.
- Instituir o Adicional de Provimento nas unidades do Norte do país que ainda não possuem o estímulo além de garantir cursos e missões para estes.

#### **10º) Pessoas e capacitação: DESMOTIVAÇÃO E REATIVIDADE DE PARTE DO EFETIVO**

- Acesso aos postos de gestão baseados na qualificação e competência do servidor e não pelo cargo. etapas transparentes para promoção e desenvolvimento profissional.
- Diretrizes e programa para desenvolvimento de lideranças. Gestão voltada para liberação da criatividade e inovação. Programa de potencialização de talentos. Reconhecimento aos servidores que tenham trabalho diferenciado
- Realizar pesquisas para identificar metodologicamente perfis de atuação profissional dos colaboradores para as áreas de atuação do órgão.

ESTRUTURA E RECURSOS	
Problema	Freq.
ESTRUTURA PREDIAL INADEQUADA	25
LIMITAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS	25
CARÊNCIA DE SERVIDORES ESPECIALIZADOS NA ÁREA	18
GESTÃO INEFICIENTE DA INFRAESTRUTURA E DA LOGÍSTICA	12
DIFICULDADE NO PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES EM GERAL	12
FALTA DE TREINAMENTO DOS SERVIDORES EM LICITAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAIS	11
PRECARIEDADE DA SEGURANÇA ORGÂNICA	10
INADEQUAÇÃO DOS DEPÓSITOS	9
DIFICULDADE DE EFETIVAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATAÇÕES	9
INEXISTÊNCIA DE ESTRUTURA PARA TREINAMENTO OPERACIONAL	9

#### 1º) Estrutura e Recursos: ESTRUTURA PREDIAL INADEQUADA (Nº 4 entre os 15+ apontados)

- As realidades das unidades em cada região do país são completamente diferentes. Não é possível que todas sejam tratadas de forma equânime. Realizar estudos técnicos para implementação de prédios adequados às necessidades de cada local. Criar níveis de delegacia, com critérios objetivos, como população, PIB, extensão territorial e áreas sensíveis a prática de determinados crimes
- Compartilhamento de processos bem elaborados, tanto de obras, quanto de locações de imóveis. Estudo para definir critérios: obra ou aluguel?
- Estabelecer parcerias com faculdades e cursos técnicos para viabilizar projetos não onerosos.
- Facilitar a construção de unidades próprias no interior (no geral são priorizadas as sedes), como forma de melhorar o ambiente de trabalho. Investimento em infraestrutura e recursos nas unidades descentralizadas, especialmente nas regiões de difícil provimento. Maior investimento nas unidades descentralizadas. Melhor distribuição dos recursos orçamentários contemplando as necessidades das unidades descentralizadas.
- Maior gestão com órgãos para promover a adequação de condutas irregulares em prol da administração através do TAC ou outros.
- Contratação pela modalidade built to suit

#### 2º) Estrutura e Recursos: LIMITAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS (Nº 6 entre os 15+ apontados)

- Aprimorar relações com outros órgãos visando benefícios oriundos de TACs.
- Aumento dos repasses de taxas dos serviços administrativos, leilões, apreensões, proporcionalmente por Superintendência. Normatizar que as apreensões não sujeitas à restituição, tenham pedidos para reversão de seus valores à PF. Orientações aos DPFs atuantes sobre IPL de grandes valores, para reversão das apreensões e valores para a instituição.
- Buscar e divulgar cases de sucesso (boas práticas) já existentes sem custo (ou baixo custo) de implementação.

- Demonstrar a economia gerada para a sociedade com as ações eficientes de polícia administrativa e judiciária. Demonstrar o ganho em tributação oriundo das ações eficientes de polícia administrativa e judiciária. Elaboração de estudo para pleitear junto ao respectivo órgão governamental uma adequação orçamento destinado à PF.
- Gestão inteligente dos recursos disponíveis, cortando diversos gastos desnecessários e focando no que é a missão da Polícia Federal. Otimizar a utilização dos recursos disponíveis. Ex: Passagem aérea para RBR-BSB é pago cerca de 4 mil reais enquanto o normal seria 1000 reais
- Mais liberdade e previsão dos orçamentos. Mais justiça na distribuição do orçamento, especialmente, para as Superintendências maiores. Verbas mais coerentes com as necessidades das Descentralizadas.

### **3º) Estrutura e Recursos: CARÊNCIA DE SERVIDORES ESPECIALIZADOS NA ÁREA (Nº 11 entre os 15+ apontados)**

- Abrir vagas em concurso de remoção ou em concurso público para as unidades que tem ausência em alguns cargos.
- Capacitação de servidores na área de gestão e TI: pregoeiros, fiscal de contrato, gestor de contrato, analista de rede, secretariado, etc.
- Capacitação dos servid que atuam nos escritórios de inteligência. Treina. em análise bancaria e fiscal. Dedicção exclusiva com suporte da RFB
- Criação de cargos específicos para determinadas áreas (Ex: TI) e investir em especializar servidores em suas respectivas áreas de atuação.
- Fomentar, pelo concurso, a vinda de pessoas formadas em contabilidade e ciência da computação
- Identificação das áreas sensíveis e formação continuada de servidores para as mesmas, por exemplo licitação, sendo uma política institucional.
- Realização de concursos para áreas administrativas/técnicas (atividade meio): engenheiro, psicólogo, técnico de TI, contabilidade, médico, etc.
- Valorização atividades meio: criação de funções e cargos, promoção de capacitações. Compartilhamento de melhores práticas e atualizações normativas

### **4º) Estrutura e Recursos: GESTÃO INEFICIENTE DA INFRAESTRUTURA E DA LOGÍSTICA**

- Capacitação em "Planejamento de Aquisições e Contratações", para servidores das unidades operacionais e administrativas demandantes.
- Definição corpo técnico treinado e específico na gestão administrativa predial e logística. Definição de empenho financeiro para a operação. Criar quadro fixo de servidores na área de logística, capacitados e valorizados.
- Modelar os processos de gestão de infraestrutura e logística.
- Elaboração de sistemas mais eficientes de controle e gestão.
- Exigir requisitos mínimos para os responsáveis pelas áreas mais sensíveis da Infraestrutura e Logística. Fornecer treinamentos continuados para os servidores da Infraestrutura e Logística, além de premiações para os destaques. Instituir função específica para coordenação e acompanhamento.

### **5º) Estrutura e Recursos: DIFICULDADE NO PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES EM GERAL**

- Alinhar a priorização de contratações ao planejamento estratégico
- Criação de escritório nacional ou regionais, com áreas temáticas voltadas às demandas afins, para minimizar os custos e aumentar a eficiência.

- Criação de um plano diretor de investimentos, aquisições e contratações que possa resistir a eventuais mudanças na gestão.
- Criação de uma comissão para estudo de viabilidade, como aquisição isolada/em grupo, e elaboração de estatística de dados do assunto.
- Descentralização de recursos para unidades do interior, mediante treinamento de pessoal responsável na unidade.
- Descentralizar o planejamento das aquisições para melhor atender as peculiaridades regionais.
- Necessidade de capacitação na área de licitação. Necessidade de coordenação entre as unidades para levantamento das necessidades de forma célere

**6º) Estrutura e Recursos: FALTA DE TREINAMENTO DOS SERVIDORES EM LICITAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAIS**

- Definir equipe específica de servidores responsáveis por licitações e contratações. Capacitação e remuneração (criação de função gratificada)
- Elaborar cursos via DIREN-ANP periódicos que tratem sobre a temática.
- Oferta e incentivo à capacitação, compartilhamento de processos de licitação bem elaborados, banco de processos modelo. Padronizar especificação de materiais.

**7º) Estrutura e Recursos: PRECARIIDADE DA SEGURANÇA ORGÂNICA**

**8º) Estrutura e Recursos: INADEQUAÇÃO DOS DEPÓSITOS**

- Indicação de requisitos mínimos para a construção dos depósitos de materiais apreendidos e entorpecentes, armas e munições. Disponibilizar recurso e padronização para criação de depósitos seguros.
- Terceirização do serviço de depósito de veículos. Entrega a empresas do ramo credenciadas. Decisão em 30 dias sobre devolução, alienação ou uso.

**9º) Estrutura e Recursos: DIFICULDADE DE EFETIVAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATAÇÕES**

- Áreas de apoio especializadas em contratações para apoio às demais áreas, bem como investimento em capacitação para gestores e fiscais.
- Formação de centros regionais de contratações nacionais (Ex.: SR/PF/PI contrata serviços de limpeza para toda a PF).
- Projeto de gestão do conhecimento de compras, licitações e gestão de contratos.
- Reduzir a burocracia, bem como capacitar servidores, principalmente nas descentralizadas.

**10º) Estrutura e Recursos: INEXISTÊNCIA DE ESTRUTURA PARA TREINAMENTO OPERACIONAL**

- Identificar local adequado para construção de parque regional de treinamento e, por ora, conveniar-se com outras instituições policiais.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Problema	Freq.
LENTIDÃO DA REDE	25
FALTA DE INTEGRAÇÃO DOS DADOS	19
CARÊNCIA DE SERVIDORES NA ÁREA DE TI	19
INEXISTÊNCIA DE CARGO ESPECÍFICO DE TI	13
MULTIPLICIDADE DE SISTEMAS NÃO INTEGRADOS	11
DESATUALIZAÇÃO DAS BASES DE DADOS	9
SUBUTILIZAÇÃO DAS BASES DE DADOS	7
BAIXA EFICIÊNCIA DA FÁBRICA DE SOFTWARE	7
INEFICÁCIA DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES EM TI CENTRALIZADO.	7
PRECARIIDADE DA INFRAESTRUTURA DE TI	7

#### 1º) Tecnologia da Informação: LENTIDÃO DA REDE (Nº 5 entre os 15+ apontados)

- Aprimorar o contrato relacionado à rede de internet e intranet para que o mesmo atenda às necessidades da Instituição.
- Contratação de links redundantes para os atuais links SD-WAN, de forma a evitar a frequente paralização dos serviços, em especial ao cidadão

#### 2º) Tecnologia da Informação: FALTA DE INTEGRAÇÃO DOS DADOS (Nº 9 entre os 15+ apontados)

- Criar mecanismos para unificar os diversos bancos de dados, garantindo maior eficácia nas pesquisas, e confiabilidade quanto sua atualização.
- Definir como prioridade 01 da DTI os projetos que visam promover a interoperabilidade e a integração dos sistemas utilizados pela PF.
- Implementação de política de governança de dados que facilite a integração dos dados.
- Investimento orçamentário na DTI e melhor estruturação dos NTI
- Total reformulação dos sistemas, e reforço da estrutura da intranet, prioridade às áreas de atendimento direto ao público.

#### 3º) Tecnologia da Informação: CARÊNCIA DE SERVIDORES NA ÁREA DE TI (Nº 10 entre os 15+ apontados)

- Aumentar a contratação de servidores/ terceirizados na área de TI
- Criação de uma política de incentivo para lotação na área de TI.
- Trazer servidores da área para a instituição ao invés de terceirizar. Informações sensíveis são manipuladas e é preciso zelar pela seg dos dados

#### 4º) Tecnologia da Informação: INEXISTÊNCIA DE CARGO ESPECÍFICO DE TI

**5º) Tecnologia da Informação: MULTIPLICIDADE DE SISTEMAS NÃO INTEGRADOS****6º) Tecnologia da Informação: DESATUALIZAÇÃO DAS BASES DE DADOS**

- Criar convênios com outros órgãos públicos e instituições para compartilhamento de dados em tempo real, em sistemas da PF ou próprios de outras
- Integração de sistemas de informação estaduais com o federal, para que programas como o SINAPSE não fique com dados tão desatualizados.
- Manutenção, continuidade e investimento na ferramenta ATLAS.

**7º) Tecnologia da Informação: SUBUTILIZAÇÃO DAS BASES DE DADOS****8º) Tecnologia da Informação: BAIXA EFICIÊNCIA DA FÁBRICA DE SOFTWARE**

- Adotar estratégia de aquisição de softwares diretamente da iniciativa privada, por meio de projetos específicos.
- Contratar pessoas especializadas na área de TI.
- Permitir que os NTIs realizem a contratação de desenvolvedores de low code (Oracle APEX), mediante submissão de projeto para autorização da DTI

**9º) Tecnologia da Informação: INEFICÁCIA DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES EM TI CENTRALIZADO.**

- Recrutar servidores das unidades para trabalhar de forma remota nas demandas da DTI.

**10º) Tecnologia da Informação: PRECARIIDADE DA INFRAESTRUTURA DE TI**

- Caça talentos na área específica.
- Capacitação de servidores no uso dos sistemas internos.
- Desenvolver parcerias com órgãos e universidades federais na área de TI, visando projetos de melhoria não onerosos ou de baixo custo.

<b>GESTÃO E LIDERANÇA</b>	
<b>Problema</b>	<b>Freq.</b>
FALTA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO	21
ALTA ROTATIVIDADE DAS CHEFIAS	17
DESCONTINUIDADE DE PROJETOS	14
FALTA DE TREINAMENTO EM GESTÃO E LIDERANÇA PARA CHEFES E SERVIDORES EM GERAL	12
INEXISTÊNCIA DE MÉTRICAS ADEQUADAS PARA AVALIZAÇÃO DAS ENTREGAS DE CHEFES E SERVIDORES	10
GESTÃO DE PROCESSOS INEFICIENTE (INCLUINDO MODELAGEM E PADRONIZAÇÃO)	9
GESTORES COM PERFIL INADEQUADO	7
FALTA DE COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES COM A INSTITUIÇÃO	7
INEXISTÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	7
FALTA DE MANUAIS E DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS	7

### 1º) Gestão e Liderança: FALTA DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO (Nº 7 entre os 15+ apontados)

- Adotar como critério para o servidor assumir uma chefia além da capacitação em gestão, conhecimento e experiência na área.
- Instituir programas contínuos de capacitação em gestão de projetos, processos e inovação. Investir em trilhas de capacitação para servidores com atuação em gestão ou potencial correspondente.
- Na ANP deveria ter cursos mais curtos e voltados para a gestão, além de outros temas, para serem feitos cotidianamente.

### 2º) Gestão e Liderança: ALTA ROTATIVIDADE DAS CHEFIAS (Nº 14 entre os 15+ apontados)

- Diretrizes e programa para desenvolvimento de lideranças nas equipes, além das chefias. Critérios objetivos para ocupar cargos de chefias - trilha funcional. Incentivo para preenchimento de cargos de chefia em locais inóspitos.
- Elaboração e acompanhamento de planos tático-operacionais.
- Estabelecimento de padrão institucional para a gestão da transição. Projeto institucional de melhoria da gestão do conhecimento.

### 3º) Gestão e Liderança: DESCONTINUIDADE DE PROJETOS

- Assegurar governança eficiente, com planejamento claro e envolvimento de equipes multidisciplinares para continuidade de projetos estratégicos. Democratizar a escolha dos projetos estratégicos da PF para ampliar o debate sobre eventuais necessidades de alteração da carteira de projetos.
- Capacitar os servidores da área de gestão de projetos e processos nas unidades, com promoção de cursos nessa área de conhecimento.
- Implementação de meios de fixação dos Servidores na região norte

#### **4º) Gestão e Liderança: FALTA DE TREINAMENTO EM GESTÃO E LIDERANÇA PARA CHEFES E SERVIDORES EM GERAL**

- Capacitação obrigatória mínima de ocupantes de cargos de chefia, oferta e incentivo à capacitação em gestão e liderança para servidores interessados. Capacitação, preferencialmente in-company, para turmas exclusivas da PF.
- Destacar as boas lideranças, divulgando as avaliações positivas dos superiores e dos subordinados.
- Promover encontro periódico de líderes, para premiação de boas práticas e troca de experiências bem-sucedidas.
- Reforçar o treinamento de todos os servidores, mas principalmente delegados, nas competências inerentes à liderança que se espera que exerçam.
- Valorização e aperfeiçoamento desta temática no CFP.

#### **5º) Gestão e Liderança: INEXISTÊNCIA DE MÉTRICAS ADEQUADAS PARA AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS DE CHEFES E SERVIDORES**

- Criação de critérios objetivos e adequados capazes de mensurar a entrega e resultado do esforço empenhado pelos chefes e servidores. Realização de avaliações verticais, com os subordinados avaliando as chefias e a estrutura da delegacia. Avaliação 360
- Criar indicadores de desempenho para todas as classes e carreiras nas atividades da Polícia Federal. Reavaliação dos indicadores de IPO e IPA de modo que as descentralizadas também possam ser avaliadas, dado que elas integram o geral da SR.
- Definição de indicadores e metas de esforço e de resultado; implementação de OKR.
- Desenvolvimento de avaliação de produtividade por eficiência de resultado e não por recordes no cumprimento de metas meramente estatísticas. Métricas qualificadas pelo número de servidores, demanda e potencial de produção da área, não apenas focadas em quantitativo.

#### **6º) Gestão e Liderança: GESTÃO DE PROCESSOS INEFICIENTE (INCLUINDO MODELAGEM E PADRONIZAÇÃO)**

- Criação da cultura de processos no órgão, principalmente para as descentralizadas. Fomento à cultura de coleta de dados, com trabalho de mapeamento dos processos. Revisão da formação profissional, considerando a gestão.
- Estimular a realização constante de diagnósticos e mapeamento de processos nas unidades por meio das Unidades de Gestão Estratégicas locais.
- Realizar padronização nacional de todos os procedimentos da PF. Padronização e estudo de fluxo de processos a serem implementados pela Coordenação Geral de Governança. Padronização institucional de procedimentos (mapeamento de processos, formalização de rotinas, estabelecimento de controles etc.). Elaboração de processos e capacitação dos servidores para segui-los. Criação de um manual de todos os processos possíveis na Polícia Federal e um setor de atualização e revisão continuada.

#### **7º) Gestão e Liderança: GESTORES COM PERFIL INADEQUADO**

- Capacitação obrigatória mínima de ocupantes de cargos de chefia - pode ser realizada logo após a nomeação. Política de identificação, qualificação e experiência adequados para assunção da chefia designada. Treinamento dos chefes em gestão organizacional e administrativa

**8º) Gestão e Liderança: FALTA DE COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES COM A INSTITUIÇÃO**

- Maior incentivo para os bons servidores e maior rigor nos procedimentos disciplinares para servidores problemáticos.
- Mudança da cultura organizacional, implementação de metas individuais e avaliação criteriosa. Implementação de política de gestão por produtividade individual.

**9º) Gestão e Liderança: INEXISTÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

- Criação de uma memória institucional documentada (mapeamento de processos, formalização de rotinas, estabelecimento de controles etc.) Difusão de boas práticas (casos de sucesso), criação de manuais e centros de excelência nas diversas áreas de conhecimento. Instituir uma política de registro e difusão do conhecimento acumulado, inclusive na transição de chefias. Manualização, mapeamento e disponibilização de processos de trabalho.

**10º) Gestão e Liderança: FALTA DE MANUAIS E DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS**

- Criação de setor para elaboração de manuais de fluxo de atividades e protocolos de execução dos processos e para difusão de boas práticas. Criar manuais, POP's e disseminar as boas práticas em outras unidades.

<b>SERVIÇOS À SOCIEDADE</b>	
<b>Problema</b>	<b>Freq.</b>
DISTANCIAMENTO ENTRE A POLÍCIA FEDERAL E A COMUNIDADE	20
FALTA DE CELERIDADE NOS DIVERSOS SERVIÇOS PRESTADOS	15
ARMA DE FOGO: AQUISIÇÃO, PORTE, REGISTRO, TRANSFERÊNCIA	9
VIGILANTES: CREDENCIAMENTO DE INSTRUTORES, FORMAÇÃO E EMISSÃO DE CARTEIRA	6
EMISSÃO OU VALIDAÇÃO DE CERTIDÃO DE ANTECEDENTES CRIMINAIS	4
ESTRANGEIROS: PRÉ-CADASTRO, REGISTRO, AUTORIZAÇÃO DE RESIDÊNCIA, CONCESSÃO DE CARTEIRA DE ESTRANGEIRO	4
DISPONIBILIZAÇÃO DE CURSOS A DISTÂNCIA PELA ANP - CIDADÃ	4
AEROPORTUÁRIO: CREDENCIAMENTO E VISTORIA DE EMPRESAS DE TRANSPORTE	3
QUÍMICOS: AUTORIZAÇÃO PARA IMPORTAÇÃO OU EXPORTAÇÃO	2
EXPEDIÇÃO OU RENOVAÇÃO DO PLANO DE SEGURANÇA BANCÁRIA	2

**1º) Serviços à sociedade: DISTANCIAMENTO ENTRE A POLÍCIA FEDERAL E A COMUNIDADE (Nº 8 entre os 15+ apontados)**

- Criação de bases avançadas ou itinerantes para a prestação de serviços aos usuários em localidades que não são sede de SRs ou descentralizadas.
- Criação de canal de atendimento ao cidadão
- Realizar palestras em escolas e faculdades com temas correlatos à PF.. Promover o engajamento em campanhas de prevenção criminal, com palestras em escolas e associações sobre promoção dos direitos humanos. Criação de grupo de servidores (com revezamento) com objetivo de realizar palestras educativas, mostrar a sociedade os valores da instituição. Promover ações periódicas junto à sociedade, por exemplo, palestras em escolas, apresentação das atribuições da PF etc. Programas de incentivo à integração, como palestras, orientações e outras.
- Criação de parcerias com instituições públicas e privadas com vistas a uma maior divulgação dos serviços prestados. Criar parcerias com órgãos e entidades da sociedade civil de modo a aproximar mais a instituição com palestras, canais de comunicação, etc
- Explorar ferramentas tecnológicas para aproximação, atualizando a carta de serviços e utilizando as redes sociais p/ comunicação institucional.
- Política institucional de aproximação de gestores com autoridades públicas estaduais e locais com as salvaguardas institucionais.

**2º) Serviços à sociedade: FALTA DE CELERIDADE NOS DIVERSOS SERVIÇOS PRESTADOS (Nº 15 entre os 15+ apontados)**

- Alocar servidores ADM suficientes para atender a população e realocar os servidores policia para exercerem a atividade fim

- Automatizar ao máximo os processos como forma de não sobrecarregar o material humano disponível.
- cobrar produtividade. Implementar e/ou aprimorar ferramentas de controle estatístico do tempo de realização de tarefas.
- Mapear processos, simplificar burocracias, automatizar tarefas, criar indicadores e aumentar recursos para melhorar a gestão e serviços. Definir uma padronização nacional de processos e difundi-los. Modernização e padronização dos fluxos de atendimento ao cidadão relativo a todos os serviços. Revisão e aprimoramento dos processos, buscando maior informatização e automatização. Seleção de perfis adequados ao atendimento ao público.
- Melhorar a comunicação institucional na Internet para que os usuários dos serviços tenham mais informações. Aumentar o efetivo nestas atividades
- Melhorar na capacitação dos servidores do NPA e difusão do conhecimento para que todos saibam transitar em todas as áreas na falta dos demais
- Participação da PF em comissão legislativa na formulação de normativos que envolvem serviços administrativos, viabilizando a efetiva gestão.

### **3º) Serviços à sociedade: ARMA DE FOGO: AQUISIÇÃO, PORTE, REGISTRO, TRANSFERÊNCIA**

- coleta de dados e mapeamento de processos, para tratamento uniforme e nacional.
- Investimentos no SINARM para que possa funcionar como uma espécie de B.I, mapeando as diversas bases de dados disponíveis em torno do requerente
- Melhorar a comunicação institucional na Internet para que os usuários dos serviços tenham mais informações.
- "Retomar o controle e acompanhamento do credenciamento de psicólogos A PF precisa realizar concurso para novos psicólogos"

### **4º) Serviços à sociedade: VIGILANTES: CREDENCIAMENTO DE INSTRUTORES, FORMAÇÃO E EMISSÃO DE CARTEIRA**

### **5º) Serviços à sociedade: EMISSÃO OU VALIDAÇÃO DE CERTIDÃO DE ANTECEDENTES CRIMINAIS**

### **6º) Serviços à sociedade: ESTRANGEIROS: PRÉ-CADASTRO, REGISTRO, AUTORIZAÇÃO DE RESIDÊNCIA, CONCESSÃO DE CARTEIRA DE ESTRANGEIRO**

- Disponibilização de sistemas de impressão eletrônica após a leitura da identidade do estrangeiro (registro de entrada/saída)
- Melhorar a comunicação institucional na Internet para que os usuários dos serviços tenham mais informações.

### **7º) Serviços à sociedade: DISPONIBILIZAÇÃO DE CURSOS A DISTÂNCIA PELA ANP – CIDADÃ**

- Disponibilização de vídeos institucionais contendo informações a respeito de passaporte, registro de armas de fogo, compra de químicos.

**8º) Serviços à sociedade: AEROPORTUÁRIO: CREDENCIAMENTO E VISTORIA DE EMPRESAS DE TRANSPORTE**

**9º) Serviços à sociedade: QUÍMICOS: AUTORIZAÇÃO PARA IMPORTAÇÃO OU EXPORTAÇÃO**

**10º) Serviços à sociedade: EXPEDIÇÃO OU RENOVAÇÃO DO PLANO DE SEGURANÇA BANCÁRIA**



# Relatório Final

Planejamento Estratégico  
2024/2027 – PF 80

**Polícia Federal**

Adriana Vasconcelos

Natalia Espinola Di Lorenzo

Marcelo da Silva Moreira

---

Junho de 2023

# Relatório Final

Este documento tem por finalidade apresentar o processo desenvolvido pelo Gabinete do Diretor-Geral da Polícia Federal, para elaboração do Plano Estratégico 2024-2027 e está sistematizado da seguinte forma:

## Sumário

<b>1. Etapas do planejamento estratégico</b> .....	2
<b>2. Diagnóstico - Definindo a posição estratégica</b> .....	3
Polícia Judiciária .....	5
Polícia Administrativa.....	5
Governança .....	6
Pessoas e Estrutura .....	6
<b>3. Desenvolvimento – As escolhas estratégicas</b> .....	7
<b>3.1 Definição dos OKRs estratégicos</b> .....	7
<b>4. Desdobramento do Plano Estratégico: níveis Tático e Operacional</b> .....	11
<b>4.1 Proposta para elaboração dos Planos Táticos das Diretorias e Planos Operacionais das Superintendências</b> .....	13
<b>4.2 Definição dos OKRs táticos</b> .....	13
<b>5. Operacionalização - Transformando a Estratégia em Ação</b> .....	15
<b>6. Sistema OKR</b> .....	18
<b>7. Gestão do Conhecimento</b> .....	18
<b>8. Plano Estratégico</b> .....	19
<b>ANEXO I – Descrição dos OKRs estratégicos vigentes para 2024</b> .....	20
<b>ANEXO II – Construção, em andamento, dos OKRs Táticos</b> .....	25

## 1. Etapas do planejamento estratégico

As etapas de elaboração do Plano Estratégico 2024-2027 da Polícia Federal, segue, conforme ensinamentos de Gerry Johnson et al. (Explorando a Estratégia Corporativa, editora Bookman, 2007), as seguintes etapas:

- **Diagnóstico:** neste primeiro momento deve-se definir a posição estratégica em que se encontra a organização. É nesta etapa que se realiza análises de ambiente e se define a identidade organizacional. As análises de ambiente que serviram de base para elaboração do Plano Estratégico 2024-2027 foram o PF80 e o resultado da Oficina de Planejamento Estratégico.
- **Desenvolvimento:** Neste momento os gestores deverão realizar suas escolhas estratégicas, que servirão de guia para toda a instituição. É aqui que o gestor irá dizer onde a instituição irá chegar e como deverá atuar para alcançar estes objetivos.
- **Operacionalização:** Nesta etapa é hora de transformar a estratégia em ação. É neste momento que é definido como o planejamento estratégico irá “sair do papel”.
- **Governança:** Esta etapa, na realidade, permeia todas as outras. O monitoramento das ações e aprendizado institucional deve estar presente em todo o planejamento estratégico.

A figura a seguir ilustra as etapas descritas.

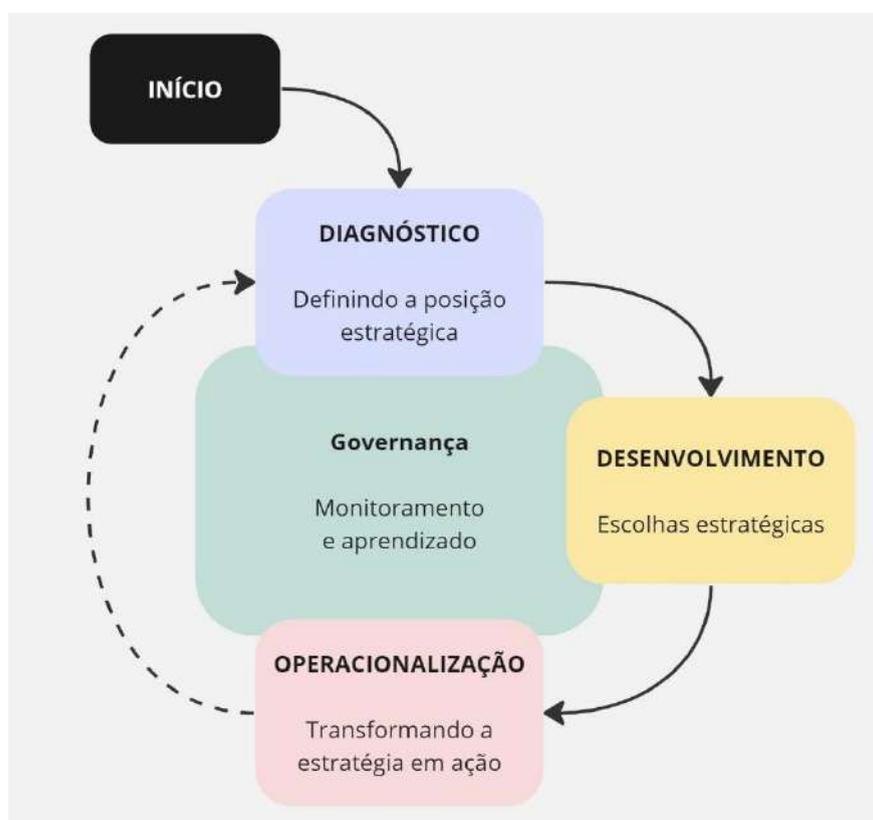


Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico

## 2. Diagnóstico - Definindo a posição estratégica

O processo de elaboração do Plano Estratégico 2024-2027 iniciou-se com a realização de uma Oficina de Planejamento Estratégico com o objetivo de elaborar um diagnóstico da organização conforme a perspectiva de seus colaboradores. A realização e os resultados obtidos a partir desta ação estão descritos no Relatório Inicial (processo SEI 08200.017493/2023-77).

Este diagnóstico permitiu a formulação de uma série de propostas para a nova Identidade Organizacional (Missão, Visão e Valores) da Polícia Federal. As sugestões foram submetidas à deliberação dos diretores através de formulário eletrônico (Google Forms) e posteriormente definidas pelo Diretor-Geral.

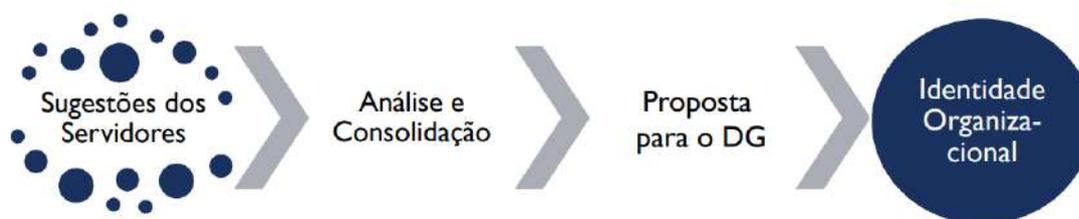


Figura 2 – Processo de desenvolvimento da identidade organizacional

Assim, a Identidade Organizacional da Polícia Federal passa a figurar com a seguinte redação:



Figura 3 - Identidade Organizacional da Polícia Federal

De posse das análises de ambiente oriundas do PF80 e Oficina de Planejamento Estratégico e partindo da identidade organizacional, o gestor se vê com um leque de objetivos que deseja alcançar. Cada um desses objetivos levará a instituição um passo mais próximo da sua visão de futuro. Acontece que as necessidades são infinitas, mas os recursos são limitados. Qual objetivo mirar? Assim, faz-se imprescindível que os gestores selecionem claramente alguns para concentrar os esforços de toda a instituição. Isso evita que cada unidade, cada gestor ou até mesmo cada servidor, rume em direção a um objetivo distinto, fazendo com que, ao final, a soma vetorial dos esforços aproxime-se de zero e a instituição fique estagnada.

A direção-geral deliberou que, para cumprirmos nossa missão com excelência e alcançarmos a visão estabelecida, é necessário ampliarmos a eficiência em nossas atividades finalísticas, bem como aprofundarmos nossas habilidades de governança e gestão e nossa capacidade de inovar, além de atuarmos para transformar a PF em uma instituição orientada por dados (*data driven*). Assim, foram definidos 4 grandes objetivos-guia:

## Polícia Judiciária

### **Objetivo: Enfrentar a criminalidade com eficiência**

**Justificativa:** Em um mundo cada vez mais acelerado e interconectado é importante que a Polícia Federal atue com mais rapidez e eficácia. É imprescindível que nossos processos de investigação sejam mais céleres, ao mesmo tempo em que aumentamos a resolutividade dos mesmos.

Especial ênfase deve ser dada aos crimes ambientais, em relação aos quais devemos assegurar que a organização está atuando com acurácia no combate à crise climática, aos crimes cibernéticos, cujo maior desafio é a identificação da autoria, e à lavagem de dinheiro, uma vez que esta é a finalidade máxima da grande maioria dos crimes investigados no âmbito da Polícia Federal.

## Polícia Administrativa

### **Objetivo: Servir à sociedade com excelência e transparência**

**Justificativa:** O aumento da celeridade da atuação da Polícia Federal não deve se resumir à atuação como polícia judiciária da união. A partir do momento que novos recursos tecnológicos, como automatização de atividades e inteligência artificial, estão cada vez mais presentes em nossas vidas, os benefícios oriundos dessas novas tecnologias devem ser incorporados à prestação de serviços realizada pela instituição. Assim, é fundamental que a instituição trabalhe para aumentar ainda mais os níveis de excelência dos serviços prestados à sociedade.

É imprescindível, também, aumentar a participação social e a transparência institucional, afinal, nenhuma organização é uma ilha, a atuação da instituição está inserida em um contexto social e deve ser pautada por este.

## Governança

**Objetivo: Transformar a PF numa instituição orientada pela estratégia e governança**

**Justificativa:** Entre os problemas apontados, no diagnóstico, pelos servidores de todo o país a necessidade de treinamentos em gestão, o anseio pela instituição de um sistema efetivo de gestão por competências e a necessidade do desenvolvimento de uma cultura de dados foram muito significativos.

Apesar de, em um primeiro momento, estes conceitos parecerem apartados, ao olhá-los mais de perto, percebe-se que eles alimentam um ao outro. O que seria um sistema de gestão por competências se não definir como empregar cada peça do xadrez institucional com base em estratégia e dados?

“Governar não é uma tarefa fácil”. Para isso precisamos de dados robustos, conhecimento em gestão e uma estratégia bem definida. “O processo de governança envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas.”<sup>1</sup>

## Pessoas e Estrutura

**Objetivo: Formar a polícia do futuro, moderna e inovadora**

**Justificativa:** Este é um objetivo que permeia os três descritos anteriormente. Ele é a base para que a instituição consiga desempenhar suas atividades de forma satisfatória pois, sem inovação e modernização, não há que se falar em estratégia e alcance de objetivos.

“Uma empresa é um organismo vivo. Métodos tem que mudar. Foco tem que mudar. Os valores têm que mudar. A soma total dessas mudanças é a transformação.” Andrew Grove

---

<sup>1</sup> Brainard Guy Peters, Professor Adjunto na Graduate School of Public and International Affairs da Universidade de Pittsburgh

### 3. Desenvolvimento – As escolhas estratégicas

Como escreveu Andrew Grove no livro *High Output Management*: “A arte da gestão está na capacidade de se concentrar e selecionar, dentre as muitas atividades de significância aparentemente comparável, uma, duas ou três metas que forneçam uma alavancagem muito além das outras”.

E para podermos assegurar que todas as camadas da instituição estejam se concentrando nas mesmas atividades, percorrendo o mesmo caminho e atingindo, com isso, os objetivos-guia definidos, a Polícia Federal decidiu utilizar a metodologia OKR.

OKR é um método de gestão que ajuda a assegurar que a companhia está focando seus esforços nos mesmos problemas, em todas as camadas da organização. É um protocolo colaborativo de definição de metas para organizações, equipes e indivíduos, uma ferramenta simples mas eficiente para líderes articularem sua visão de forma clara, concisa e prática.

**O** (*Objective*, objetivo) é **o que** deve ser alcançado. Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e inspiradores. **KR** (*Key-results*, resultados-chave) estabelecem e monitoram **como** chegamos ao objetivo. Os KR's efetivos são específicos e limitados no tempo, agressivos, porém realistas. Acima de tudo, são mensuráveis e verificáveis.

#### 3.1 Definição dos OKRs estratégicos

Primeiramente, foram realizados brainstorms, com os pontos focais das unidades de gestão estratégica de todas as 13 diretorias, para levantamento de ideias para resultados-chave, objetivos táticos e iniciativas que colaborassem significativamente para o alcance dos objetivos-guia definidos pela direção geral e, conseqüentemente, para o alcance da visão de futuro da instituição.

Durante os brainstorms foram considerados como subsídios para elaboração da proposta inicial: a identidade organizacional (missão, visão, valores), o documento norteador PF 80, e o diagnóstico organizacional, contendo os problemas e soluções indicados na Oficina.

Processo de elaboração do Plano Estratégico 2024/2027 – PF 80:

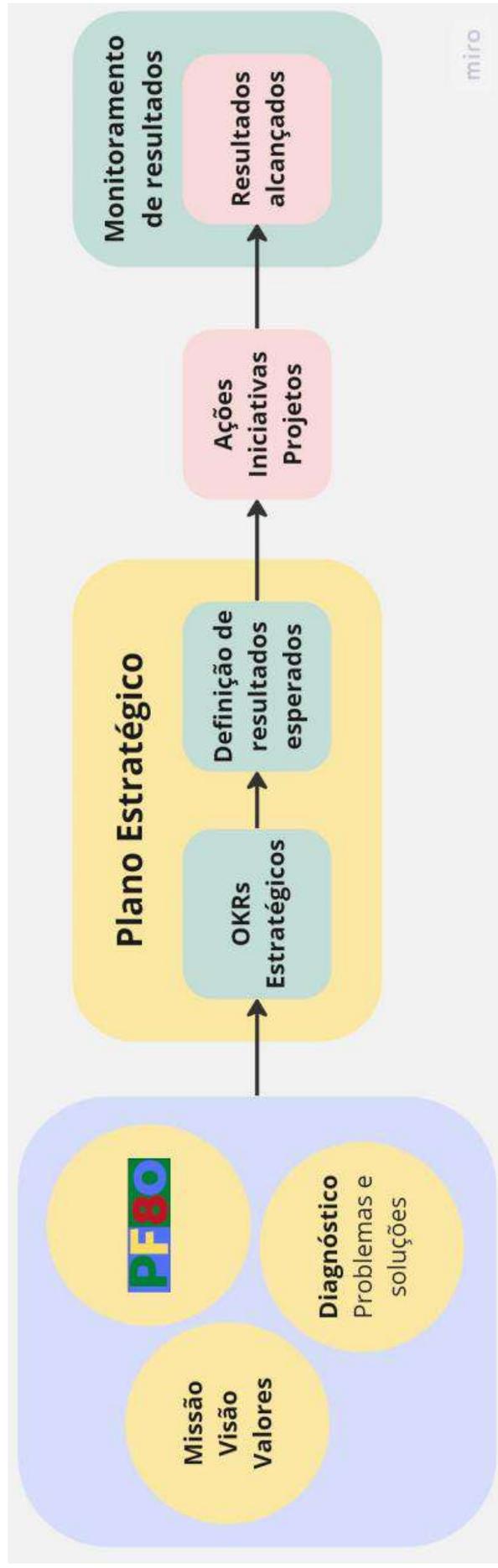


Figura 4 – Processo de elaboração do Plano Estratégico 2024/2027 – PF 80

As informações coletadas nos 13 brainstorms permitiram a definição de resultados-chave para cada um dos objetivos-guia. Com isso, chegou-se aos OKRs estratégicos, compostos de objetivos-guia definidos pela direção geral e resultados-chave definidos para o alcance de cada um dos objetivos, conforme proposta a seguir:

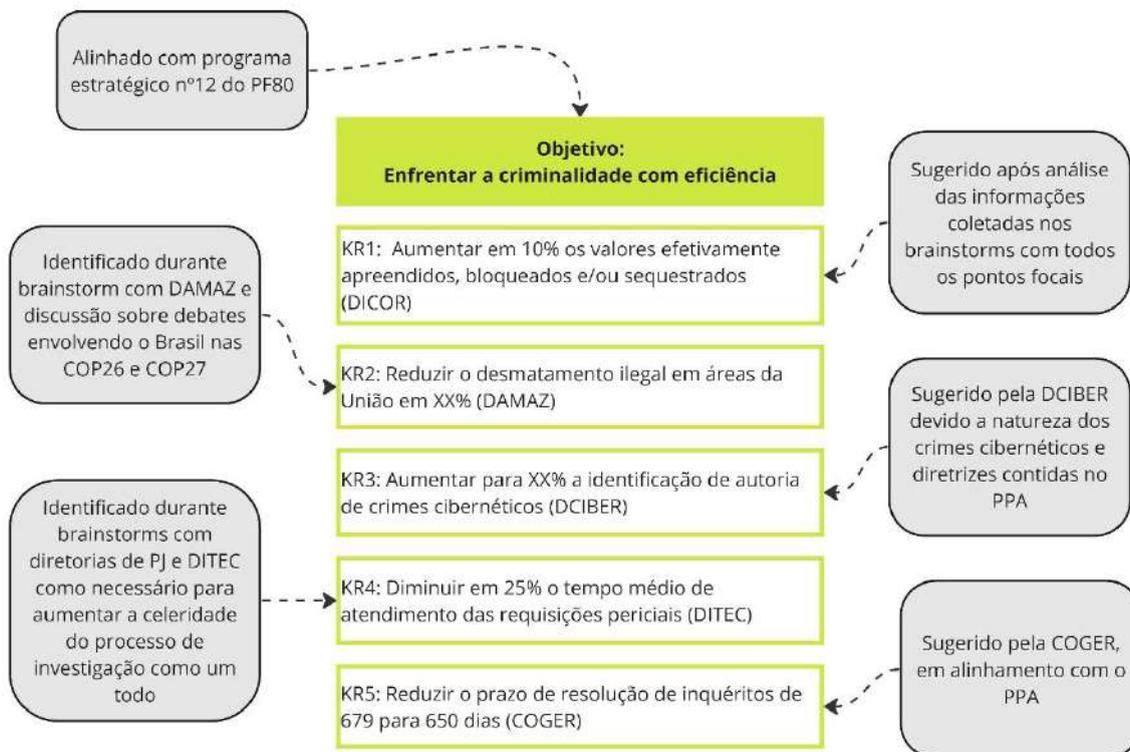


Figura 5 – OKR Estratégico 1 – eixo Polícia Judiciária

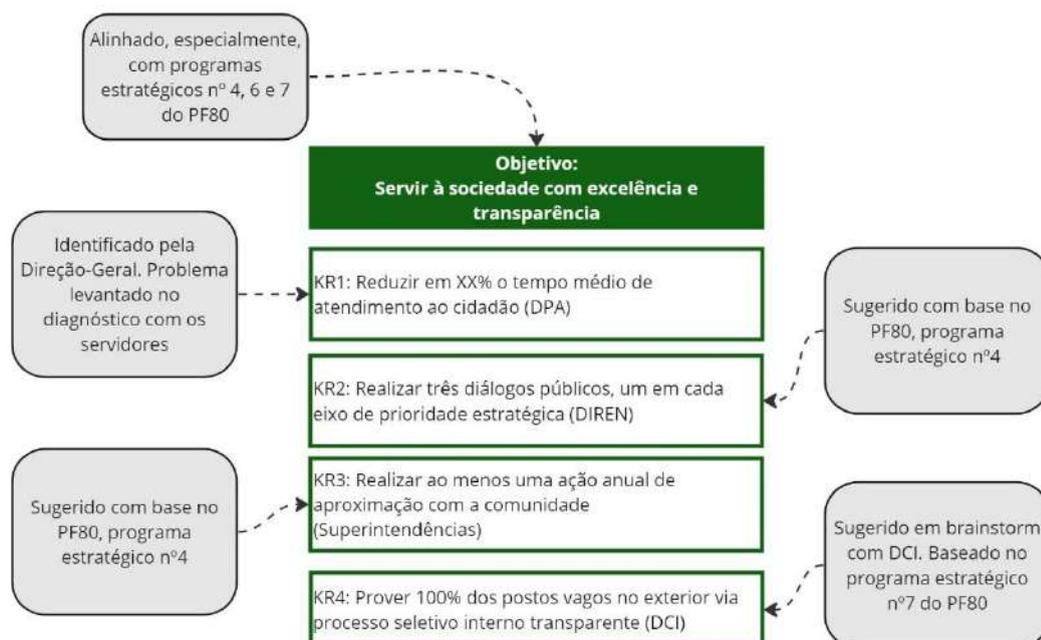


Figura 6 - OKR Estratégico 2 – eixo Polícia Administrativa

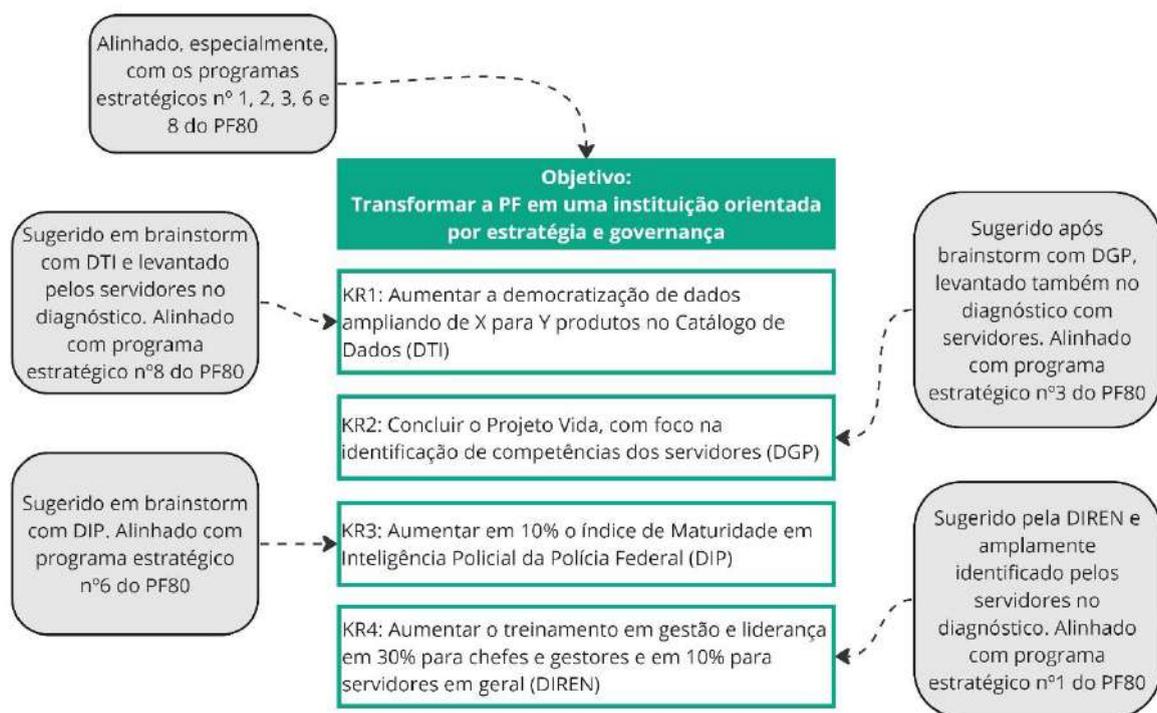


Figura 7 - OKR Estratégico 3 - eixo Governança

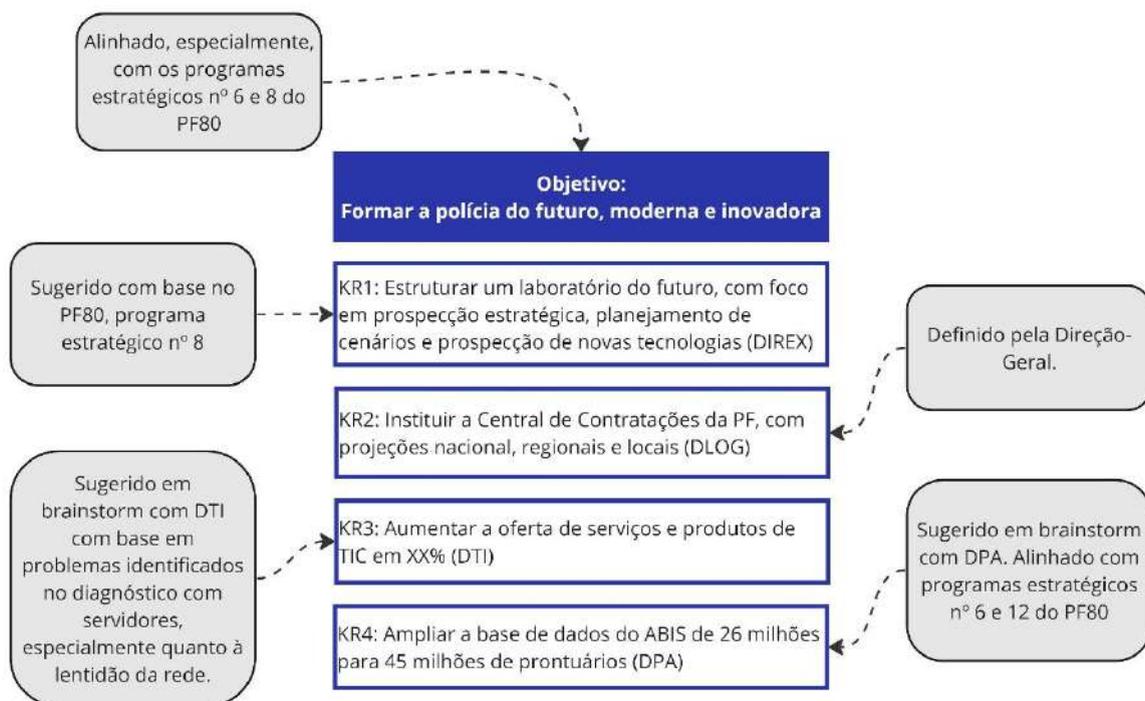


Figura 8 - OKR Estratégico 4 - Pessoas e Estrutura

Algumas metas para os resultados-chave mostrados acima ainda estão em processo de definição. Cada um destes KRs foi atribuído aos respectivos “donos”, cuja responsabilidade é garantir as iniciativas e recursos necessários ao alcance das metas dentro do prazo definido que, neste caso, findará em dezembro de 2024. Ao final deste período, os OKRs serão analisados profundamente e reformulados, alterados, mantidos ou arquivados, de acordo com as necessidades identificadas durante o processo.

Para alteração dos OKRs estratégicos, é necessária a autorização do Diretor-Executivo ou do Diretor-Geral.

## 4. Desdobramento do Plano Estratégico: níveis Tático e Operacional

Para garantir que o Plano Estratégico alcance todas as camadas da instituição, faz-se necessário realizar o desdobramento do mesmo em níveis tático e operacional, conforme ilustração a seguir que apresenta o modelo de construção do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional da Polícia Federal 2024/2027.

A definição de OKRs em todos os níveis da instituição já permite, em grande medida, a consecução dos objetivos delineados no planejamento estratégico. Porém, para a elaboração de bons OKRs é essencial:

- a. Conhecer os OKRs estratégicos, guia para a instituição pelo período determinado.
- b. Conhecer os pontos fortes e pontos fracos da respectiva unidade, bem como as ameaças e oportunidades que as circundam.
- c. Ter o conhecimento necessário para aplicar e utilizar a metodologia localmente.

O item “a” estará garantido pela definição dos OKRs estratégicos e execução do Plano de Comunicação da Estratégia.

Para atendermos os itens “b” e “c”, faz-se necessário nivelar os conhecimentos dos pontos focais de gestão estratégica das diretorias e superintendências regionais para empoderá-los na utilização do OKR e na elaboração de seus planos táticos e operacionais.

Modelo de construção do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional da Polícia Federal 2024/2027:

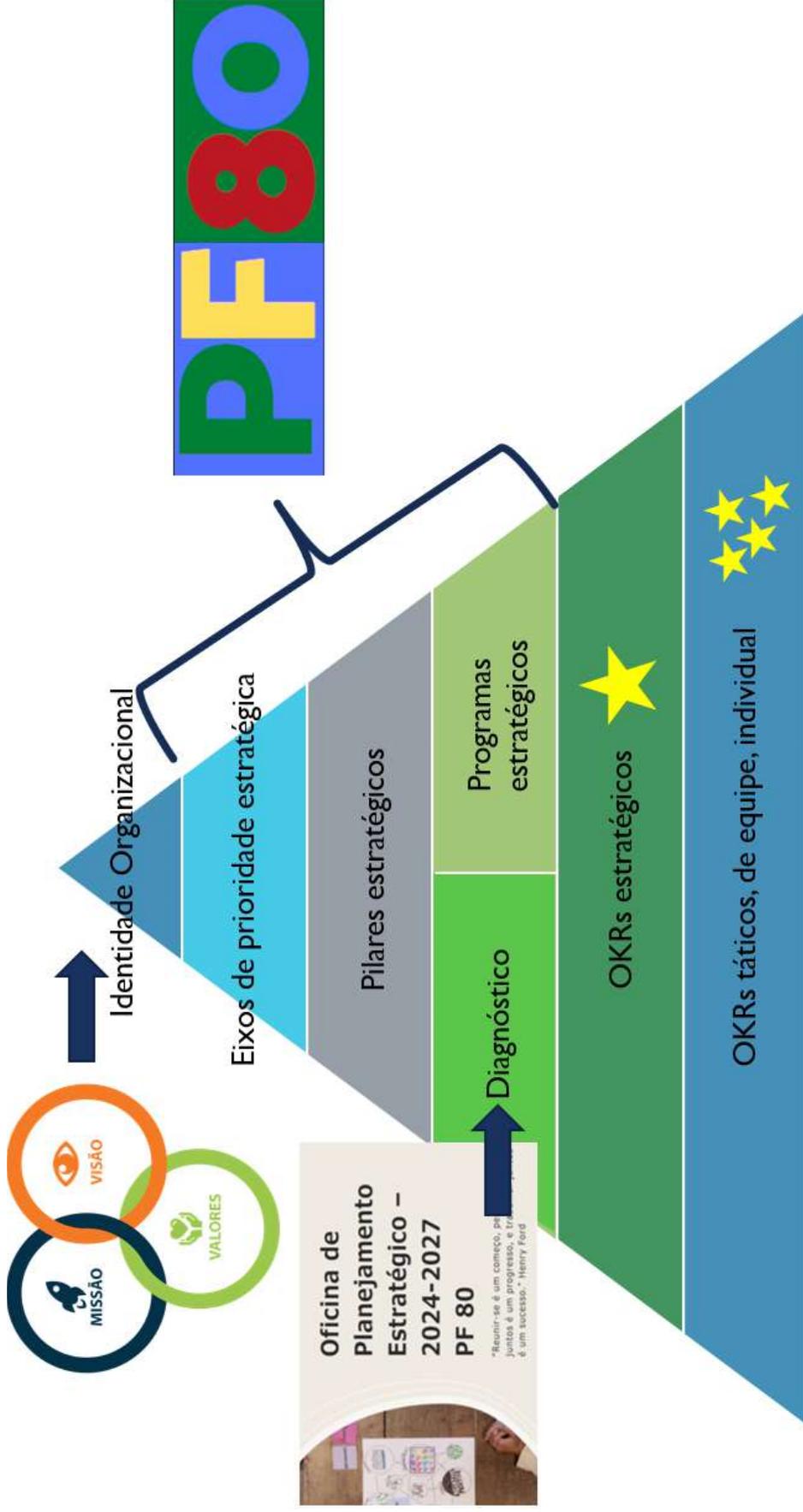


Figura 9 – Modelo de construção do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional da Polícia Federal

#### 4.1 Proposta para elaboração dos Planos Táticos das Diretorias e Planos Operacionais das Superintendências

Sugere-se que os Planos Táticos e Operacionais sejam elaborados seguindo os seguintes passos:

- i. Definição de Missão e Visão da Diretoria, alinhados à Identidade Organizacional;
- ii. Análise de ambiente utilizando Matriz SWOT;
- iii. Levantamento de ações, iniciativas e projetos utilizando Matriz TOWS (se ponto focal e diretor achar necessário);
- iv. Compilação destas informações em um plano conciso, que, junto com os OKRs estratégicos servirá de base para definição ou readequação dos OKRs táticos e operacionais.
- v. Operacionalização do plano através dos OKRs, conforme proposto neste relatório.

Os Planos Táticos devem ser elaborados em até 2 meses após a elaboração do Plano Estratégico. Os Planos Operacionais devem ser elaborados em até 2 meses após a elaboração dos Planos Táticos. Dessa forma, para que todos os planos estejam prontos até a data de início de vigência, sugere-se que a elaboração do Planejamento Estratégico inicie no mês de junho do último ano do plano em vigência.

#### 4.2 Definição dos OKRs táticos

Cada um dos resultados-chave estratégicos se transforma em objetivo tático dentro da respectiva unidade proprietária do KR. Isto é denominado “definição de OKR em cascata”, que é quando um **KR** de um nível superior vira um **O** em um nível abaixo.

Além disso, as demais informações coletadas nos brainstorms foram avaliadas uma a uma para identificar se estavam ou não alinhadas com os OKRs estratégicos. Os objetivos e resultados que possuem a capacidade de contribuir para OKRs estratégicos foram estruturados em OKRs táticos já dentro do nível das diretorias, o que é denominado “definição em escada”.

Desta forma, chegou-se a uma proposta **inicial** para a carteira de OKRs Táticos que foi apresentada aos pontos focais das 13 diretorias. Estes iniciaram a etapa de alinhamento e fechamento dos OKRs através de atuação conjunta e sob gerenciamento da Coordenação de Gestão Estratégica e Inovação, obtendo-se o quadro apresentado no link abaixo.

[Link de acesso à proposta inicial para os OKRs Táticos](#)

O Anexo II apresenta a construção, em andamento dos OKRs táticos, atualizada em 20 de junho de 2023.

Modelo de desdobramento da estratégia: em “cascata” e em “escada”<sup>2</sup>:

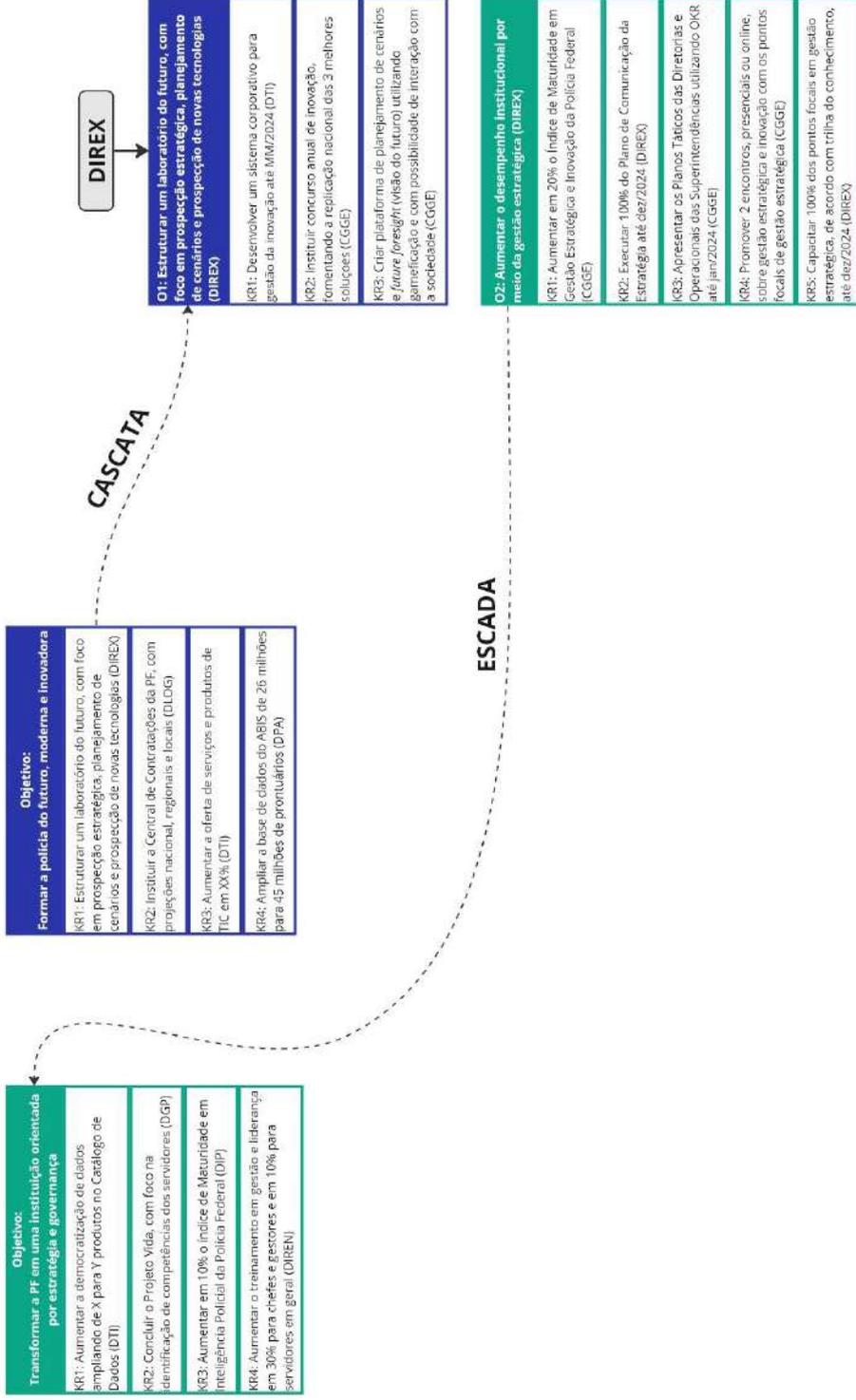


Figura 10 – Modelo de desdobramento da estratégia

<sup>2</sup> John Doerr, *Avalie o que Importa*.

## 5. Operacionalização - Transformando a Estratégia em Ação

Não é trivial passar da etapa de planejamento para a de execução. É muito comum uma instituição construir um plano estratégico exemplar, mas não conseguir tirá-lo do papel. A utilização dos OKRs, além de garantir foco nas ações institucionais, também evita este problema.

A realização do plano estratégico é garantida pela definição de metas claras e a utilização dos *check-ins* periódicos para acompanhamento do alcance das métricas, base da metodologia OKR.

Para alcançar as metas estabelecidas, cada KR tático deverá ter iniciativas, ações e/ou projetos associados. É assim que se transforma um objetivo estratégico, institucional, em execução. O gestor controla a métrica e empodera sua equipe para que atinja, da maneira mais eficiente possível, aquele resultado almejado.

Os OKRs estratégicos e táticos servem como guias para a instituição dos OKRs operacionais. Estes, mais perto da “linha de frente”, serão estabelecidos pelas Superintendências Regionais ou Delegacias Regionais. O estabelecimento dos OKRs operacionais pelas Superintendências, sejam em cascada (OKR oriundo diretamente de um KR estratégico ou tático) ou em escada (OKR que nasce na própria unidade, mas com um OKR estratégico ou tático como guia), fomentam o empoderamento das pontas enquanto permitem o acompanhamento eficaz das métricas pelos gestores.

Após o fechamento dos OKRs táticos pelas diretorias, dar-se-á início ao processo de elaboração dos OKRs operacionais. Inicialmente, 2 pilotos serão implementados para ajuste da metodologia e consolidação das principais lições aprendidas. Depois disso, serão treinados pontos focais de todas as unidades da federação para que cada unidade possa ter o conhecimento e autonomia necessários à utilização do método. Em seguida, todas as Superintendências Regionais deverão desenvolver seus OKRs operacionais, conforme cronograma apresentado no item 5.

Para alteração dos OKRs táticos, é necessária a autorização do Diretor responsável e do Diretor-Executivo, dando conhecimento ao Diretor-Geral. Para alteração dos Planos Operacionais, é necessária a autorização do Superintendente responsável e do Diretor Executivo, devendo dar conhecimento ao Diretor afeto ao tema e ao Diretor-Geral.

A proposta de cronograma de operacionalização é apresentada a seguir:

## Proposta de Cronograma para Operacionalização da Estratégia:

Entrega do Plano Estratégico com os Objetivos Estratégicos	12 a 16 de junho (1 semana)
Elaboração dos OKRs táticos pelas Diretorias	12 a 16 de julho (1 semana)
Fechamento dos OKRs táticos pelas Diretorias	19 a 23 de junho (1 semana)
Piloto na SR/PB: adequação do PTO ao Plano Estratégico 2024-2027 e à metodologia OKR	26 de junho a 7 de julho (2 semanas)
Início do piloto na SR/XX: elaboração de OKRs operacionais	10 a 14 de julho (1 semana)
Primeiro treinamento para pontos focais de planejamento e 'pastores' de OKR (1 ou 2 servidores de 9 superintendências + 3 servidores de 4 diretorias)	14 a 18 de agosto (1 semana)
Criação dos OKRs operacionais do primeiro grupo de superintendências	21 de agosto a 15 de setembro (4 semanas)
Segundo treinamento para pontos focais de planejamento e 'pastores' de OKR (1 ou 2 servidores de 9 superintendências + 3 servidores de 4 diretorias)	18 a 22 de setembro (1 semana)
Criação dos OKRs operacionais do segundo grupo de superintendências	25 de setembro a 20 de outubro (4 semanas)
Terceiro treinamento para pontos focais de planejamento e 'pastores' de OKR (1 ou 2 servidores de 8 superintendências + 3 servidores de 4 diretorias)	23 a 27 de outubro (1 semana)
Criação dos OKRs operacionais do terceiro grupo de superintendências	30 de outubro a 24 de novembro (4 semanas)

A figura a seguir apresenta o resumo das fases do Planejamento Estratégico 2024/2027 – PF 80, desde a elaboração do plano estratégico, até o desdobramento em planos táticos e operacionais:

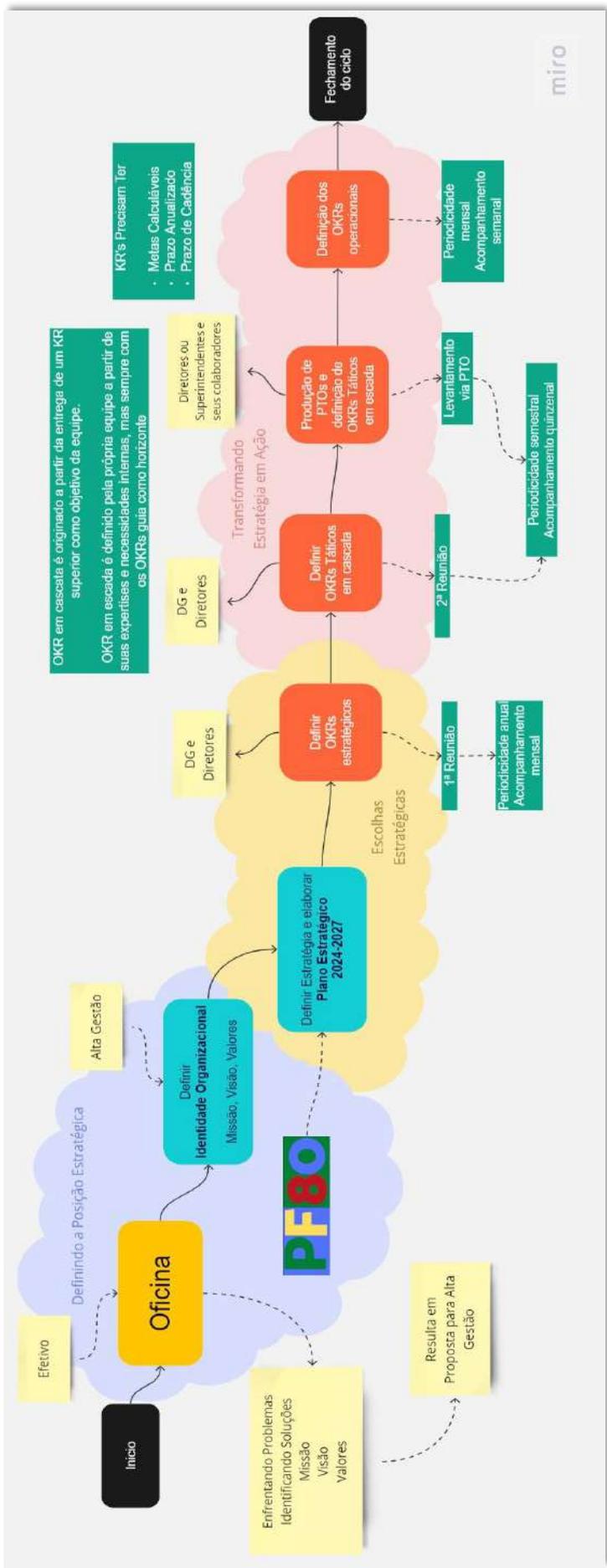


Figura 9 – Fases do Planejamento Estratégico 2024/2027 – PF 80

## 6. Sistema OKR

Foi desenvolvido, pela DTI, um sistema para gestão dos OKRs institucionais. Neste primeiro momento, o sistema foi liberado em forma de mínimo produto viável e contempla a gestão dos OKRs estratégicos. A DTI está trabalhando para a ampliação do SisOKR para que este possa abarcar, também, os OKRs táticos e, posteriormente, os operacionais.

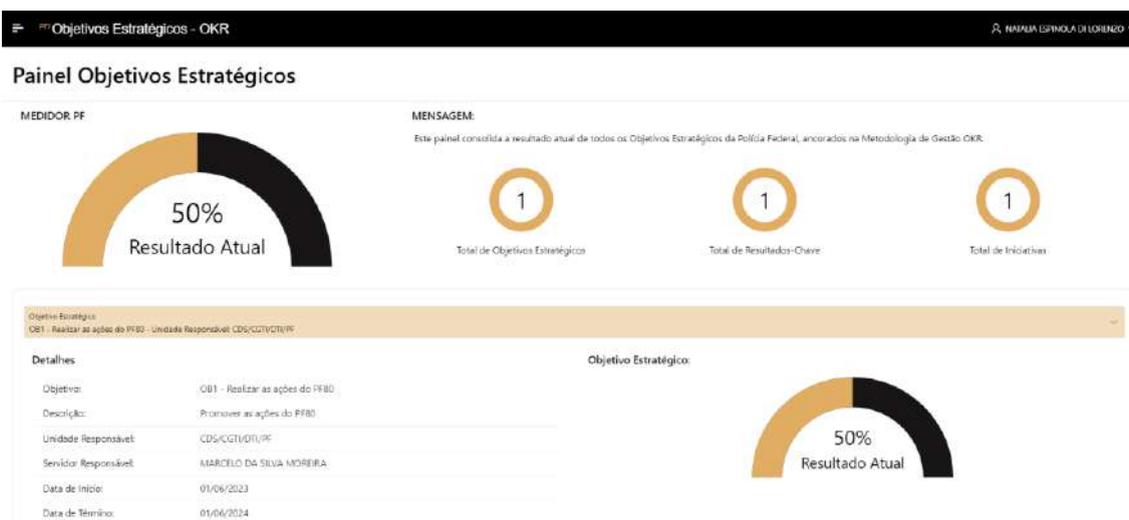


Figura 10 - Tela ilustrativa do SisOKR

Este sistema irá permitir a publicidade necessária ao sucesso do método de gestão escolhido. Os OKRs permanecerão visíveis e acessíveis a todos os servidores, fazendo com que qualquer um, a qualquer momento, possa se lembrar de como sua contribuição se relaciona com os objetivos mais amplos e importantes da Polícia Federal. O MVP do SisOKR pode ser acessado pelo link:

Link de acesso ao SisOKR:

<http://appsdev.pf.gov.br/r/dg/sisokr/admin?session=>

## 7. Gestão do Conhecimento

Além dos registros documentais constantes no processo SEI nº 08200.017493/2023-77, os vídeos gravados e as apresentações realizadas durante o processo liderado pelo GAB/DG constam na Biblioteca:

[PF Planejamento Estratégico 2024/2027 - PF 80 \(GAB/DG\) - Documentos - Todos os Documentos \(sharepoint.com\)](#)

## 8. Plano Estratégico

Quanto ao **Plano Estratégico da Polícia Federal 2024/2027 - PF 80** (SEI nº 08200.017493/2023-77), cabe observar que o documento foi estruturado de forma que seu texto contenha as linhas mestras da estratégia da PF, sem expor detalhamento dos resultados-chave estratégicos. Objetiva-se com isso preservar algumas ações da PF, devido à natureza da instituição, além de evitar atualizações constantes, já que a metodologia utilizada (ORK) prevê revisões periódicas dos resultados-chave e suas métricas.

## ANEXO I – Descrição dos OKRs estratégicos vigentes para 2024

EIXO: POLÍCIA JUDICIÁRIA		
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:		
ENFRENTAR A CRIMINALIDADE COM EFICIÊNCIA		
DESCRIÇÃO:	<p>Em um mundo cada vez mais acelerado e interconectado é importante que a Polícia Federal atue com cada vez mais rapidez e eficácia. É imprescindível que nossos processos de investigação sejam mais céleres, ao mesmo tempo em que aumentamos a resolutividade destes.</p> <p>Especial ênfase deve ser dada aos crimes ambientais, em relação aos quais devemos assegurar que a organização está atuando com acurácia no combate à crise climática, aos crimes cibernéticos, cujo maior desafio é a identificação da autoria, e à lavagem de dinheiro, uma vez que esta é a finalidade máxima da grande maioria dos crimes investigados no âmbito da Polícia Federal.</p>	
RESULTADOS-CHAVE PARA O ANO 2024:		
RESULTADO-CHAVE	DESCRIÇÃO:	RESPONSÁVEL:
KR1: Aumentar em XX% a recuperação de decorrentes de lavagem de dinheiro	A obtenção de valores perpassa, em grande medida, todas as modalidades criminosas sobre as quais recaem atribuição investigativa da Polícia Federal. É nessa fase da conduta delitiva em que normalmente há um defunilamento dos atores envolvidos, representando um grande nó, na perspectiva da teoria das redes. O fomento à ampliação dos valores apreendidos causa efeitos exponenciais no combate a praticamente todas as demais práticas criminosas.	DICOR
KR2: Reduzir o desmatamento ilegal em áreas da União em XX%	A Polícia Federal, como coordenadora das ações de repressão aos crimes ambientais, deve aferir a efetividade de suas ações com foco no compromisso assumido pelo Brasil na COP26: zerar o desmatamento ilegal no país até 2028.	DAMAZ
KR3: Aumentar para XX% o índice de identificação de autoria de crimes cibernéticos	Um dos grandes desafios na investigação de crimes cibernéticos, tendo em conta as peculiaridades das tecnologias envolvidas, é a identificação da autoria dos delitos. Assim, é importante medir o avanço percentual desse tipo de identificação para aferição da efetividade das investigações dessa natureza.	DCIBER
KR4: Diminuir em 25% o tempo médio de atendimento das requisições periciais	A celeridade do trabalho pericial é importante para o rápido desenvolvimento das investigações, uma vez que muitas vezes a constatação da materialidade depende dessa atividade.	DITEC
KR5: Reduzir o prazo de resolução de inquéritos de 679 para 650 dias	A celeridade é um dos pontos fundamentais à investigação criminal, tendo em conta tanto a preservação das garantias individuais fundamentais, já que é inegável que tão somente o fato de existir uma investigação envolvendo determinada pessoa é um fardo pesado, considerando as possíveis consequências disso, como também a própria eficácia do sistema de persecução penal, pois o importante caráter preventivo do mesmo está intimamente ligado ao grau de	COGER

	<p>probabilidade da punição como já bem estabelecido em âmbito acadêmico desde Beccaria<sup>1</sup>.</p> <p>[1]<a href="https://revistades.jur.puc-rio.br/index.php/revistades/article/download/1346/659">https://revistades.jur.puc-rio.br/index.php/revistades/article/download/1346/659</a></p>	
--	--	--

EIXO: POLÍCIA ADMINISTRATIVA		
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:		
SERVIR À SOCIEDADE COM EXCELÊNCIA E TRANSPARÊNCIA		
DESCRIÇÃO:	<p>O aumento da celeridade da atuação da Polícia Federal não deve se resumir à atuação como polícia judiciária da união. A partir do momento que novos recursos tecnológicos, como automatização de atividades e inteligência artificial, estão cada vez mais presentes em nossas vidas, os benefícios oriundos dessas novas tecnologias devem ser incorporados à prestação de serviços realizada pela instituição. Assim, é fundamental que a instituição trabalhe para aumentar ainda mais os níveis de excelência dos serviços prestados à sociedade.</p> <p>É imprescindível, também, aumentar a participação social e a transparência institucional, afinal, nenhuma organização é uma ilha, a atuação da instituição está inserida em um contexto social e deve ser pautada por este.</p>	
RESULTADOS-CHAVE PARA O ANO 2024:		
RESULTADO-CHAVE	DESCRIÇÃO:	RESPONSÁVEL:
KR1: Reduzir em XX% o tempo médio de atendimento ao cidadão	O atendimento ao cidadão é o momento em que a Polícia Federal está mais próxima do grande público sendo, portanto, uma vertente crucial para a imagem da instituição. Como em relação a qualquer serviço, agilidade é um dos pontos mais valorizados pelos clientes, de modo que a atenção a esse ponto contribuirá para a melhoria da imagem da instituição e para a diferenciação da mesma em relação aos demais entes do serviço público.	DPA
KR2: Realizar três diálogos públicos, um em cada eixo de prioridade estratégica do PF80	Realizar de diálogos públicos entre gestores das unidades centrais e descentralizadas e representantes da sociedade civil - tais como OAB, movimentos sociais, entidades de classe, organizações não-governamentais etc. - para apresentar projetos em andamento, resultados obtidos e escutar críticas e sugestões. (PF80)	DIREN
KR3: Realizar ao menos uma ação anual de aproximação com a comunidade	Estreitar as relações com a comunidade local, realizando ações comunitárias e campanhas para conscientização e aproximação desta com a Polícia Federal.	Superintendências

KR4: Prover 100% dos postos vagos no exterior via processo seletivo interno transparente	Reavaliar, com base no interesse estratégico e na efetividade dos resultados, da presença de unidades da PF no exterior. Promover as adequações necessárias, como eventual fechamento de unidades e abertura de novos postos ou readequação do quantitativo de servidores. Prover total transparência quanto às informações relativas às unidades no exterior. (PF80 - Programa Estratégico 7)	DCI
--	--	-----

EIXO: GOVERNANÇA		
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:		
TRANSFORMAR A PF EM UMA INSTITUIÇÃO ORIENTADA POR ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA		
DESCRIÇÃO:	Entre os problemas apontados, no diagnóstico, pelos servidores de todo o país a necessidade de treinamentos em gestão, o anseio pela instituição de um sistema efetivo de gestão por competências e a necessidade do desenvolvimento de uma cultura de dados foram muito significativos. Apesar de, em um primeiro momento, estes conceitos parecerem apartados, ao olhá-los mais de perto, percebe-se que eles alimentam um ao outro. O que seria um sistema de gestão por competências se não definir como empregar cada peça do xadrez institucional com base em estratégia e dados? “Governar não é uma tarefa fácil”. Para isso precisamos de dados robustos, conhecimento em gestão e uma estratégia bem definida. “O processo de governança envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas.”, Brainard Guy Peters, Professor Adjunto na Graduate School of Public and International Affairs da Universidade de Pittsburgh.	
RESULTADOS-CHAVE PARA O ANO 2024:		
RESULTADO-CHAVE	DESCRIÇÃO:	RESPONSÁVEL:
KR1: Aumentar a democratização de dados ampliando de X para Y produtos no Catálogo de Dados	Atuar em soluções de TIC para permitir a adoção de modelos decisórios baseados em dados, nos diferentes níveis e áreas do órgão.	DTI
KR2: Concluir o Projeto Vida, com foco na identificação de competências dos servidores	O projeto Vida permite realizar de forma eficiente a gestão das competências, talentos e trilhas funcionais dos servidores. Apenas depois que a instituição for capaz de conhecer o seu efetivo que será capaz de alocá-lo da maneira mais adequada. Este é o primeiro passo para a Polícia Federal efetivar a gestão por competências.	DGP
KR3: Aumentar em 10% o Índice de Maturidade em Inteligência Policial	A utilização do indicador irá auxiliar no fortalecimento da cultura de inteligência policial através do fomento à produção do conhecimento em inteligência pelos SIPs e SADIPs, da utilização adequada das	DIP

	ferramentas disponíveis para auxílio à tomada de decisão e do melhor aproveitamento das unidades de PJ nestas unidades	
KR4: Aumentar o treinamento em gestão e liderança em 30% para chefes e gestores e em 10% para servidores em geral	Tratar as atividades gerenciais como algo inato de cada pessoa, ou algo que se aprende na prática é contraproducente. Gestão é uma matéria que demanda estudo e evolução constante em qualquer organização que pretenda sobreviver no mundo moderno. Na Polícia Federal grande parte das chefias é exercida por profissionais com formação jurídica que, em regra, não possui treinamento em gestão, sendo deixado a cada um, sem qualquer planejamento, o autodesenvolvimento nessa matéria.	DIREN

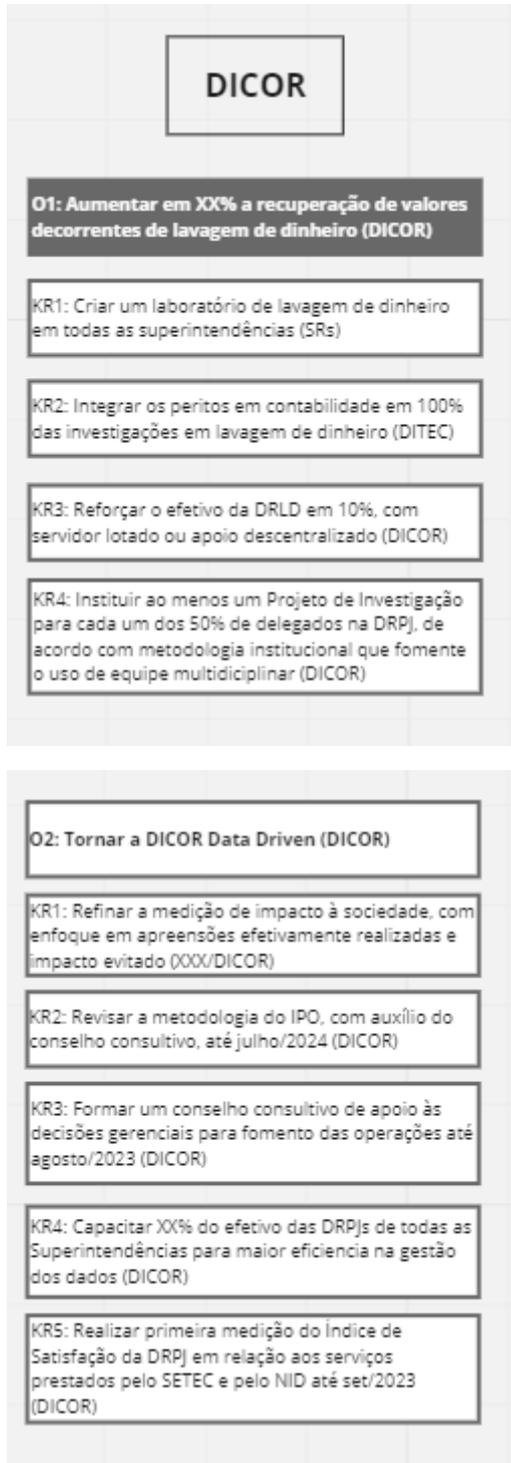
<b>EIXO: PESSOAS E ESTRUTURA</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:</b>		
<b>FORMAR A POLÍCIA DO FUTURO, MODERNA E INOVADORA</b>		
DESCRIÇÃO:	Este é um objetivo que permeia os três descritos anteriormente. Ele é a base para que a instituição consiga desempenhar suas atividades de forma satisfatória pois, sem inovação e modernização, não há que se falar em estratégia e alcance de objetivos. “Uma empresa é um organismo vivo. Métodos tem que mudar. Foco tem que mudar. Os valores têm que mudar. A soma total dessas mudanças é a transformação.” Andrew Grove	
<b>RESULTADOS-CHAVE PARA O ANO 2024:</b>		
RESULTADO-CHAVE	DESCRIÇÃO:	RESPONSÁVEL:
KR1: Estruturar um laboratório do futuro, com foco em prospecção estratégica, planejamento de cenários e prospecção de novas tecnologias	A velocidade das mudanças no mundo é cada vez mais rápida. Não há mais espaço para centralização e controle. Todas as organizações de ponta no planeta trabalham dentro do conceito de <i>power to the edges</i> , fomentando e estimulando a inovação radical, entendendo que o erro é parte inerente ao processo, não podendo a governança tolher a difusão de iniciativas. A criação de um laboratório do futuro se presta a estimular a inovação em todas as camadas da instituição.	DIREX
KR2: Instituir a Central de Contratações da PF, com projeções nacional, regionais e locais	Aumentar a eficiência das contratações em aquisições e serviços através da atuação de centros de compras com projeções e atuações distintas, empregando as competências institucionais e os recursos	DLOG

	humanos de forma inteligente, visando à otimização dos processos.	
KR3: Aumentar a oferta de serviços e produtos de TIC em XX%	É imprescindível, tanto para o bom andamento das atividades diárias quanto para o alcance de todos os resultados-chave contidos nos objetivos estratégicos vigentes para este ciclo, que todas as unidades da Polícia Federal tenham, à sua disposição, os serviços e produtos de TIC necessários	DTI
KR4: Ampliar a base de dados do ABIS de 26 milhões para 45 milhões de prontuários	A base de dados do ABIS é extremamente valiosa, podendo servir de base não só para o fomento das investigações, mas também para a atuação coordenada com diversos setores da sociedade, inclusive com a iniciativa privada (validação de identificação), representando um capital singular para a atração de recursos.	DPA

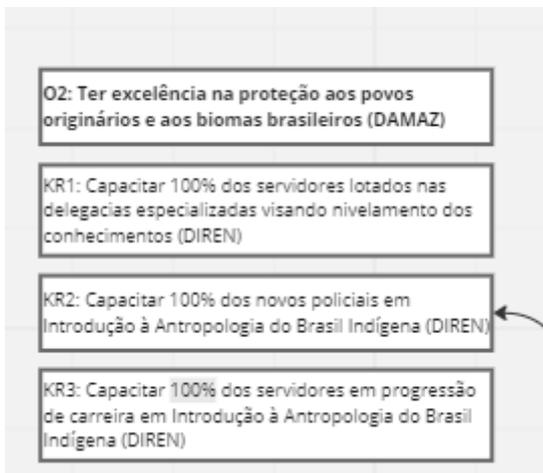
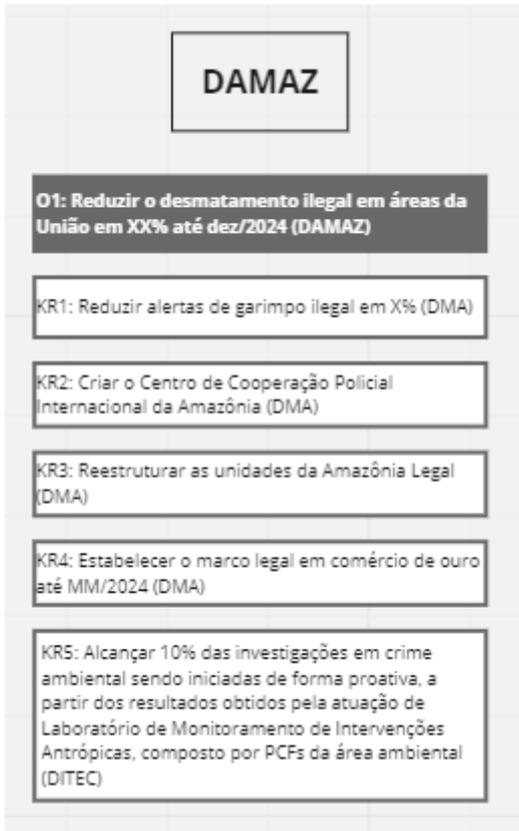
## ANEXO II – Construção, em andamento, dos OKRs Táticos

(Atualizado em 20/06/2023)

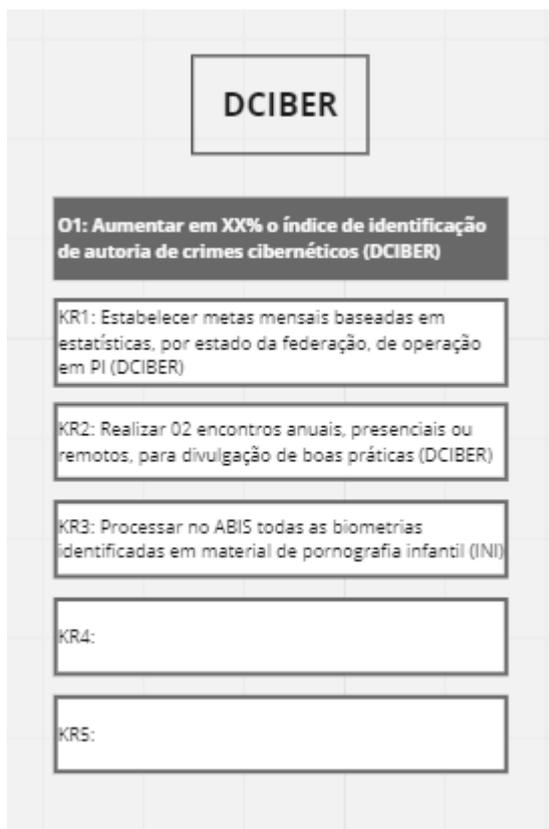
### 1) DICOR



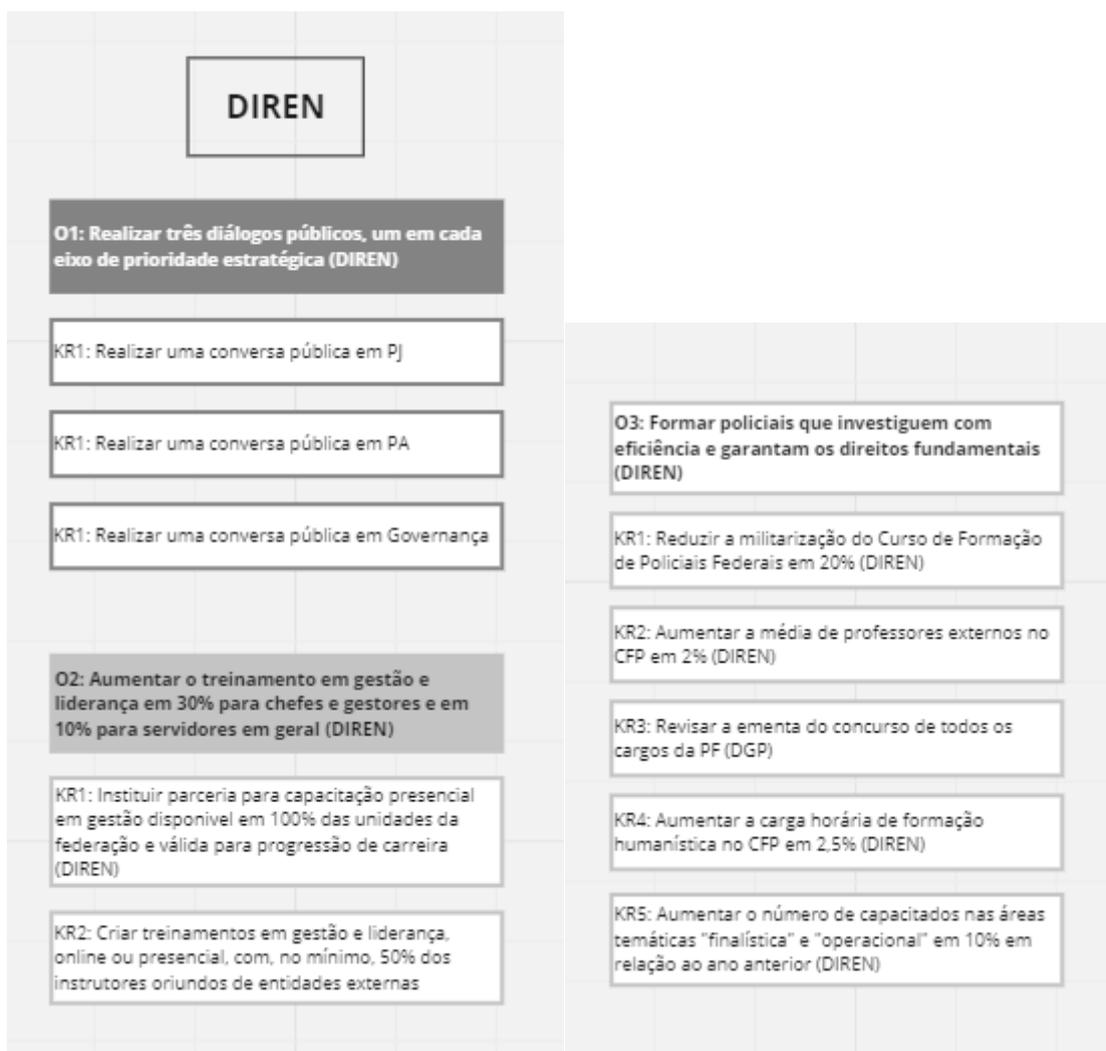
## 2) DAMAZ



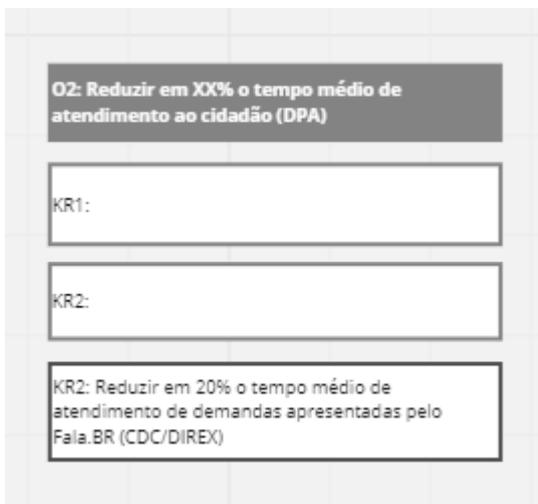
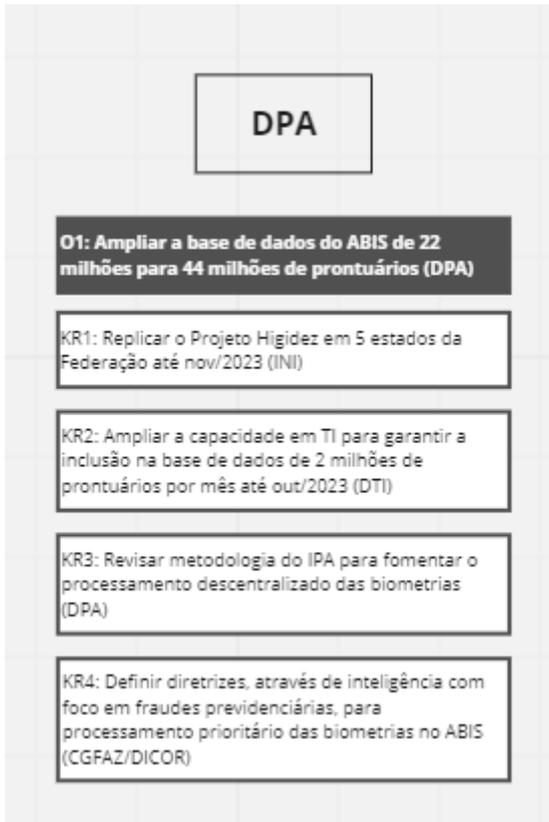
## 3) DCIBER



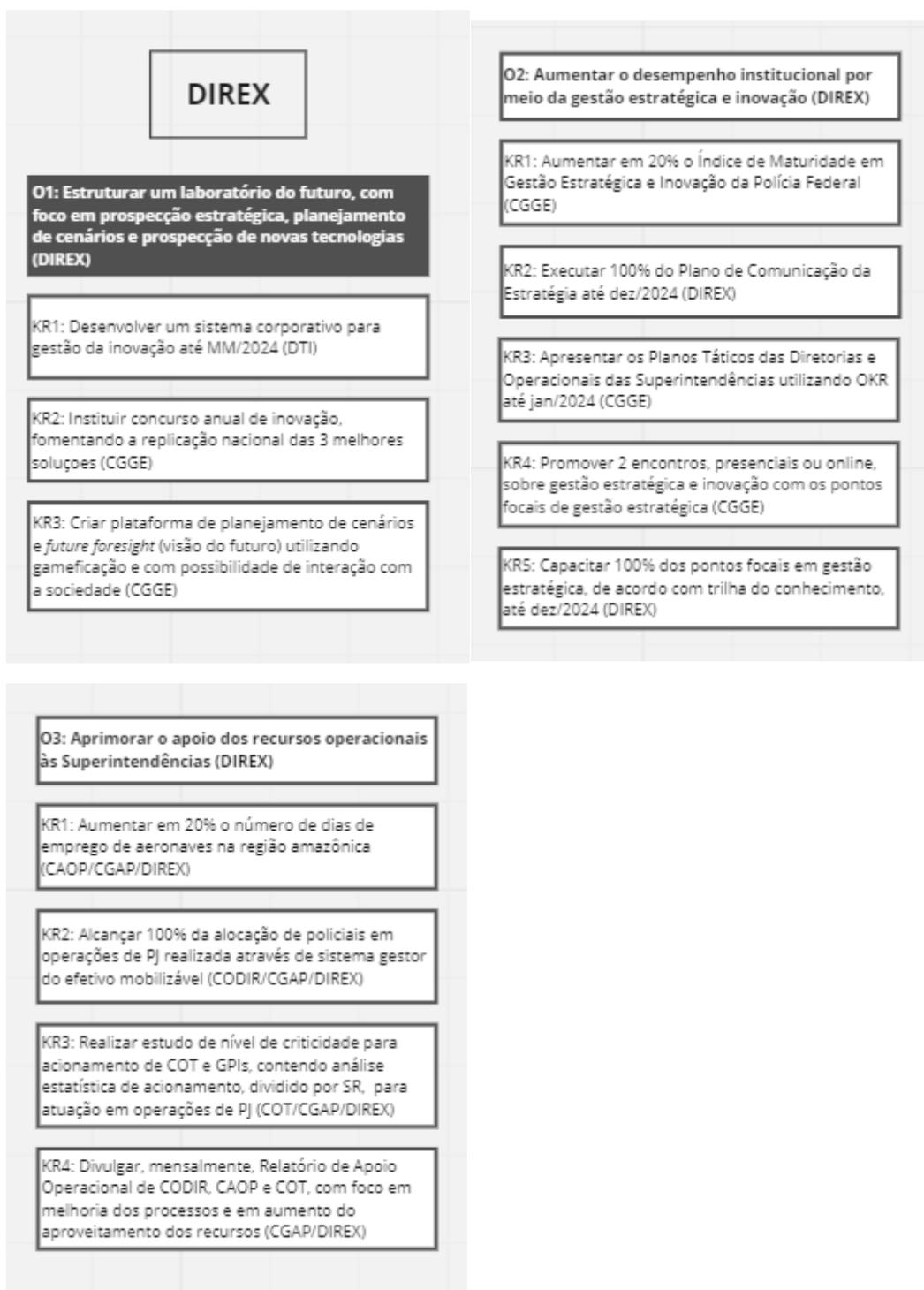
## 4) DIREN



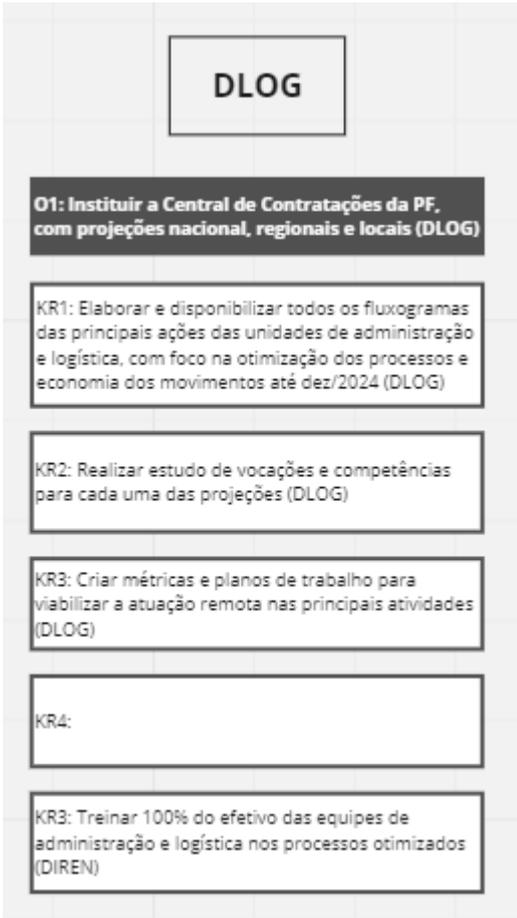
## 5) DPA



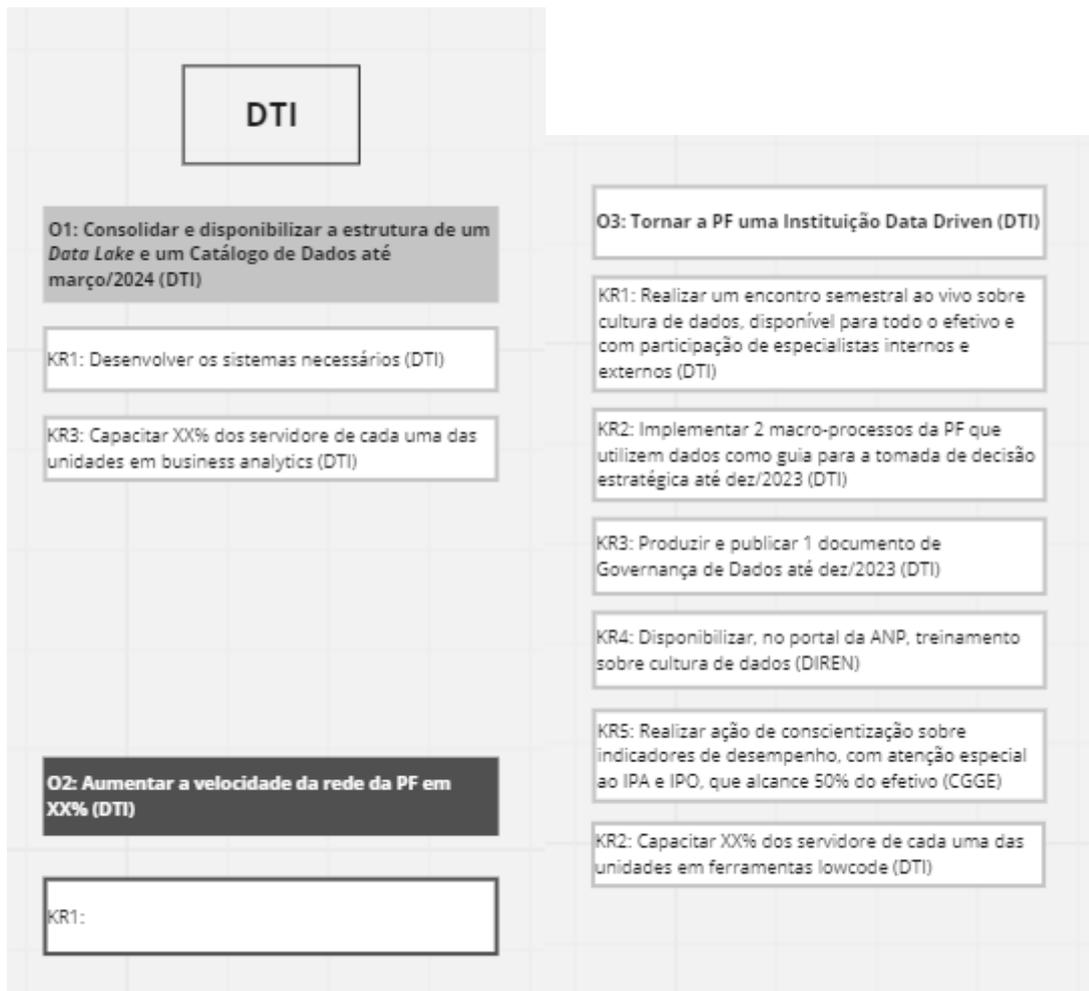
## 6) DIREX



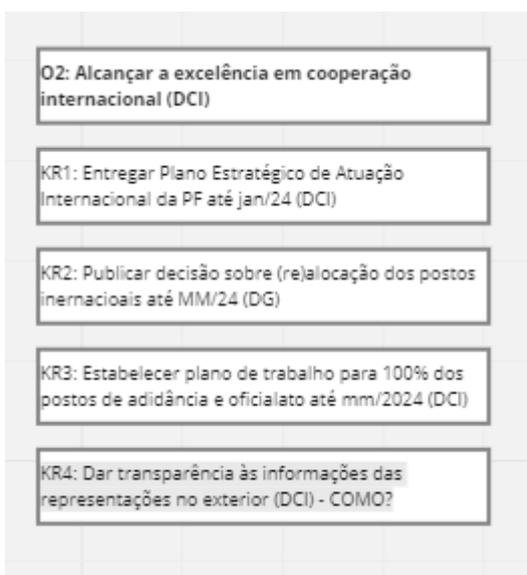
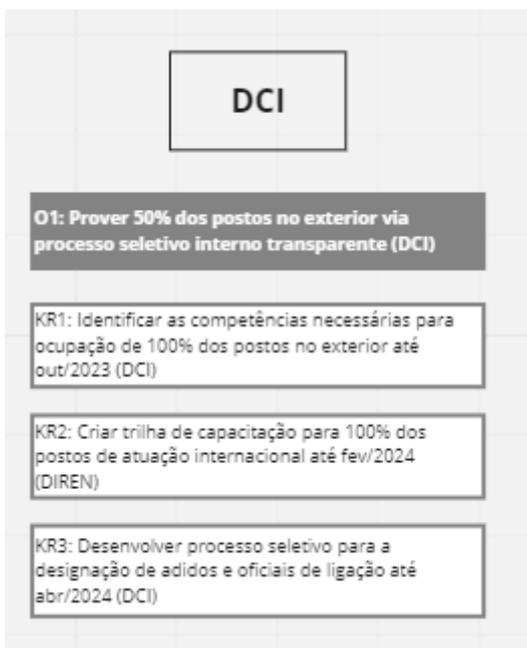
7) DLOG



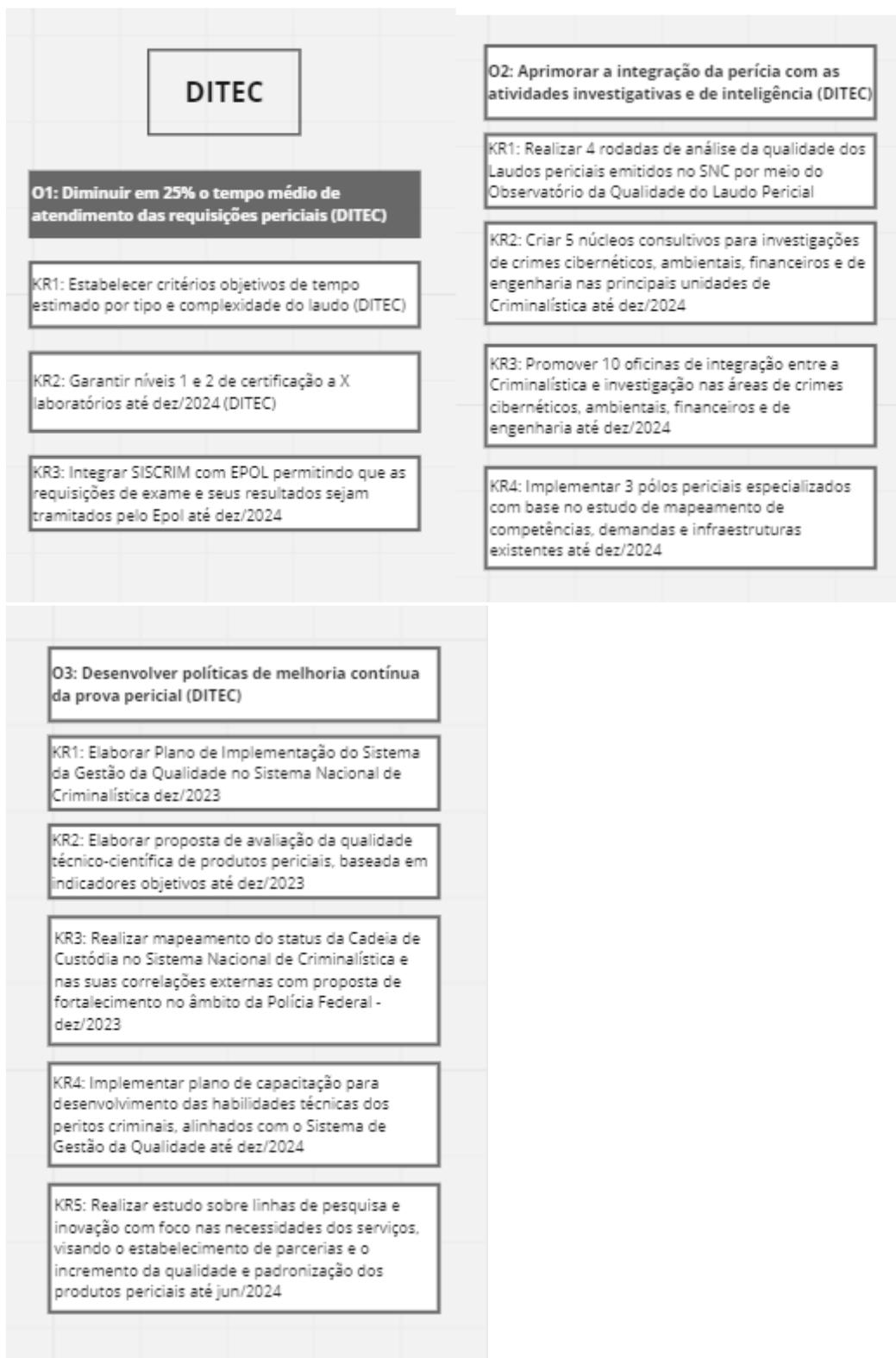
## 8) DTI



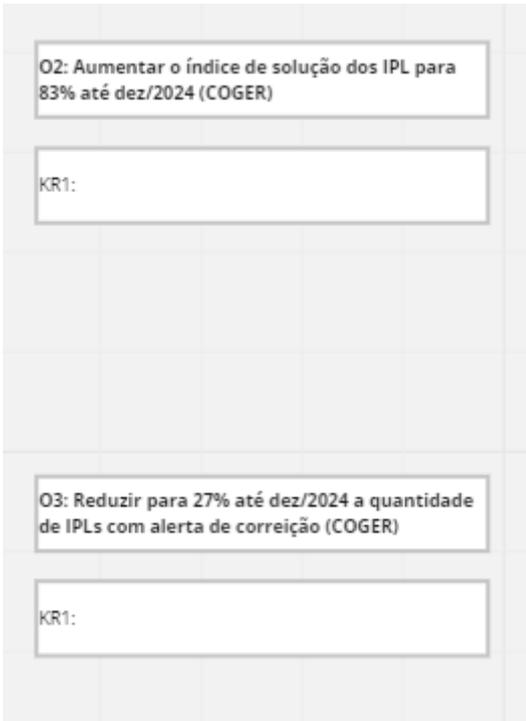
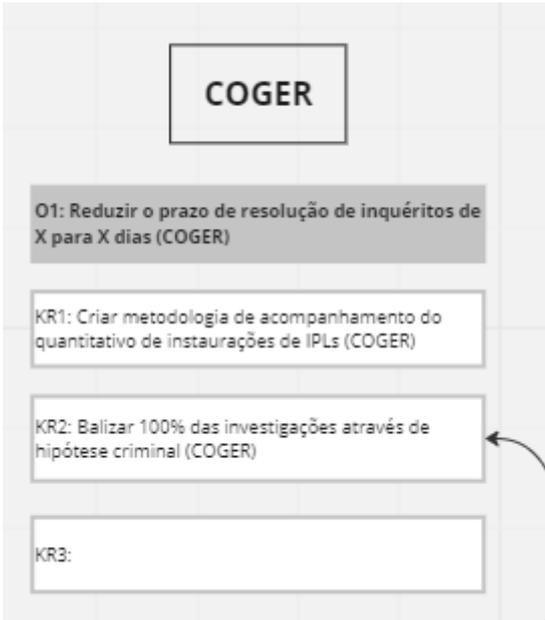
## 9) DCI



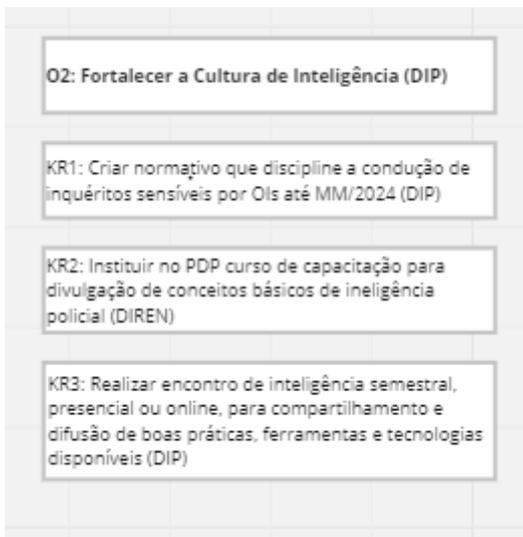
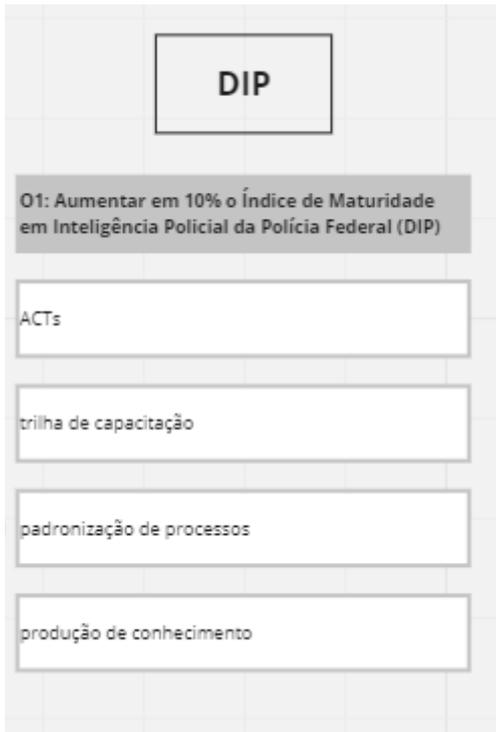
## 10) DITEC



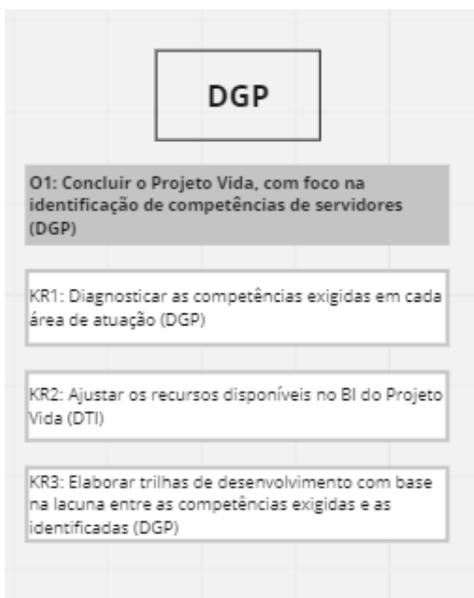
11) COGER



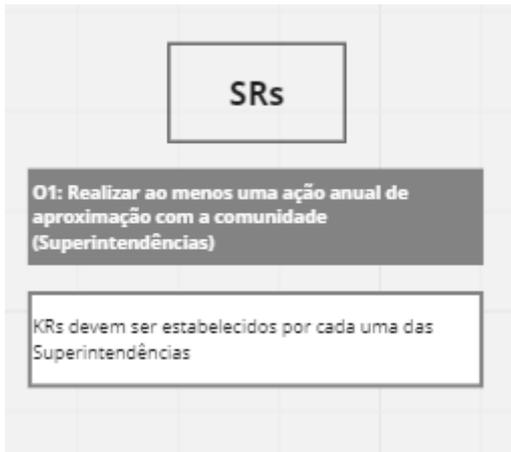
## 12) DIP



## 13) DGP



## 14) SRs





# Proposta de Governança da Estratégia

Planejamento Estratégico  
2024/2027 – PF 80

**Polícia Federal**  
Adriana Vasconcelos  
Natalia Espindola Di Lorenzo

---

Junho de 2023

# Proposta de Governança da Estratégia

## 1. Introdução

Governança Pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2022).

Nesse sentido, fazem parte da governança da estratégia proposta para a Polícia Federal, no âmbito do Planejamento Estratégico 2024/2027 – PF 80:

- Definição dos **responsáveis** (ou “donos”) dos objetivos e resultados-chave (OKRs);
- As reuniões periódicas para **avaliação e acompanhamento** da execução dos planos estratégico, tático e operacional e respectivos responsáveis, participantes, frequência;
- A **revisão dos direcionadores estratégicos** e respectivos responsáveis, propositores, autorizadores e disseminação da alteração;
- Proposta de **cronograma** de reuniões e de revisão ordinárias;
- **Ciclo de Implantação do Plano Estratégico** (metodologia OKR).

## 2. Avaliação e Acompanhamento da Estratégia

O sucesso da metodologia OKR pressupõe a realização de *check-ins* periódicos, entre o “dono” do objetivo e os responsáveis por cada um dos KR's, para verificar o progresso, identificar alterações de abordagem e prover o suporte necessário e evitar o desvio acidental.

Como disse Peter Drucker, pai da administração moderna: “Sem um plano de ação, o gestor fica prisioneiro dos acontecimentos. E sem check-ins para reexaminar o plano à medida que os eventos se desenrolam, o gestor não tem como saber quais eventos realmente importam e quais são apenas ruídos.”

Assim, sugere-se a adoção das **seguintes reuniões de acompanhamento da estratégia**:

<b>O quê:</b>	<b>Check-ins de acompanhamento dos objetivos</b>
<b>Objetivo:</b>	Reuniões periódicas para acompanhamento da execução dos resultados-chave
<b>Responsável:</b>	Dono do OKR
<b>Participantes:</b>	Dono do OKR + responsáveis pelos respectivos KR's
<b>Frequência:</b>	<b>MENSAL</b>

<b>O quê:</b>	<b>Reuniões de Análise Tática</b>
<b>Objetivo:</b>	Reuniões periódicas para avaliação e acompanhamento da execução dos objetivos táticos
<b>Responsável:</b>	CGGE/DIREX
<b>Participantes:</b>	DIREX + Diretorias
<b>Frequência:</b>	<b>BIMESTRAL</b>

<b>O quê:</b>	<b>Reuniões de Análise da Estratégia</b>
<b>Objetivo:</b>	Reuniões periódicas para avaliação e acompanhamento da execução dos objetivos estratégicos
<b>Responsável:</b>	Direção-Geral
<b>Participantes:</b>	Direção-geral + Diretorias
<b>Frequência:</b>	<b>BIMESTRAL</b>

O cronograma proposto de reuniões de avaliação e acompanhamento está no detalhado a seguir item 3. Cronograma de Reuniões de Avaliação e Acompanhamento da Estratégia e de Revisão Ordinária dos Direcionadores Estratégicos.

### 3. Revisão dos Direcionadores Estratégicos

Sugere-se que a revisão dos direcionadores estratégicos ocorram de forma:

- **Ordinária:** anualmente ou
- **Extraordinária:** sempre que necessário, em qualquer ponto do seu ciclo.

Às vezes, os resultados-chave “certos” surgem semanas ou meses depois que um objetivo é colocado em jogo. **Os OKRs são inerentemente trabalhos em andamento, e não mandamentos entalhados em pedra.**

<b>O quê:</b>	<b>Revisão dos direcionadores estratégicos (programas e objetivos)</b>
<b>Objetivo:</b>	Brainstorm com diretorias para identificação dos objetivos para o ano seguinte com posterior consolidação dos OKRs estratégicos
<b>Responsável:</b>	DIREX
<b>Participantes:</b>	Direção-geral, DIREX e pessoal por ele designado + CGGE
<b>Frequência:</b>	<b>ANUAL</b> (ordinária) ou sempre que identificada necessidade de alteração dos objetivos estratégicos (extraordinárias)

O cronograma proposto de reuniões de avaliação e acompanhamento está no detalhado a seguir no item 3. Cronograma de Reuniões de Avaliação e Acompanhamento da Estratégia e de Revisão Ordinária dos Direcionadores Estratégicos.

Sugere-se como **autores da proposição, autorização e ciência da revisão dos direcionadores estratégicos:**

<b>Tipo de Revisão</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Alteração dos OKRs</b>	<b>Responsável pelo OKR</b>	<b>Proposição</b>	<b>Autorização</b>	<b>Ciência</b>
Ordinária	Anual	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIREX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores</li> <li>SRs</li> <li>Efetivo da PF</li> </ul>
Extraordinária	A qualquer tempo	Estratégico (Diretor-Geral)	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIREX</li> <li>Diretores</li> <li>DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIREX</li> <li>DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores</li> <li>SRs</li> <li>Efetivo da PF</li> </ul>
Extraordinária	A qualquer tempo	Tático (Diretorias)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGGE</li> <li>Diretor dono do OKR</li> <li>DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretor dono do OKR</li> <li>DIREX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG</li> <li>Diretores</li> <li>SRs</li> <li>Efetivo da PF afeta ao tema</li> </ul>
Extraordinária	A qualquer tempo	Operacional (Superintendências)	<ul style="list-style-type: none"> <li>SRs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGGE</li> <li>SR dona do OKR</li> <li>Diretores afetos ao tema</li> <li>DIREX</li> <li>DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SR dona do OKR</li> <li>DIREX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG</li> <li>Diretor afeto ao tema</li> <li>Efetivo da SR dona do OKR</li> </ul>

#### 4. Cronograma de Reuniões de Avaliação e Acompanhamento da Estratégia e de Revisão Ordinária dos Direcionadores Estratégicos

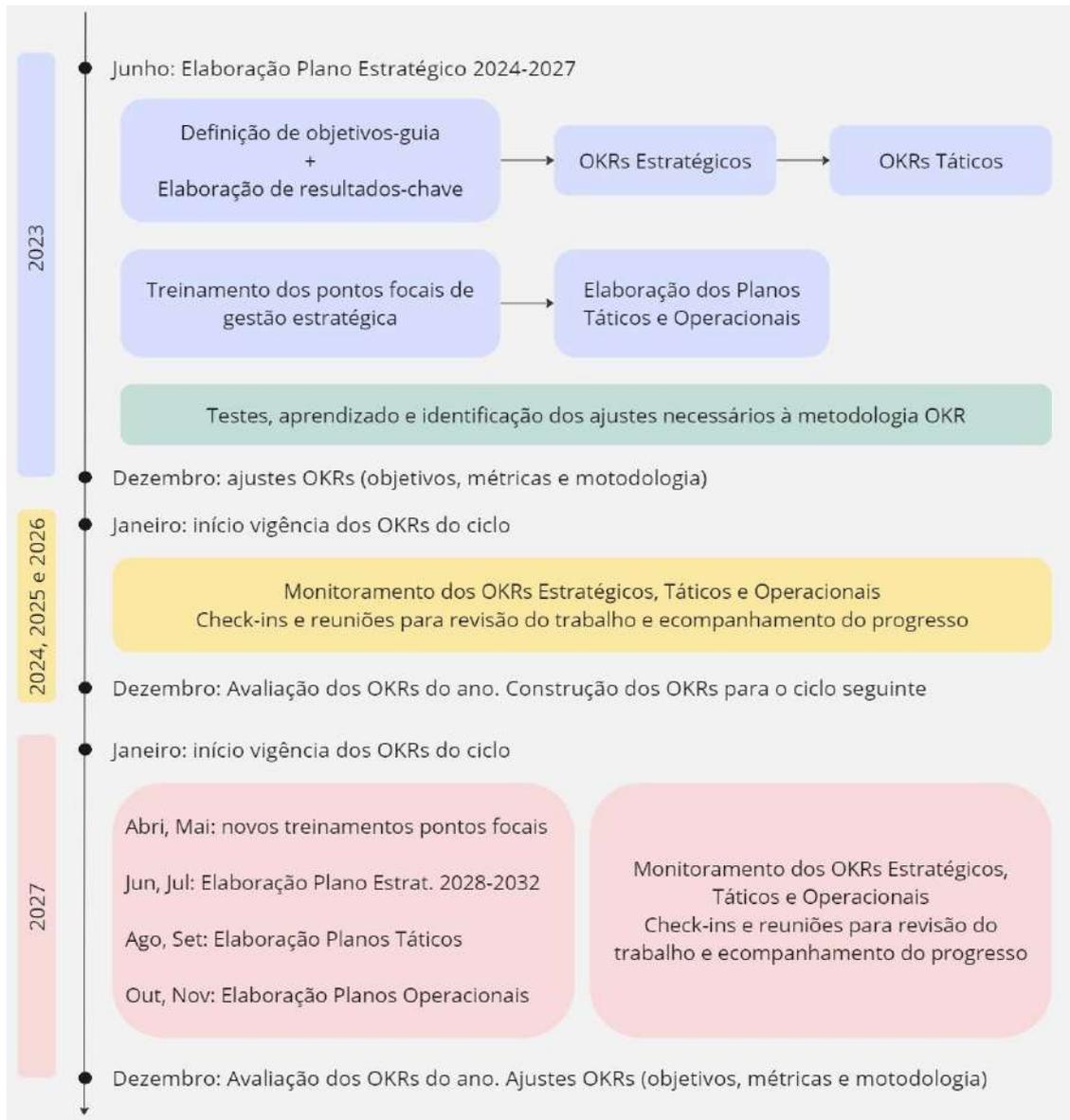
A cada 4 meses, mais precisamente na última quinta-feira dos meses de fevereiro, junho e outubro, a Polícia Federal participa de **uma Reunião de Análise da Estratégia conduzida pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)**.

A partir dessa determinação do MJSP, e com o intuito de compatibilizar as reuniões de análise estratégica da PF com as do MJSP, foi proposto o **Cronograma de Reuniões de Avaliação e Acompanhamento da Estratégia e de Revisão Ordinária dos Direcionadores Estratégicos** a seguir:

		Ação				
		Check-ins de acompanhamento	Reuniões de Análise Tática	Reuniões de Análise da Estratégia	Reuniões de Análise Estratégica - MJ	Revisão dos direcionadores estratégicos
	Semana					
JAN	1	X				
	2					
	3					
	4					
FEV	1	X				
	2		X			
	3			X		
	4				X	
MAR	1	X				
	2					
	3					
	4					
ABR	1	X				
	2		X			
	3			X		
	4					
MAI	1	X				
	2					
	3					
	4					
JUN	1	X				
	2		X			
	3			X		
	4				X	
JUL	1	X				
	2					
	3					
	4					
AGO	1	X				
	2		X			
	3			X		
	4					
SET	1	X				
	2					
	3					
	4					
OUT	1	X				
	2		X			
	3			X		
	4				X	
NOV	1					
	2					
	3	X				
	4		X			
DEZ	1			X		
	2					X
	3					
	4					

## 5. Ciclo de Implantação do Plano Estratégico

O esquema abaixo ilustra como se darão os check-ins e revisões dos OKRs durante todo o prazo de vigência do Plano Estratégico 2024-2027. É importante lembrar, porém, que os prazos de revisão dos OKRs são sugestões. Conforme mencionado no item 2. Revisão dos Direcionadores Estratégicos, um OKR pode ser modificado ou mesmo desfeito em qualquer ponto de seu ciclo (revisões extraordinárias).





# Proposta de Plano de Comunicação da Estratégia

Planejamento Estratégico  
2024/2027 – PF 80

**Polícia Federal**  
Adriana Vasconcelos  
Natalia Espindola Di Lorenzo

---

Junho de 2023

# Proposta de Plano de Comunicação da Estratégia

## 1. Introdução

Esta proposta visa iniciar os trabalhos necessários para a elaboração de um Plano de Comunicação da Estratégia da Polícia Federal.

O Plano de Comunicação da Estratégia objetiva promover o alinhamento das ações de comunicação aos processos de planejamento e gestão estratégica, facilitando a participação de servidores e colaboradores na construção dos rumos da organização (comunicação interna), bem como promover publicidade, transparência e aproximação da Polícia Federal com a sociedade (comunicação externa).

A efetivação de um plano estratégico depende de uma boa comunicação entre gestores e efetivo. Para isso, é essencial ter um bom plano de comunicação. É ele que vai garantir que o efetivo receba as informações necessárias para atuar com foco, eficiência e qualidade, sendo um importante elo entre os funcionários e os objetivos da organização.

## 2. Meios de Comunicação e Divulgação da Estratégia

A estratégia de divulgação utiliza variados canais, mecanismos, meios de comunicação. O Plano de Comunicação se apoia tanto em tecnologias da informação, quanto em canais tradicionais. A escolha dos meios de comunicação está relacionada ao público-alvo e ao objetivo da comunicação.

Os meios de comunicação sugeridos neste plano são:

1. Intranet
2. Internet
3. Documentos
4. Materiais impressos
5. Eventos e Reuniões
6. Redes Sociais
7. Capacitações

Cabe ressaltar que este documento é uma proposta inicial, devendo ser considerados outros meios para comunicação da estratégia, conforme as capacidades e disponibilidades da CGCS.



### 3. Ações de Comunicação da Estratégia

<b>O quê:</b>	<b>Divulgação interna do Plano Estratégico</b>		
<b>Público-alvo:</b>	Interno	<b>Responsável:</b>	CGCS
<b>Objetivo:</b>	Dar amplo conhecimento aos servidores dos objetivos estratégicos para o período 2024-2027		
<b>Quando:</b>	Até um mês após a aprovação do Plano		
<b>Meio:</b>	Publicação de notícia na intranet e encaminhamento de mensagem via ConectaPF		
			

<b>O quê:</b>	<b>Divulgação externa do Plano Estratégico</b>		
<b>Público-alvo:</b>	Externo	<b>Responsável:</b>	CGCS
<b>Objetivo:</b>	Dar amplo conhecimento à sociedade dos objetivos estratégicos para o período 2024-2027		
<b>Quando:</b>	Até um mês após a aprovação do Plano		
<b>Meio:</b>	Portal Sougov		
			

<b>O quê:</b>	<b>Material impresso para divulgação da estratégia</b>		
<b>Público-alvo:</b>	interno	<b>Responsável:</b>	CGCS
<b>Objetivo:</b>	Distribuição de material impresso para todas as unidades da PF para utilização em dinâmica para divulgação da estratégia e desenvolvimento de cultura entre os servidores		
<b>Quando:</b>	Até um mês após a aprovação do Plano		
<b>Meio:</b>	Painéis impressos, brindes, calendários		
			

<b>O quê:</b>	<b>Divulgação do Mapa Estratégico</b>		
<b>Público-alvo:</b>	externo	<b>Responsável:</b>	CGCS
<b>Objetivo:</b>	Informar a sociedade quanto ao Plano Estratégico 2024-2027		
<b>Quando:</b>	Até uma semana após a aprovação do plano e, anualmente, após definição dos OKRs estratégicos para o ciclo		
<b>Meio:</b>	Publicação na internet e Instagram da PF		
			

<b>O quê:</b>	<b>Divulgação de Boletins de Gestão Estratégica</b>		
<b>Público-alvo:</b>	interno	<b>Responsável:</b>	CGGE
<b>Objetivo:</b>	Divulgar temática doutrinária afeta ao Planejamento Estratégico, como o que são OKRs, para que serve um Plano Estratégico, etc		
<b>Quando:</b>	A cada 45 dias		
<b>Meio:</b>	Intranet (notícia e banner superior na página), ConectaPF e atuação das UGEs, NGEs, etc		
			

<b>O quê:</b>	<b>Reuniões de Análise da Estratégia, Tática ou Operacional</b>		
<b>Público-alvo:</b>	interno	<b>Responsável:</b>	CGGE
<b>Objetivo:</b>	Divulgar o andamento das ações e alcance dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais		
<b>Quando:</b>	Durante realização do <i>check-in</i>		
<b>Meio:</b>	Reuniões para monitoramento dos resultados-chaves no software de gestão dos OKRs		
			

<b>O quê:</b>	<b>Elaboração de relatório de Análise da Estratégia</b>		
<b>Público-alvo:</b>	Ministério da Justiça	<b>Responsável:</b>	CGGE
<b>Objetivo:</b>	Subsidiar o Diretor-Geral com as informações necessárias para		
<b>Quando:</b>	Penúltima quarta-feira dos meses de fevereiro, junho e outubro		
<b>Meio:</b>	Relatório resumido contendo andamento dos OKRs, pontos de críticos e decisões a tomar		
			

<b>O quê:</b>	<b>Reunião de alinhamento da gestão estratégica</b>		
<b>Público-alvo:</b>	Servidores da gestão estratégica	<b>Responsável:</b>	CGGE
<b>Objetivo:</b>	Reunião entre CGGE e todas as unidades e setores de gestão estratégia das superintendências e diretorias a fim de melhor comunicar os objetivos estratégicos		
<b>Quando:</b>	Até uma semana após a revisão dos direcionadores estratégicos		
<b>Meio:</b>	Reunião		
			

<b>O quê:</b>	<b>Comunicação a novos servidores</b>		
<b>Público-alvo:</b>	Servidores em curso de formação	<b>Responsável:</b>	DIREN
<b>Objetivo:</b>	Fomentar, o mais brevemente possível, a cultura de gestão estratégica, integrando os servidores novos no plano estratégico da PF		
<b>Quando:</b>	Sempre que houver novo curso de formação		
<b>Meio:</b>	Palestra, curso ou treinamento		
			

<b>O quê:</b>	<b>Comemoração de alcance de chaves ou objetivos</b>		
<b>Público-alvo:</b>	interno	<b>Responsável:</b>	CGGE
<b>Objetivo:</b>	Dar publicidade aos marcos atingidos no processo de execução dos resultados-chave		
<b>Quando:</b>	Até uma semana após a realização dos check-ins mensais		
<b>Meio:</b>	Notícia na intranet		
			

<b>O quê:</b>	<b>Divulgação interna da atualização dos Resultados-Chave</b>		
<b>Público-alvo:</b>	Interno	<b>Responsável:</b>	CGCS
<b>Objetivo:</b>	Dar amplo conhecimento aos servidores sobre atualizações ordinárias e extraordinárias dos resultados-chave estratégicos para o período 2024-2027 (Vide proposta de Governança)		
<b>Quando:</b>	Até um mês após a atualização anual (ordinária) ou a qualquer tempo, após atualizações extraordinárias dos resultados-chave		
<b>Meio:</b>	Publicação de notícia na intranet e encaminhamento de mensagem via ConectaPF Envio do documento SEI aos pontos focais de gestão estratégica.		
 			

<b>O quê:</b>	<b>Divulgação interna da Imagem Institucional do PF 80</b>		
<b>Público-alvo:</b>	Interno	<b>Responsável:</b>	CGCS
<b>Objetivo:</b>	Estabelecer a Imagem Institucional do PF 80, disponibilizando a logo, templates de apresentações, documentos, fundo de tela, etc.		
<b>Quando:</b>	Até janeiro de 2024		
<b>Meio:</b>	Publicação de notícia na intranet e encaminhamento de mensagem via ConectaPF Disponibilização da logo, templates de documentos, apresentações, fundo de tela na intranet, etc.		
 			



# Proposta de Capacitação em Gestão Estratégica com OKR

**Polícia Federal**

Adriana Vasconcelos

Natalia Espindola Di Lorenzo

---

Junho de 2023

# Proposta de Capacitação em Gestão Estratégica

## 1. Introdução

Este documento visa propor, de forma inicial, a Capacitação de Gestão Estratégica voltada à utilização na nova metodologia utilizada no Planejamento Estratégico 2024/2027 – PF 80: Objetivos e Resultados-Chave (OKR – *Objective and Key Results*).

Um plano estratégico eficiente pressupõe uma equipe de gestão estratégica treinada, coesa e com capilaridade em todas as esferas da instituição. É importante treinar as lideranças locais para que estas possam conduzir as atividades necessárias à realização da estratégia.

Sugere-se, portanto, a instituição de uma capacitação em planejamento estratégico e OKR, para os pontos focais de gestão estratégica de todas diretorias e superintendências regionais.

## 2. Plano de Curso

Nome do Curso	Gestão Estratégica em OKR
Responsável	DIREN-ANP
Propósito	capacitar as lideranças e pontos focais de gestão estratégica em Gestão Estratégica utilizando a metodologia OKR e, assim, estarem capacitados a implementar o Plano Estratégico 2024/2027 – PF 80
Duração	1 semana, período integral
Carga Horária	40h
Avaliação	Conceito do Trabalho de Curso – Apresentação de Sugestão de OKR da unidade
Modalidade	Presencial
Público-alvo	lideranças e pontos focais de gestão estratégica de todas diretorias e superintendências regionais

### 3. Ementa do Curso

DIA	MANHÃ	TARDE
segunda-feira	Fundamentos básicos e Planejamento Estratégico	Brainstorm: o que é e como conduzir Prática: realização de brainstorming
terça-feira	Análise de ambiente: finalidade e ferramentas disponíveis	Prática: Utilização de Matriz SWOT. Utilização de Matriz TOWS.
quarta-feira	OKR: Fundamentos Prática: Escrevendo o primeiro objetivo	OKR: Diferença entre objetivo e trabalho diário; os 3 tipos de OKR; Os superpoderes do OKR
quinta-feira	OKR: a ciência dos resultados-chave. Inputs, outputs e outcomes. Prática: Refinando KRs	OKR: adotando na instituição: definir, comunicar, monitorar CFR: o que é e como contribui para o sucesso do OKR
sexta-feira	Prática: Utilizando o sistema SisOKR	Planejamento e OKRs na Polícia Federal

### 4. Cronograma de Capacitação para 2023

CURSO	DESCRIÇÃO	DATA SUGERIDA
<b>1º Curso</b>	Capacitação de pontos focais de planejamento e 'pastores' de OKR (1 ou 2 servidores de 9 superintendências + 3 servidores de 4 diretorias)	14 a 18 de agosto  (1 semana)
<b>2º Curso</b>	Capacitação de pontos focais de planejamento e 'pastores' de OKR (1 ou 2 servidores de 9 superintendências + 3 servidores de 4 diretorias)	18 a 22 de setembro  (1 semana)
<b>3º Curso</b>	Capacitação de pontos focais de planejamento e 'pastores' de OKR (1 ou 2 servidores de 8 superintendências + 3 servidores de 4 diretorias)	23 a 27 de outubro  (1 semana)