

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Nélio Guimarães Figueira

**Percepção dos *Stakeholders* Internos com
Relação aos Pontos Fortes e Fracos e a
Orientação para Responsabilidade Social
e Ética: O Caso da Polícia Federal**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Profa. Dra. T. Diana de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Fevereiro de 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Nélio Guimarães Figueira

**Percepção dos Stakeholders Internos com
Relação aos Pontos Fortes e Fracos e a
Orientação para a Responsabilidade Social
e Ética: O Caso da Polícia Federal**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Deborah Moraes Zouain
EBAPE – FGV

Prof. João Pontes Nogueira
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 02 de fevereiro de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Nélio Guimarães Figueira

Formado em Engenharia Elétrica com Ênfase em Telecomunicações pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro, tendo atuado profissionalmente nas áreas de tecnologia da informação, consultoria empresarial e comercial.

Ficha Catalográfica

Figueira, Nélio Guimarães

Percepção dos stakeholders internos com relação aos pontos fortes e fracos e a orientação para responsabilidade social e ética: o caso da Polícia Federal / Nélio Guimarães Figueira ; orientadora: T. Diana de Macedo-Soares. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2006.

212 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Gestão estratégica. 4. responsabilidade social. 5. Ética. 6. Segurança pública. I. Macedo-Soares, T. Diana de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à PUC-Rio e ao CNPq pela oportunidade que me foi dada para a realização deste trabalho. Sou igualmente grato à minha orientadora, professora Diana, a qual acompanhou de perto este trabalho. Sua dedicação e paixão pelo ensino certamente foram imprescindíveis.

Agradeço também todos meus familiares e amigos, que acompanharam a minha jornada neste curso de mestrado, tendo sido estes agentes de grande motivação durante o mesmo.

Todavia, meu grande agradecimento é destinado ao Departamento de Polícia Federal. Primeiramente pelo simples fato de ter aberto suas portas para a realização desta pesquisa. Além do pleno o suporte que recebi; os participantes foram de uma maravilhosa atenção. Sou muito grato à todos.

Resumo

Figueira, Nélio Guimarães; Macedo-Soares, T. Diana de (Orientador). **Percepção dos *Stakeholders* Internos com Relação aos Pontos Fortes e Fracos e a Orientação para Responsabilidade Social e Ética: O Caso da Polícia Federal.** Rio de Janeiro, 2006. 212p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo de organizações em um contexto de responsabilidade social e ética é um tema de notória importância nos tempos atuais. Igualmente relevante é a abordagem desta problemática em organizações do Estado, dada sua importância para o desenvolvimento da sociedade e do país como um todo. Este trabalho apresenta resultados de uma análise interna de adequação estratégica do Departamento de Polícia Federal (DPF) por meio do método de estudo de caso simples, de acordo com a metodologia de Yin (1987). Tal organização foi escolhida devido à sua importância destacada nas políticas de segurança pública desenvolvidas pelo governo; políticas estas de grande influência no desenvolvimento sócio-econômico do Brasil. Para o desenvolvimento do referencial teórico da pesquisa, foi conduzida uma revisão da literatura ampla em periódicos nacionais e internacionais, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado, buscando-se assuntos relacionados com responsabilidade social, ética, gestão baseada em performance, planejamento estratégico, adequação estratégica e alianças. A análise estratégica foi realizada usando o ferramental analítico desenvolvido por Macedo-Soares (2000; 2001), tendo este sido adaptado à organização em questão com as contribuições da revisão da literatura. Tal análise considerou informações obtidas por pesquisa documental e por levantamentos de percepções obtidas, por meio de questionários e entrevistas, de servidores do DPF. Os resultados da pesquisa sugerem que se trata de uma organização com satisfatória adequação estratégica. O DPF apresenta expressivos resultados

Abstract

Figueira, Nélio Guimarães; Macedo-Soares, T. Diana de (Advisor). **Perception of the Internal Stakeholders with Relation to the Strong and Weak Points and the Orientation for the Social and Ethical Responsibility: The Case of the Federal Police.** Rio de Janeiro, 2006. 212p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study of organizations in a context of social responsibility and ethical is an important topic today. Equally relevant is how state organizations approach the topic, given its importance to the development of society and the country as a whole. This work presents the results of an internal analysis of strategic fit of the Federal Police Department (FPD) by means of a simple case study method, in accordance with the methodology of Yin (1987). This organization was chosen due to its importance in the political issues of public security developed by the government; issues of great influence in the socio-economic development of Brazil. For the theoretical references in this work, a vast revision of literature in national and international periodicals was conducted, as well as of master's dissertations and doctoral theses, in a search for topics related to social responsibility and ethical, management based on performance, strategic planning, and adequacy of strategies and alliances. The strategic analysis was done using the analytical tools developed by Macedo-Soares (2000; 2001), adapting it to the organization in question with the revision of the literature. This analysis considered information obtained through research of documents as well as surveys through questionnaires and interviews of members of the FPD. The results of the research suggest that the FPD is an organization with satisfactory strategic fit. The FPD shows good operational results, as well as a constant preoccupation with social responsibility and ethical in its function as a police force. An important point is the fact that the members of the FPD are its strength; its weaknesses and threats are, in their majority, a result of the subordination of the FPD to the federal government. Good opportunities can be observed in the construction of the Department's image in society, in search for more autonomy and enlargement of alliances, according to the organ members. There are also many potential strengths, dependent only on rather plausible initiatives. The research concludes that the organizational culture, the orientation towards participative management and the relationship with society are factors that the organization should improve.

Keywords

Strategy; strategic management; social responsibility; ethics; public security.

Sumário

1. Introdução	16
1.1. Resumo Histórico do Departamento de Polícia Federal	16
1.2. Contextualização do Problema	18
1.3. Objetivos do Estudo	25
1.3.1. Objetivo Primário	25
1.3.2. Objetivos Secundários	25
1.4. Relevância do Estudo	26
1.5. Delimitação do Estudo	29
2. Referencial Teórico	30
2.1. Revisão da Literatura	30
2.1.1. Responsabilidade Social no Contexto do DPF	30
2.1.2. Ética, Responsabilidade Social, Administração Pública e Estratégia	31
2.1.3. Gestão Pública Baseada em Performance	34
2.1.4. Planejamento Estratégico e Adequação Estratégica	38
2.1.5. Aprendizagem e Adequação Estratégica	42
2.1.6. Alianças Estratégicas Voltadas à Responsabilidade Social	47
2.1.7. Mensuração de Desempenho em Estratégias Orientadas para Responsabilidade Social e Ética	55
2.1.8. Adequação Estratégica	59
2.1.9. Iniciativas de Outras Organizações Policiais	66
2.2. Conceitos Centrais	68
2.3. Modelo Conceitual da Pesquisa	69
3. Metodologia	75
3.1. Tipo de Pesquisa	75
3.2. Desenho da Pesquisa	75
3.3. Seleção das Organizações	79
3.4. Seleção dos Sujeitos	80
3.5. Fontes para Revisão da Literatura	80
3.6. Coleta de Dados	82
3.6.1. Pesquisa Telematizada	82
3.6.2. Pesquisa Documental	82
3.6.3. Levantamento de Percepções por Meio de Questionários e Entrevistas Abertas	83
3.7. Tratamento dos Dados	85
3.8. Limitações do Método	86
4. Resultados	88
4.1. Resultado da Análise Estratégica – Modelo GI	88
4.1.1. Caracterização da Estratégica	88
4.1.2. Oportunidades e Ameaças para o DPF	91
4.1.3. Identificação e Avaliação dos Fatores Organizacionais	92

4.2. Análise das Alianças – Percepções e Influência no Desempenho	129
4.3. Análise da Performance da Organização	132
5. Discussão	156
6. Conclusão e Recomendações Para Futuras Pesquisas	173
Referências Bibliográficas	177
Anexos	185

Lista de Quadros

Quadro 1: Números do Departamento de Polícia Federal	18
Quadro 2: Arcabouço analítico para análise da adequação estratégica do DPF	70
Quadro 3: Resumo das fases da pesquisa	78
Quadro 4: Sistemas Administrativos do DPF	98
Quadro 5: Sistemas Policiais do DPF	98
Quadro 6: Sistemas Locais do DPF	99
Quadro 7: Cursos ministrados pela ANP em 2004	104
Quadro 8: Viaturas do DPF	121
Quadro 9: Acervo de armas da PF	124
Quadro 10: resultado – Pessoas	128
Quadro 11: resultado – Organizacionais <i>Hard</i>	128
Quadro 12: resultado – Organizacionais <i>Soft</i>	128
Quadro 13: resultado - Tecnológicos <i>Hard</i>	128
Quadro 14: resultado - Tecnológicos <i>Soft</i>	129
Quadro 15: resultado – Físicos	129
Quadro 16: resultado – Financeiros	129
Quadro 17: arrecadação do GAR/FUNAPOL (CGCSP)	133
Quadro 18: evolução orçamentária de custeio por recursos do Tesouro	135
Quadro 19: evolução orçamentária de custeio por recursos do GAR/FUNAPOL	135
Quadro 20: evolução orçamentária de investimentos por recursos do Tesouro	136
Quadro 21: evolução orçamentária de investimentos por recursos do GAR/FUNAPOL	136
Quadro 22: produção da área de Comunicação Social da PF	138
Quadro 23: inquéritos da CGDI	138
Quadro 24: armas no CGDI	139
Quadro 25: operações do CGDI	139
Quadro 26: inquéritos na CGPFAZ	139
Quadro 27: principais apreensões do CGPFAZ	140
Quadro 28: principais incidências penais da CGPFAZ	141
Quadro 29: relação com a Interpol	141
Quadro 30: estatísticas da CGPI	143
Quadro 31: atividades e serviços da CGCSP	144
Quadro 32: penalidades aplicadas pela CGCSP	144
Quadro 33: arrecadação da CGCSP	144
Quadro 34: armas cadastradas pelas empresas	145
Quadro 35: inquéritos nas principais unidades (“lavagem de dinheiro” e crimes contra o sistema financeiro)	145
Quadro 36: apreensões de entorpecentes	145
Quadro 37: apreensões por região	146
Quadro 38: indiciados	146

Quadro 40: indiciados por sexo	146
Quadro 41: indiciados por nacionalidade	147
Quadro 42: bens e valores apreendidos	147
Quadro 43: fiscalização e controle de produtos químicos	147
Quadro 44: atividades da DIP	148
Quadro 45: laudos periciais	149
Quadro 46: fiscalização do trabalho escravo	153
Quadro 47: inquéritos da corregedoria geral da PF	153
Quadro 48: incidência penal dos servidores do DPF	154
Quadro 49: punições por cargo	154
Quadro 50: punições por região	154
Quadro 51: Resultado – Desempenho	155

Lista de Figuras

Figura 1: Organograma do Departamento de Polícia Federal	17
Figura 2: Modelo teórico sistêmico de quatro elementos	37
Figura 3: Fluxograma do Planejamento Estratégico	41
Figura 4: Ciclo da Vantagem Competitiva	43
Figura 5: Modelo de adequação organizacional	45
Figura 6: Competências: chave para competitividade	47
Figura 7: Processo de colaboração já adaptado ao caso da PF	54
Figura 8: <i>Balancedscore Card</i> (BSC)	59
Figura 9: Modelo GI para análise estratégica	62
Figura 10: Fases para realização da pesquisa	79
Figura 11: Metodologia para desenvolvimento e aplicação de formulário	84

Lista de Gráficos

Gráfico 1: percepção sobre a potencialidade dos servidores desenvolverem as competências e habilidades necessárias	93
Gráfico 2: percepção sobre os servidores como praticantes de princípios éticos adequados.	94
Gráfico 3: percepção sobre o alinhamento ético entre funcionários e organização	94
Gráfico 4: percepção sobre a existência de corrupção no DPF	94
Gráfico 5: percepção sobre a flexibilidade da estrutura hierárquica do DPF	95
Gráfico 6: percepção sobre a existência de equipes multifuncionais	96
Gráfico 7: percepção sobre <i>empowerment</i>	96
Gráfico 8: percepção sobre a documentação de processos do DPF	97
Gráfico 9: percepção sobre os sistemas de gestão da PF	99
Gráfico 9a: percepção sobre objetividade	101
Gráfico 10: percepção sobre seletividade	101
Gráfico 11: percepção sobre coerência	101
Gráfico 12: percepção sobre consistência	101
Gráfico 13: percepção sobre realizabilidade	101
Gráfico 14: percepção sobre a participação	101
Gráfico 15: percepção sobre flexibilidade	101
Gráfico 16: percepção sobre consolidabilidade	101
Gráfico 17: percepção sobre constante treinamento dentro da PF	106
Gráfico 18: percepção sobre os sistemas de medição de desempenho	107
Gráfico 19: percepção sobre o aumento de salário com a qualificação	108
Gráfico 20: percepção sobre a existência de um plano de carreira bem definido	108
Gráfico 21: percepção sobre um justo concurso de remoção	108
Gráfico 22: percepção sobre orientação à cultura de melhoria contínua	109
Gráfico 23: percepção sobre a preocupação em se agir de forma ética e socialmente responsável	109
Gráfico 24: percepção sobre o comprometimento da gerência com a estratégia	110
Gráfico 25: percepção sobre a existência de comunicação extensiva e funcional que favoreça o <i>feedback</i>	111
Gráfico 26: percepção sobre a existência de um adequado sistema de TI	112
Gráfico 27: desenvolvimento de sistemas	116
Gráfico 28: portfólio de sistemas	116
Gráfico 29: manutenção de sistemas	117
Gráfico 30: percepção sobre incentivos à melhoria dos processos organizacionais	118
Gráfico 31: percepção sobre a existência de metodologias diversas para mensuração de desempenho	118
Gráfico 32: percepção sobre do desenvolvimento de ciência forense	118
Gráfico 33: percepção sobre o desenvolvimento de novos serviços em segurança pública	119

Gráfico 34: percepção sobre o desenvolvimento de novos indicadores para novos projetos	119
Gráfico 35: percepção sobre os serviços serem baseados em competências adquiridas	119
Gráfico 36: percepção sobre a ergonomia dos equipamentos	120
Gráfico 37: percepção sobre o nível de ruído e a periculosidade dos equipamentos	120
Gráfico 38: percepção sobre a adequação dos equipamentos à atividade policial	121
Gráfico 39: viaturas adquiridas em 2004	123
Gráfico 40: percepção das instalações da PF	125
Gráfico 41: percepção sobre o uso sustentável de recursos naturais	126
Gráfico 42: percepção sobre a capacidade de financiamento por eficiência e eficácia operacional	127
Gráfico 43: percepção sobre a durabilidade das alianças	129
Gráfico 44: percepção sobre a criação de valor das alianças	129
Gráfico 45: percepção sobre orientação das alianças para a aprendizagem	130
Gráfico 46: percepção sobre simbiose, comprometimento e sinergia nas alianças	130
Gráfico 47: percepção sobre a contribuição das alianças para os resultados	131
Gráfico 48: percepção sobre o patrocínio da alta gestão para as alianças	132
Gráfico 49: arrecadação do FUNAPOL nos últimos 5 anos (CGCSP)	133
Gráfico 50: maiores arrecadações (CGCSP)	134
Gráfico 51: orçamento de 2004 da PF	134
Gráfico 52: evolução do orçamento – custeio	135
Gráfico 53: evolução do orçamento – investimento	137
Gráfico 54: percepção sobre a existência de indicadores de repasse de verbas	138
Gráfico 55: percepção sobre e existência de indicadores de eficiência na utilização de verbas	138
Gráfico 56: mapa de produção anual de laudos – total = 61.028	149
Gráfico 57: percepção sobre a existência de indicadores de prazos e produtividade	150
Gráfico 58: percepção sobre a existência de indicadores de satisfação para os diferentes <i>stakeholders</i>	150
Gráfico 59: percepção sobre indicadores que avaliam a estratégia e o planejamento	151
Gráfico 60: percepção sobre indicadores que avaliem as alianças	151
Gráfico 61: percepção sobre indicadores de crescimento profissional	152
Gráfico 62: percepção sobre <i>feedback</i> nas operações	152
Gráfico 63: inquéritos sobre crimes de violação aos direitos humanos	152
Gráfico 64: depoentes protegidos	153
Gráfico 65: percepção sobre indicadores de obediência à ética	155
Gráfico 66: percepção sobre indicadores de obediência aos direitos humanos	155
Gráfico 67: percepção sobre a criação de uma intranet com acesso remoto ser uma ação válida	168
Gráfico 68: percepção sobre a criação de <i>link's</i> para unidades específicas da PF em seu <i>website</i> ser uma ação válida	170

Gráfico 69: percepção sobre o desenvolvimento da ouvidoria e a disponibilização de <i>emails</i> de importantes membros do DPF	170
Gráfico 70: percepção sobre o engajamento do DPF em projetos sociais ser uma ação válida	170
Gráfico 71: percepção sobre a disponibilização da lista de procurados do DPF	171
Gráfico 72: percepção sobre o desenvolvimento de um centro de atendimento às vítimas	171

Lista de Ilustrações

Ilustração 1: Viatura da PF	122
Ilustração 2: Submetralhadora HK MP-5 (9x19 mm, .40S&W ou 10mm auto)	125
Ilustração 3: Pistola Taurus PT-100 (.40S&W)	125
Ilustração 4: SR de Goiás	125
Ilustração 5: SR do Distrito Federal	125
Ilustração 6: SR de Rondônia	126
Ilustração 7: SR do Rio de Janeiro	126

1

Introdução

1.1

Resumo Histórico do Departamento de Polícia Federal

Em 28 de março de 1944, no governo do Presidente Getúlio Dornelles Vargas é publicado o Decreto-Lei Nº 6.378, transformando a Polícia Civil do Distrito Federal em Departamento Federal de Segurança Pública - DFSP, com subordinação direta ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores, dirigido por um Chefe de Polícia e com atribuições específicas a serem exercidas em duas áreas distintas: no Distrito Federal e no território nacional.

No Distrito Federal ficavam os serviços de polícia e segurança pública. As funções de interesse nacional ficaram a cargo da Divisão de Polícia Marítima, Aérea e de Fronteiras (DPM) e a Divisão de Intercâmbio e Coordenação (DIC), que tinha por propósito coordenar as atividades dos diferentes serviços policiais dos Estados e mais o de prestar assistência aos mencionados serviços.

Em 13 de junho de 1946 é publicado o Decreto-Lei nº 9.353, o qual amplia as atribuições do Departamento Federal de Segurança Pública, pela necessidade melhor de aparelhar o Estado na defesa das instituições e da ordem pública, em cooperação com os órgãos policiais dos Estados e Territórios.

Pelo Decreto nº 30.739, 08 de abril de 1952, foram regulamentados os cursos da Escola de Polícia do DFSP.

Com a mudança da capital federal em 1960, o Departamento Federal de Segurança Pública transfere-se para Brasília, mas quase todo o seu efetivo optou por ficar no Rio de Janeiro, integrando os quadros do Departamento Estadual de Segurança Pública – DESP, do recém-criado Estado da Guanabara. Com efetivo insuficiente para manter a segurança pública em Brasília, o DFSP fez aproveitamento dos funcionários da Guarda Especial de Brasília – GEB, criada pelo governo do Estado de Goiás, com a Lei nº 2.364 de e de dezembro de 1958.

A Academia Nacional de Polícia (ANP) foi criada em 31 de dezembro de 1960.

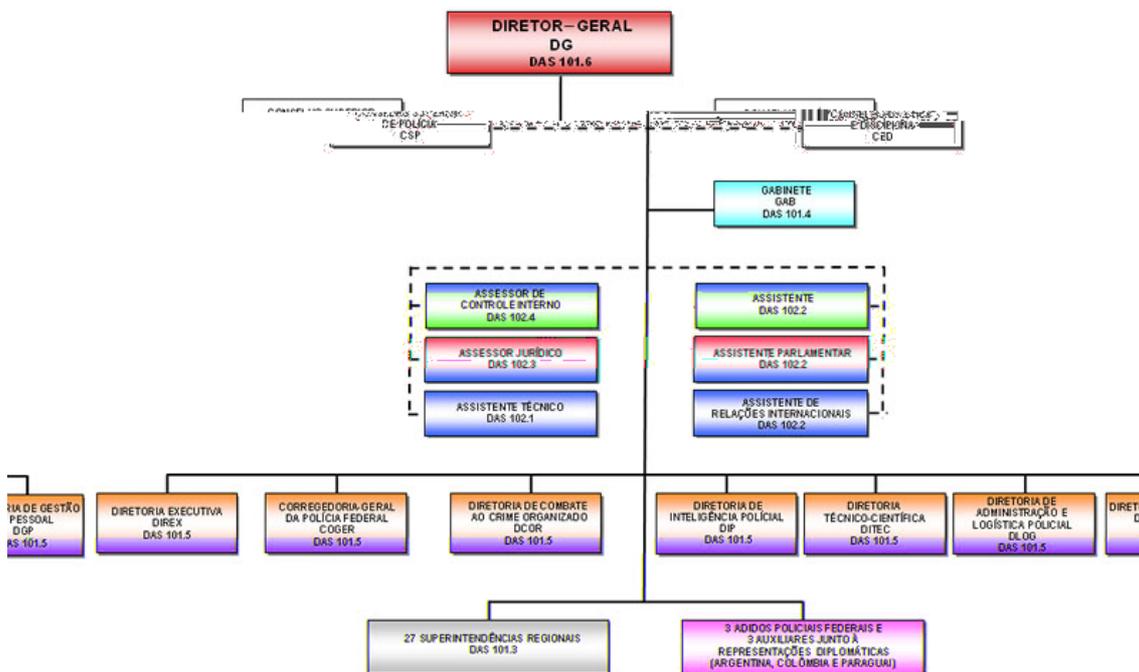
Pelo Decreto nº 50.375 de 22 de março de 1961 foi criado o Serviço Federal de Prevenção e Repressão de Infrações contra a Fazenda Nacional, ampliando as atribuições do DFSP.

Com a Lei nº 4.483, de 16.11.64, o Departamento Federal de Segurança Pública foi reorganizado e sua escola passa a denominar-se Academia Nacional de Polícia.

As atribuições do DFSP foram definidas no artigo 8º da Constituição Federal de 24 de janeiro de 1967.

Em 25 de fevereiro de 1967, por força do Decreto-Lei nº 200, o Departamento Federal de Segurança Pública recebe a denominação de Departamento de Polícia Federal.

Desde a sua criação em 1944, a Polícia Federal vem passando por constante processo de reestruturação, aprimorando-se e ajustando-se às atribuições que lhe são conferidas pela Constituição Federal e legislação complementar. A atual estrutura do Departamento de Polícia Federal foi estabelecida pela Portaria nº 1.300/MJ de 04 de setembro de 2003.



Fonte: *website do DPF*

Figura 1: Organograma do Departamento de Polícia Federal

01	22,6 Bilhões de Reais em fraude apuradas	
	<ul style="list-style-type: none"> • Evasão de Divisas • Lavagem de Dinheiro • Outros 	
02	191.43	Toneladas de Drogas Apreendidas - em 05 anos
03	9.850	Traficantes presos - em 05 anos
04	15.333.198	Pés de Maconha (Erradicação) - em 05 anos
05	137.432	IPLS Instaurados - em 05 anos
06	97.439	IPLS Relatados - em 05 anos
07	76.335	IPLS em andamentos
08	R\$ 138.010.867,66	Valor de Bens e Materiais Apreendidos
09	12.052	Agências Bancárias Fiscalizadas - 1999
10	1.783.367	Armas Cadastradas - desde o Cadastramento
12	35 Pessoas	Testemunhas e Vítimas de Crime sendo protegidas - 1999
13	20.448	Laudos periciais realizados - 1999
14	65.748	Pessoas Identificadas Criminalmente - 1999

Fonte: *website* do DPF

Quadro 1: Números do Departamento de Polícia Federal

1.2

Contextualização do Problema

O crime, seja ele organizado ou não, bem como a violência de uma maneira geral, em todas suas formas e gravidades, se apresentam tanto como um empecilho quanto como um desafio ao desenvolvimento de qualquer sociedade. O impacto dos ilícitos penais é diretamente refletido sobre todos os fatores de um país. Agem como geradores de incerteza, desestimulam os investimentos a serem realizados no país, coíbem a instalação de empresas; ou seja, são capazes de retrain o desenvolvimento econômico de uma forma geral. Existe ainda a influência sobre o próprio cotidiano da sociedade civil, sendo fontes de intranquilidade e da própria incerteza já mencionada, acarretando um grande medo generalizado. Este por sua vez acaba por realimentar o processo de retração das atividades econômicas,

diminuindo o consumo de bens e serviços, além de diminuir o bem-estar social necessário para que a sociedade transcorra sua vida no que se refere a todas suas atividades.

Nesse sentido, o Ministério da Justiça possui um papel de expressiva importância, sendo sua obrigação o desenvolvimento de um sistema judiciário que possa dar suporte ao desenvolvimento da sociedade civil, no referido estado democrático de direito em que vivemos. Todas as atividades do Ministério da Justiça são igualmente importantes, entretanto, será dado enfoque neste trabalho ao desenvolvimento das atividades policiais.

A atividade policial possui um papel crítico uma vez que é ela quem atua diretamente na prevenção contra os ilícitos penais, bem como nas atividades de investigação e repressão ao crime.

É importante ressaltar que a atividade policial é de grande abrangência. São inúmeros os tipos penais a serem combatidos. Nosso país também possui uma dinâmica social tão vasta quanto complexa, devido à grande vastidão de nosso território bem como à pluralidade de culturas, as diferentes regiões do Brasil clamam por particularidades singulares quanto à atividade policial a ser desenvolvida em cada uma delas. Este papel seria prontamente assumido pelas polícias locais, caso a atuação criminosa também possuísse sempre esse caráter de especificidade de acordo com a região.

Entretanto, a atividade criminosa pode ocorrer não somente em nossas fronteiras, mas transcender nossos estados e até nosso próprio território, bem como se dar contra as instituições, entidades e órgãos federais de nosso país.

Nesse contexto, torna-se imperativo para a segurança nacional o desenvolvimento de uma polícia que possa responder prontamente à esse tipo de ameaça. Uma polícia que possa desenvolver atividades de combate ao crime que relevem concomitantemente as particularidades de nossos diferentes “Brasis” e uma visão holística de suas ações. Tal polícia precisa desenvolver estratégias de reação aos ilícitos penais que transcendam aos diferentes estados, bem como atuar em crimes contra instituições federais ou em crimes de grande expressividade, unificando esforços que se direcionem por sua vez a uma atividade que se estenda por todo o Brasil.

A polícia que atende aos requisitos supracitados é personificada pelo Departamento de Polícia Federal (DPF). A Polícia Federal (PF) é a polícia

judiciária da União, onde suas respectivas atribuições estão especificadas na Constituição Federal.

Segundo Shelley (2003), a queda do sistema socialista se deu simultaneamente à ascensão da globalização, contribuindo para a diminuição das barreiras e do controle social. Tal fenômeno contribuiu inclusive para a evolução dos crimes denominados transnacionais (SORNATAJAH, 2004) como o tráfico internacional de armas e drogas. Adicionalmente, o fenômeno da globalização acompanha um crescimento exponencial da atividade capitalista, fazendo crescer a necessidade de mão-de-obra barata e relativamente qualificada. Essa conjuntura de fatores levou ao desenvolvimento expressivo de outra atividade criminosa: o tráfico e o contrabando internacional de pessoas. Esse ilícito penal é formado especialmente por contrabando de mulheres para exploração sexual na Europa, bem como de operários, oriundos dos países em desenvolvimento e de países antes socialistas como a Rússia e a Ucrânia, procurando condições mais dignas de vida em nações desenvolvidas ou em países com grande ascensão econômica, como a China e o Brasil.

Além da expressiva questão humanitária em volta do tráfico internacional de pessoas, existe também uma questão econômica a ser considerada. Os imigrantes ilegais, tanto os que fogem a procura de melhores condições de vida como os que buscam países em processo de reconstrução, como “empreendedores oportunistas”, são potenciais evasores de divisas. Isso se explica pela constante remessa de recursos financeiros para seus países de origem. Um claro exemplo disso são trabalhadores chineses que buscam oportunidade no leste europeu e na Rússia. É argumentado por Shelley (2003) que grande parte do expressivo desenvolvimento econômico da China se dá pela realimentação externa desses recursos que são repatriados. Adicionalmente, uma parte significativa dos trabalhadores que buscam oportunidades em outros países são pessoas desprovidas de qualificação profissional, que por sua vez acabam por contribuir com a formação de bolsões de pobreza, marginalizados, aumentando significativamente a criminalidade nos países em que se instalam. Típicos exemplos são os Estados Unidos da América e a Inglaterra (WALTON, BLINKHORN, POOLEY, TIDSWELL, WINSTALEY; 1999). Com isso, a questão do tráfico internacional de seres humanos e da imigração ilegal é certamente uma questão econômica e de segurança nacional. Esse quadro é ainda agravado uma vez que a atuação dos

grupos criminosos se dá em conjunto com pessoas corruptas de vários órgãos do governo, agindo como facilitadores das ações. A corrupção, em todas as instâncias, é um grande catalisador para a criação de um ambiente favorável àsdo

interdependente em nosso país, estimulando ainda outros crimes, como mencionado. Esses males da nossa sociedade também estão relacionados com a corrupção de pessoas de dentro e fora do Estado. Os tráficos de armas e de drogas necessitam de sistemas de distribuição, atravessar fronteiras e fugir das fiscalizações, dentre outras. A contribuição de pessoas em determinadas posições é vital. Outras questões relacionadas com o uso das drogas são: a redução da produtividade no trabalho, aumento da evasão escolar, desestruturação familiar, proliferação de doenças infecto-contagiosas, etc. Ou seja, drogas e armas estão intimamente ligadas com o desenvolvimento sócio-econômico de um país.

Outra atividade criminosa com sérias implicações para a sociedade, segundo Ping (2004) é a lavagem de dinheiro. Este crime tem atraído grande atenção internacional não somente por causa de seu crescimento exponencial, mas

substituída por grupos de segurança privada que ganharam tamanha expressividade que ficaram fora de controle. Dentre as devidas proporções, parte do crime organizado no Brasil surge em comunidades carentes, onde não existe a presença efetiva do Estado em suas responsabilidades para com a população (LEEDS, 1996).

Battera e Campo (2001) também chamam a atenção para a necessidade de uma nação possuir um sistema jurídico unificado. Tal colocação pode ser vista como óbvia, uma vez que um país deve ser todo regido pela mesma constituição, ainda que permita uma relativa autonomia legislativa de seus estados. Contudo, essa afirmação reforça a necessidade de uma polícia que atue em abrangência nacional, atuando como braço armado do Ministério da Justiça, como já explorado anteriormente.

Kertész e Szikinger (2000) por sua vez colocam que a estrutura organizacional da polícia deve acompanhar a dinâmica social da comunidade. Transferências de regime, como de Comunismo para Capitalismo, como outras formas de descontinuidade da ordem e da dinâmica social podem fazer aflorar uma nova problemática no combate ao crime. Assim como dependemos de um sistema jurídico que se adapte às novas relações estabelecidas entre pessoas e entre pessoas e suas organizações, também dependemos de uma polícia que seja capaz de se adaptar às novas descontinuidades no processo de evolução da sociedade. Deve haver um suporte jurídico que justifique e apóie as ações da polícia. Segundo os autores, essa polícia é denominada polícia democrática. Uma polícia democrática é aquela que é transparente em suas atividades, possui uma organização adaptável e que tem suas ações feitas em conformidade com os anseios da sociedade. Uma polícia democrática permite a fiscalização de suas atividades por todas as entidades da sociedade, não apenas por parte dos agentes legalmente responsáveis.

Um ponto que deve ser enfatizado diz respeito à globalização. Como já mencionado, as mudanças que esta última implica nos relacionamentos entre nações, pessoas e mercados também propiciam o aparecimento dos intitulados crimes transnacionais (SORNATAJAH, 2004). Estes são os grandes novos desafios para as organizações policiais de todo o mundo. Segundo Levashov (2002), a resposta para esta ameaça seria a construção de uma infra-estrutura de segurança pública no nível global. É colocada como sugestão uma maior

integração entre as polícias do mundo a ponto de existir uma repressão internacional ao crime. A segurança internacional se daria segundo a orquestração de órgãos internacionais, que procurariam estabelecer estratégias e linhas de ação internacionais de combate ao crime concomitantemente com o respeito à soberania de cada Estado.

Paralelamente, existe uma pressão da comunidade internacional e de entidades especializadas na preservação dos direitos humanos. Nesse contexto, a preservação de tais direitos não se coloca apenas sobre a questão humanitária, que já seria uma justificativa suficiente para o dispêndio de grandes esforços em sua defesa, mas a imagem da nação para com o resto do mundo. Nações que são negligentes na defesa dos direitos humanos são passíveis de receberem retaliações das mais distintas formas por parte de outros países. Assim, existe não só o comprometimento ético e humanitário para com a comunidade, a preservação dos direitos humanos destaca-se como uma questão fundamental para o desenvolvimento sócio-econômico do país.

Coloca-se nitidamente que a paz é condição necessária, imprescindível, para o desenvolvimento de uma nação. E, referenciando-se ao apresentado anteriormente, pode-se perceber a importância estratégica da Polícia Federal para o país, tendo uma influência direta em todas as questões apresentadas, cabendo a esta agir com ética e responsabilidade. O estabelecimento de estratégias eficientes de combate ao crime torna-se assim uma prerrogativa para o imperativo da segurança nacional. Ainda, o estabelecimento de alianças e parcerias com outros órgãos, bem como com outras polícias, com a iniciativa privada e com a sociedade civil de uma maneira geral, surge hoje como um novo trunfo para que os objetivos sejam alcançados. Tal iniciativa é recente dentro da administração pública, devido à sua rígida estrutura burocratizada, porém, vem se mostrando de grande valia, tornando o seu melhor entendimento de suma importância. Assim, seria a orientação estratégica do Departamento de Polícia Federal, tendo em vista suas características organizacionais, adequada, de maneira a otimizar seu desempenho, com a necessária responsabilidade social e ética, considerando a percepção dos seus servidores?

1.3

Objetivos do Estudo

1.3.1

Objetivo Primário

O principal objetivo do estudo é entender se a orientação estratégica desenvolvida pelo DPF está adequada quanto às suas características organizacionais, de modo a poder contribuir efetivamente no sentido de otimizar a performance da organização no combate ao crime, tendo em vista as atribuições do Departamento.

Ainda, procura-se avaliar como o estabelecimento de alianças com outras entidades da sociedade, de uma maneira geral, está ajudando o DPF a alcançar seus objetivos, sempre considerando a percepção dos servidores e enfatizando a ética e a responsabilidade social.

1.3.2

Objetivos Secundários

Os seguintes objetivos secundários são buscados:

- Qual a atual estratégia do DPF?
- Quais são os fatores fundamentais e influentes no estabelecimento da estratégia?
- Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, ou até mesmo descobrir se isso é possível, e quais as competências críticas necessárias?
- Quais são as principais alianças da PF?
- Quais são as forças e fraquezas do DPF?
- Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF, segundo uma perspectiva interna?
- Qual a efetiva influência das alianças no desempenho do DPF?
- Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

1.4

Relevância do Estudo

Até então, uma relativa maioria dos estudos, no âmbito das organizações, foi destinada à compreensão das instituições, empresas e corporações da iniciativa privada. Entender como se dá o desenvolvimento de suas estratégias, como também explorar questões sobre sua adequação – estudos sobre “*strategic fit*”, tornou-se predominantemente um dos campos mais explorados na área de gestão estratégica, dado o mundo capitalista em que vivemos.

Paralelamente, o setor público vem despertando crescente interesse no âmbito das pesquisas em Administração de Empresas, particularmente o próprio Estado. Uma organização como a Polícia Federal representa o próprio Estado na sua responsabilidade quanto à segurança pública, e é em certos aspectos uma organização semelhante a outra qualquer, embora seja um órgão do governo de nosso país. Assim, a Polícia Federal tem uma visão clara sobre sua existência, seus objetivos e valores, e, ainda, a própria sociedade como seu grande cliente, na qual foca seus esforços.

Já existem vários núcleos acadêmicos, como a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (FGV – Rio), que têm o setor público como o principal alvo na condução de seus trabalhos. Isso pode ser justificado pelo já expressivo número de trabalhos e publicações que exploram os aspectos organizacionais das entidades públicas, bem como outras questões como orçamento e controle, políticas de qualidade, dentre outras (RODRIGUES E FLEURY, 2005; CASTANHAR, 2004; FLEURY, 2004; COSTA E CASTANHAR, 2003). Entretanto, o número de instituições que concentram seus estudos e pesquisas na iniciativa privada é ainda maior.

Entender a administração pública, mais especificamente a administração do próprio Estado, é estender o horizonte dos estudos organizacionais, no sentido de ir além do paradigma no qual apenas a lucratividade se apresenta como motivo e estímulo para uma atividade eficaz e eficiente. O bem-estar da sociedade civil passa a ser considerado o catalisador para o bem estar econômico do país.

Deve ser ainda explicitado que a maioria dos estudos, especificamente, sobre estratégia ainda está praticamente toda concentrada em organizações da iniciativa privada. Isso se explica pelo fato de a administração estratégica ter se

desenvolvido como ciência em âmbitos competitivos, como a própria guerra, berço de sua existência. Assim, quando se refere à estratégia, subentende-se “estratégia competitiva”. Entretanto, os objetivos estratégicos geralmente implicam uma gestão mais eficaz dos recursos internos, considerando os fatores pertinentes do ambiente externo, de modo a obter uma melhor performance da organização. Por essa perspectiva, a ausência de uma competição nítida, como no caso do DPF, não justifica a ausência do desenvolvimento de uma estratégia que otimize seu desempenho. Inclusive, coloca-se neste trabalho que o Estado deve ter estratégias bem definidas, eficientes e eficazes, pois seus objetivos são a manutenção da saúde econômica, política e social de todo o país. Neste último subentende-se saúde pública, educação e segurança, foco deste trabalho, dentre outros. Ou seja, a competição das estratégias do Estado se dá contra as mazelas que assolam o país e acabam por expor toda uma sociedade, carente de recursos, a situações desumanas. As estratégias do Estado devem competir contra a lástima e desonra de não se cumprir o explicitado em nossa Constituição Federal, em seu artigo 5º. Podemos assim dizer que a estratégia de um Estado é a que possui os maiores desafios, é a que enfrenta maior competição, é a estratégia mais importante para toda uma sociedade.

Paralelamente, é de notória expressividade entender o papel do DPF e sua importância no desenvolvimento de políticas de bem-estar social. Ao atuar no papel de provedor de segurança, suas atividades impactam toda a sociedade. Especialmente em nosso país, onde metrópoles são assoladas por ondas de violência, a segurança é fator estratégico para o transcorrer harmonioso das tantas outras atividades da sociedade. A segurança deve ser entendida atualmente como fator crítico também para a responsabilidade social do Estado, devido à sua influência sobre vários aspectos de nossas vidas. Justifica-se tal afirmativa na observância de países que são assolados pela violência. É notória e trágica a aflição da população em países como Iraque, em regiões como a Faixa de Gaza ou em países alvos de atentados terroristas. Em todos esses contextos, a polícia judiciária da União, em nosso caso a Polícia Federal, é de suma importância para a preservação da paz, por ser uma polícia que atua também em fronteiras geográficas e que tem em sua competência a responsabilidade por crimes que se estendam por vários estados, além de crimes internacionais, como já citado.

A grande maioria dos estudiosos em Administração de Empresas, mais

especificamente na área de estratégia, advoga que grande parte de seus modelos pode ser aplicada tanto na iniciativa privada quanto na iniciativa pública. Contudo, o número de estudos desenvolvidos em organizações do setor público ainda é menor, em termos proporcionais, particularmente nesta área de estudo: a de estratégia.

Apesar do crescimento em expressividade das pesquisas sobre órgãos públicos no âmbito acadêmico, os estudiosos têm adotado outros enfoques do que o estritamente estratégico, tais como: cultura organizacional (SALGADO E ZOUAIN, 2004), qualidade (OLIVEIRA E CAMPOS, 2003), responsabilidade social (JÚNIOR E TENÓRIO, 2003), dentre outros. Porém, questões pertinentes à estratégia também surgem de forma crescente nas pesquisas em instituições públicas, considerando suas peculiaridades.

Para os profissionais da iniciativa privada e acadêmicos será válido ser explicitada e avaliada a multifuncionalidade dos *frameworks* de análise estratégica, mostrando sua versatilidade e seu potencial de utilização em organizações das mais distintas características e com diferentes objetivos, propiciando inclusive conclusões que desenvolvam novos modelos e melhorem os atuais. Ressalta-se que em diversas circunstâncias a lucratividade, geralmente colocada como objetivo maior, pode ser vista como consequência de ações que visam outros objetivos, tais como índices de satisfação do cliente, parcelas de mercado, dentre outros.

Para a administração pública, seguindo a tendência dos estudos em organizações públicas, procura-se propor novas maneira de ver a gestão dentro do Estado. Inclusive, diversas instituições do Estado hoje estão atingindo uma grande melhora da performance adotando práticas da iniciativa privada. No caso específico da Polícia Federal tanto os objetivos primários quanto os secundários são distintos (ATKINSON, WATERHOUSE E WELL, 1997). A gestão dos ativos é feita com outro propósito e as alianças estabelecidas visam uma simbiose, em um ambiente de não concorrência, entre as entidades envolvidas.

Entender a orientação estratégica da Polícia Federal e como as alianças são críticas a essa estratégia, pode fornecer subsídios para que se possam propor melhorias além de outras ferramentas de análise, buscando uma performance melhor, sempre considerando a percepção dos servidores e as questões de ética e responsabilidade social.

Adicionalmente, coloca-se que este é um campo de estudo influente e relevante no desenvolvimento sócio-econômico do país, visando assim servir de estímulo para novas pesquisas da administração nesse contexto.

1.5

Delimitação do Estudo

Por motivos de viabilidade, o foi realizado no ano de 2005 junto à Superintendência Regional do Rio de Janeiro (SRRJ).

Primeiramente realizou-se uma pesquisa que procurou identificar os atributos desejáveis à uma organização como o DPF, necessários para o desenvolvimento de uma estratégia adequada. Com estas informações foram estruturados os constructos da análise estratégica.

À luz destes indicadores, foi feita uma análise do cenário atual, utilizando-se um modelo teórico de análise estratégica, e em função disso, averiguou-se o quanto a estratégia é adequada à organização no sentido de otimizar a performance do DPF, sempre considerando as questões pertinentes à responsabilidade social e ética.

Posteriormente procurou-se identificar as principais alianças do DPF, bem como entender como estas poderiam suprimir fraquezas, potencializar forças, neutralizar ameaças e explorar oportunidades.

Dado o observado, foram propostas sugestões que visam a melhoria da estratégia do DPF.

2

Referencial Teórico

Neste capítulo fornece-se a fundamentação teórica da pesquisa em questão. São apresentados conceitos centrais, bem como arcabouços conceituais com suas variáveis, constructos e indicadores com vistas à operacionalização do trabalho.

Preliminarmente, compartilham-se os resultados da revisão da literatura, onde por sua vez são destacados os seguintes temas: responsabilidade social, ética, princípios da administração pública e sua relevância na ética de instituições públicas, gestão pública baseada em performance, planejamento estratégico, aprendizagem e adequação estratégica, estratégia organizacional e adequação estratégica, alianças estratégicas e mensuração de desempenho.

Os subsídios da revisão da literatura pertinentes ao tema são relevantes no sentido de auxiliar na construção do referencial teórico.

Os seguintes objetivos são visados com o desenvolvimento do referencial teórico:

- Seleção de constructos referentes ao desenvolvimento de estratégias orientadas para responsabilidade social e ética.
- Identificação de um modelo teórico que permita conduzir uma análise estratégica considerando os constructos previamente selecionados.

2.1

Revisão da Literatura

2.1.1

Responsabilidade Social no Contexto do DPF

A responsabilidade social é um tema que ascende em expressividade nos estudos organizacionais. Devido ao estado em que nossa sociedade chegou, discussões sobre poluição, redistribuição de renda, desemprego, esgotamento de recursos naturais e outras são tão inevitáveis quanto necessárias. Nesse contexto, as organizações são alvo da atenção dos estudiosos e da própria comunidade

internacional, no momento em que são questionadas sobre suas atividades, propósitos, influência e papéis nas sociedades em que estão inseridas. Assim, no caso de uma organização como o DPF, em referência ao explorado anteriormente, – sua influência no desenvolvimento sócio-econômico – não se pode excluir a discussão sobre responsabilidade social, face à sua missão para com a sociedade brasileira e até mesmo internacional.

Entretanto, existe a contestação desta perspectiva justificada pela afirmação de subversão ao sistema capitalista; uma vez que pode afetar os lucros da corporação; por representar um conceito essencialmente conservador, baseado em sistemas econômicos que negligenciam as comunidades; devido aos próprios administradores em sua falta de conhecimento e competência no que se relaciona com o entendimento de problemas sociais e a tomada de decisões acerca deles; bem como pela existência de outras instituições como o governo, igrejas, sindicatos e outras organizações sem fins lucrativos para desempenhar tais funções (FRIEDMAN, 1970; FREEMAN E LIEDTKA, 1991; JONES, 1996).

Assim, a necessidade de ter uma estratégia adequada no caso de uma organização como o DPF no sentido também de estar comprometida com a responsabilidade social torna-se ainda mais imperativa, pois este último conceito transcende o entendimento geralmente adotado na iniciativa privada, sendo este, inclusive, passível de diversas interpretações. Seria um equívoco colocarmos a responsabilidade social de uma organização como o DPF no mesmo contexto das empresas da iniciativa privada, ou até mesmo das empresas públicas.

Dessa forma, a responsabilidade social do DPF deve ser encarada como uma administração totalmente orientada para a população para a qual presta seu serviço de segurança pública.

2.1.2

Ética, Responsabilidade Social, Administração Pública e Estratégia

Tanto quanto ser socialmente responsável, de acordo com o até agora explorado, se faz necessário que organizações como o DPF sejam transparentes e idôneas, em suma, que sejam, éticas em suas ações. Assim, além das ações que influenciam diretamente a atuação da PF frente à sociedade, é preciso que a ética também se apresente nos moldes da administração pública. Ou seja, a ética e a

responsabilidade social são certamente fatores a serem levados ao modelo de avaliação estratégica a ser desenvolvido.

Assim, a responsabilidade social do DPF é o atingimento eficiente e eficaz de seus objetivos, contribuindo para o bem-estar da sociedade, bem como obedecendo aos princípios da administração pública, uma vez que seus recursos são oriundos da arrecadação feita pelo governo federal, através dos impostos. Ou seja, é da responsabilidade do DPF usufruir dos recursos que lhe são disponibilizados por meio das melhores técnicas administrativas, uma vez que se tratam de recursos públicos, devolvendo-os à sociedade por meio da melhor prestação de serviço possível em segurança. O DPF se encontra, se define, como provedor do bem-estar social e sua contribuição é alcançá-la da melhor maneira possível. Esta afirmação pode ser justificada pelo fato de não ser o objetivo da PF a obtenção de resultado financeiro nem mesmo ser utilizada exploração de recursos naturais para a prestação dos serviços.

A administração pública é regida

- **Eficiência:** Impõe a necessidade de adoção, pelo administrador, de critérios técnicos, ou profissionais, que assegurem o melhor resultado possível, abolindo-se qualquer forma de atuação amadorística, obrigando também a entidade a organizar-se de modo eficiente.

Assim, agir de maneira socialmente responsável e ética para com seus *stakeholders* (partes interessadas) é também obedecer aos princípios da Administração Pública.

Adicionalmente, a responsabilidade social do DPF pode ir além do respeito à sociedade, transcrito na observância dos princípios do Direito Administrativo. Seria de grande valia a inserção da Polícia Federal em outros programas de ação social não necessariamente correlacionados diretamente com segurança pública.

No que concerne este alinhamento, é proposto por Coutinho e Macedo-Soares (2002) a adoção de uma perspectiva convergente entre a responsabilidade social da organização e suas estratégias. O arcabouço analítico de Davenport (2000) é utilizado por estes autores como subsídio para a identificação de atributos necessários para a implementação da denominada **responsabilidade social estratégica (RSE)**, ou seja, uma responsabilidade social alinhada à estratégia de atividades da organização.

É argumentado por Coutinho e Macedo-Soares (2002) que há a necessidade de desenvolver instrumentos que auxiliem as organizações a exercerem sua responsabilidade social. O engajamento em atividades de responsabilidade social exige movimentos de profunda mudança na organização, em seus mais diversos níveis. Por conseguinte, as mudanças necessárias devem ser contempladas como parte integrante da estratégia de atividades da organização, criando assim condições mais propícias para a atuação socialmente responsável.

Segundo as autoras acima mencionadas, a partir da análise das variáveis principais, dependentes e independentes, é possível ter uma noção da magnitude da mudança necessária, em direção à responsabilidade social. A adequação estratégica dar-se-ia por meio da mudança nas principais variáveis independentes, para que a organização possa aproveitar suas forças reais e potenciais (caso possuidora dos recursos necessários), evitando suas fraquezas (caso as tenha), para melhor aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, sejam estas atuais ou potenciais. Assim, a organização poderá avaliar se a mudança para

uma atuação socialmente responsável é realmente desejável e passível de ser realizada.

O estudo de Coutinho e Macedo-Soares (2002) pode ser utilizado para os seguintes tipos de avaliação: (a) da viabilidade e das ações necessárias para a implementação bem sucedida de uma nova estratégia; (b) das chances de sucesso de uma estratégia já iniciada; (c) das razões de insucesso de uma estratégia já implementada.

2.1.3

Gestão Pública Baseada em Performance

Igualmente importante para o desenvolvimento de uma estratégia orientada para responsabilidade social e ética é o entendimento de como os diferentes *stakeholders* influenciam e são influenciados pelo processo. Para que as questões de responsabilidade social e ética sejam bem-sucedidas, a organização deve buscar modelos de gestão baseados em performance e orientados aos seus diversos *stakeholders*.

A busca constante por uma excelente performance, especificamente por expressivos resultados, já é algo inerente às empresas do setor privado. Para estas organizações, a otimização da performance de suas atividades coloca-se como razão, ou até mesmo justificativa, para sua existência na medida em que é necessária para assegurar e sustentar sua vantagem competitiva. No caso das organizações do setor público, vem surgindo uma discussão crescente sobre sua performance. Discute-se, por exemplo, a adoção de técnicas de gerenciamento do setor privado, no âmbito dos programas de qualidade total ao caso do setor público com o objetivo de se obter uma melhor performance. Inclusive, várias instituições já estão conseguindo este objetivo com tais técnicas, fazendo da busca por resultados em instituições públicas uma nova realidade a ser encarada por seus servidores. Um material relevante que suporta estas afirmações pode ser visto em artigos sobre monitoramento de performance (WHOLEY & HATRY, 1992; HENRY & DICKEY, 1993), mensuração de performance (KRAVCHUCK & SCHACK, 1996; LYNCH & DAY, 1996), planejamento estratégico (EADY 1983; BRYSON & ROERING 1987, 1988; BERRY, 1994) e gestão em qualidade total no setor público (SWISS, 1992).

Com a adoção de uma gestão baseada em desempenho (GBD), pressupõe-se que existirá uma mudança de comportamento dos indivíduos como resposta à nova situação. No caso do setor privado, deve inclusive ser colocado que o atingimento do crescimento pessoal se dará por meio dos objetivos organizacionais e dos objetivos do grupo. Neste caso, uma política de recompensas justa e eficiente é utilizada como grande estímulo para o processo em várias empresas.

Em algumas organizações estatais no Brasil há políticas de recompensa por produtividade, embora muito menos desenvolvidas. Existem também algumas organizações, como o Banco Central do Brasil, que promovem o aumento automático de salário com a crescente titulação de seus servidores. Ainda assim, a política de recompensas do setor privado está muito a frente do setor público, sendo um fator crítico para o estímulo às pessoas na busca por uma performance cada vez melhor. Adicionalmente, no setor privado a busca por resultados sempre foi incentivada e justificada pelos acionistas das empresas, que esperavam assim maximizar seus investimentos. No caso do serviço público no Brasil, existe a pressão crescente de uma sociedade cada vez mais informada, consciente de seus direitos e sufocada por uma expressiva carga tributária.

Com relação à questão da gestão baseada em desempenho no setor público, Simeone, Carnevale e Millar (2005) propõem um modelo que permite a caracterização da estrutura deste tipo de gestão, bem como a maneira com a qual esta estrutura interage com o ambiente organizacional provido pelo governo federal e os diferentes *stakeholders* envolvidos, dentro de uma perspectiva sistêmica, importante para uma visão orientada à responsabilidade social.

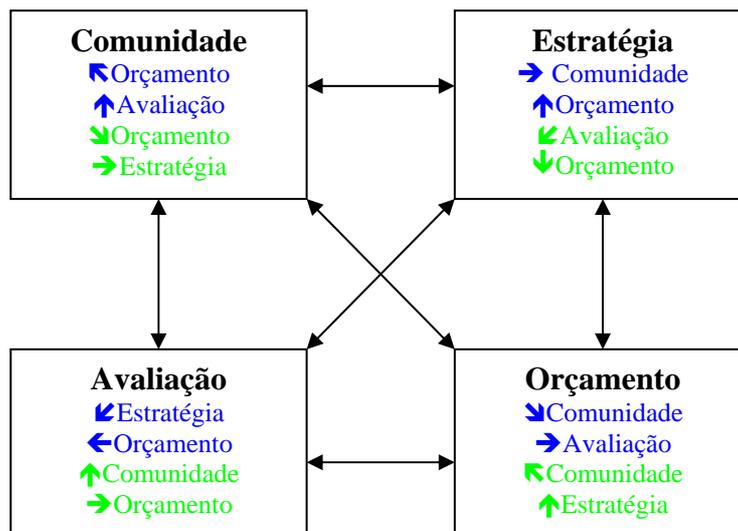
O modelo em questão tem uma perspectiva sistêmica que visa a exploração das relações existentes entre o sistema-alvo, objeto de estudo, e os diversos agentes influentes no mesmo. Essa abordagem possui um enfoque não-reducionista, propondo uma visão mais complexa e completa do que se estuda.

Assim, Simeone, Carnevale e Millar (2005) consideraram os mecanismos que permitam: (1) manter o comprometimento dos indivíduos engajados na obtenção de um objetivo comum, (2) realizar o trabalho necessário para se fazer progresso por meio deste objetivo, (3) assegurar recursos do ambiente necessários para serem aplicados ao atingimento dos objetivos, (4) refinar a natureza e o escopo deste trabalho.

A partir destas considerações, Simeone et al (2005) puderam identificar os elementos participantes da gestão baseada em performance ou desempenho - GBD, no contexto do setor público.

- A GBD requer o envolvimento de *stakeholders*. Este envolvimento se estende ao desenvolvimento da declaração de missão, objetivos e alvos de performance, assim como a identificação de variáveis de mensuração de desempenho adequadas. Os *stakeholders* são os arquitetos e construtores da estrutura que vai permitir a perseguição dos objetivos, e estes são delimitados por esta estrutura através de um processo criativo. Este componente se refere à **comunidade**.
- A GBD requer que uma declaração geral de missão e uma declaração mais específica de objetivos que existam como expressões gerais de pretensões políticas. Estabelecem parâmetros para os objetivos, programas e resultados. Estes são os elementos de uma estrutura causal que permite o sistema obter algum arranjo de resultados. Esse componente é definido como **estratégia**.
- A ênfase em GBD ressalta o orçamento e requer recursos para serem alinhados com atividades programadas de uma maneira consistente com a estratégia. Esse componente é definido como **orçamento**.
- A GBD coloca que a estratégia é assunto de contínuo aprimoramento. Essa atividade envolve o *feedback* provido por diversos mecanismos de monitoramento. O atual estado do mundo é avaliado de acordo com um estado ideal futuro (um alvo de performance), e mudanças na estratégia são realizadas para assegurar a obtenção destes objetivos. Tal informação integra a atividade ocorrendo dentro do sistema. Esse componente é definido como **avaliação**.

De acordo com as definições apresentadas, estamos aptos a entender melhor o modelo dos autores que explora os relacionamentos entre esses quatro componentes.



Fonte: Simeone, Carnevale e Millar (2005)

Figura 2: Modelo teórico sistêmico de quatro elementos

A seguir cada um dos elementos, bem como suas interações, são explicados.

- **Comunidade:** A comunidade é vista como o mecanismo pelo qual os *stakeholders* são postos em volta da estratégia. A comunidade aceita uma referência de orçamento (↖Orçamento), e recebe informações da avaliação (↑Avaliação). A estratégia é produzida como uma consequência da atividade da comunidade (→Estratégia), bem como os requisitos de orçamentos capazes de fornecer os recursos necessários para a estratégia (↘Orçamento). A comunidade possui um sentido amplo neste caso, englobando inclusive o próprio governo federal.
- **Estratégia:** Como exposto anteriormente, estratégia é a estrutura que permite a obtenção de um arranjo de resultados. Esse componente aceita suas formas básicas da comunidade (→ Comunidade) e recebe os recursos, necessários para produzir os resultados, do orçamento (↑Orçamento). Estratégia é mensurada pela avaliação (↙Avaliação). A estratégia, de acordo com seus objetivos, também explicita suas necessidades de orçamento (↓Orçamento).
- **Avaliação:** Permite que a estratégia seja refinada. Este componente aceita indicadores de desempenho da estratégia (↖Estratégia) e recebe do orçamento recursos necessários para conduzir as pesquisas (←Orçamento). A avaliação provê informação sobre a eficiência da estratégia para a

comunidade (↑Comunidade) e para o orçamento (→Orçamento).

- ⇒ **Orçamento:** Este componente do sistema suporta processos relacionados com apropriação e alocação de recursos. Este conceito custa recursos à comunidade (↘Comunidade) e recebe informação sobre a performance da estratégia pela avaliação (→Avaliação). O orçamento provê tanto uma orientação à comunidade sobre a formulação da estratégia (↖Comunidade), quanto os recursos necessários para a realização da estratégia (↑Estratégia).

Deve ser observado que o modelo que acaba de ser apresentado não tem unicamente como objetivo, nesta pesquisa, o fornecimento direto de constructos ao modelo teórico que será desenvolvido adiante. O modelo de GBD apresentado tem também por objetivo, neste estudo, colocar uma visão sistêmica, explicitando o entrelaçamento entre diferentes fatores pertinentes. O modelo justifica também o motivo de se desenvolver uma estratégia baseada em ética e responsabilidade social. Ou seja, é dada uma introdução e justificada a relação entre *stakeholders* (comunidade), estratégia, avaliação e orçamento. O modelo de GBD também oferece a introdução sobre a questão orçamentária, que será explorada melhor na próxima seção, este também oferecendo subsídios para a formulação de constructos.

2.1.4

Planejamento Estratégico e Adequação Estratégica:

Até o presente momento foram colocadas as questões referentes à responsabilidade social e ética, no contexto do DPF e posteriormente foi explorada a questão dos diversos *stakeholders* envolvidos no processo, dada sua grande importância, bem como uma introdução sobre outros conceitos, tais como orçamento e avaliação de resultados.

A partir desde tópico, estes conceitos serão melhor desenvolvidos assim como serão também colocados fatores que são importantes para que a PF desenvolva uma estratégia adequada, considerando responsabilidade social e ética, orientada aos seus *stakeholders*.

Um primeiro fator que é importante para se ter o desenvolvimento de uma estratégia adequada diz respeito ao planejamento estratégico da organização. Será inclusive explicitado como a questão do planejamento está em sintonia com o já

exposto, complementando a visão dada anteriormente da influência da questão orçamentária no desenvolvimento de estratégias socialmente responsáveis.

Segundo Sá e Moraes (2004), um bom planejamento deve conter os seguintes atributos, seja ele estratégico ou orçamentário:

- **Objetividade:** enfatiza a busca de resultados para a organização com comprometimento do seu corpo gerencial.
- **Seletividade:** concentra no que é essencial e relevante para a organização.
- **Coerência:** compatível com a filosofia e com a cultura organizacional.
- **Consistência:** os diversos objetivos a serem alcançados não podem se inviabilizar mutuamente.
- **Realismo:** deve se restringir a objetivos factíveis, mesmo que o ótimo intangível dê lugar ao bom, mas realizável.
- **Ações globais e participativas:** envolve o comprometimento de todos os níveis gerenciais nas etapas de elaboração, implementação e acompanhamento do que foi planejado.
- **Flexibilidade:** permite mudanças em resposta a novos desafios que tenham sido identificados.
- **Consolidação:** expresso em um plano estratégico que defina e quantifique os problemas, as metas e as estratégias.

Independentemente de todas as opiniões sobre planejamento estratégico, sejam elas desenvolvidas por acadêmicos ou altas cúpulas administrativas, é fato que toda organização apresenta algum planejamento de suas atividades. Ainda, a escola do planejamento também salienta fatores imprescindíveis ao planejamento de qualquer organização, como o esforço direcionado à operacionalização. Ansoff (1965), importante autor da escola do planejamento, argumenta que em um modelo desenvolvido de planejamento, os objetivos dirigem a formulação de estratégias, as quais, por sua vez, evocam programas, cujos resultados influenciam os orçamentos para fins de controle. Ou seja, o planejamento que surge no âmbito estratégico é nitidamente direcionado para fins operacionais, onde por sua vez é desenvolvida uma série de mecanismos de controle e acompanhamento. No entanto, o que se constata é que o planejamento, em sua forma como ferramenta de gestão, tem sido mal utilizado, e até mesmo, negligenciado em sua elaboração,

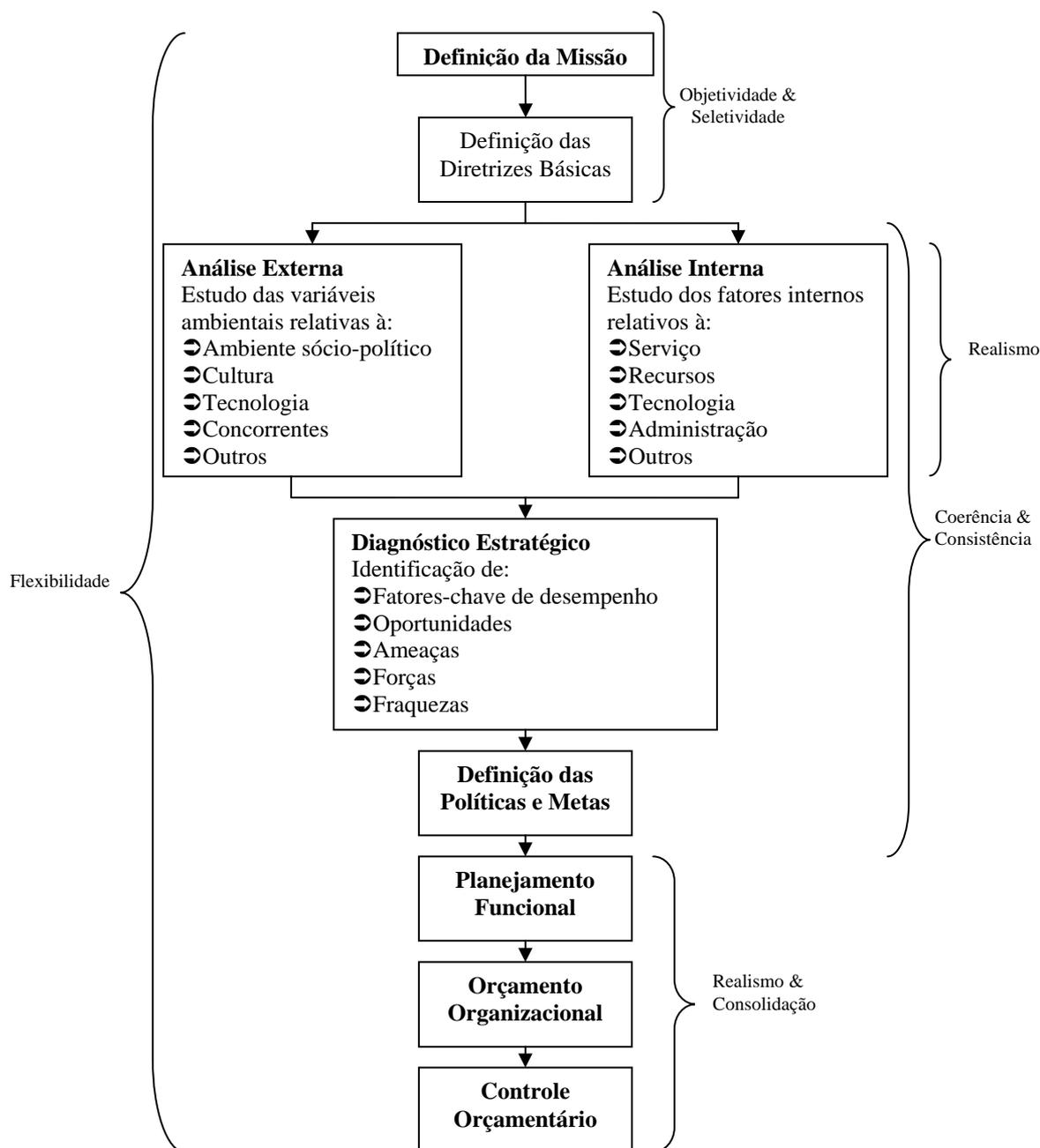
seu entendimento, especialmente no que se relaciona com sua implementação e, finalmente, no controle de sua realização (MOREIRA, 2002).

Sá e Moraes (2004) apresentam a seguinte definição para planejamento estratégico:

“Planejamento estratégico é um conjunto de ações coordenadas com vistas à realização de um determinado objetivo. Essas ações visam a análise dos ambientes interno e externo de atuação da organização, a identificação de oportunidades e o estabelecimento de metas e estratégias para aproveitá-las, orientando a elaboração dos planos funcionais e orçamentos que alocarão os recursos disponíveis.”

Assim, o planejamento estratégico parte dos objetivos a serem alcançados ao mesmo tempo em que identifica os pontos fortes e fracos da organização bem como as oportunidades e ameaças às suas atividades. Com isso, um plano de ações é definido e deverá ser implementado pelas diversas áreas da organização com a respectiva obediência a parâmetros e prazos. Nesse contexto, os mecanismos de controle estratégico são responsáveis pelo fornecimento de informações que propiciem aos responsáveis pela execução dos planos de ações a acompanhar o processo.

Segundo Sá e Moraes (2004), o fluxograma do planejamento estratégico, onde podemos observar os atributos enumerados pelos mesmos autores, é apresentado a seguir:



Fonte: Sá e Moraes

Figura 3: Fluxograma do Planejamento Estratégico

Ou seja, explorando o fluxograma, o planejamento estratégico parte do diagnóstico de uma situação presente e de um objetivo a ser alcançado em instante futuro pré-determinado. Assim, o papel do planejamento estratégico é definir as ações necessárias para a concretização dos objetivos pretendidos. De acordo ainda com o fluxograma, pode-se observar que o planejamento estratégico é muito influenciado pela questão orçamentária, como já antes definido pelo modelo de Simeone, Carnevale e Millar (2005).

Com a disponibilidade de recursos limitados, um planejamento bem definido é crucial para o efetivo sucesso das atividades da organização. Essa necessidade torna-se ainda mais imperativa em uma organização como o DPF, que possui sérias restrições orçamentárias por parte do governo; mais especificamente do Ministério do Planejamento. Assim, tão importante quanto o planejamento estratégico, é o planejamento orçamentário. Nesse contexto, a questão orçamentária é colocada como balizadora e até mesmo definidora de parâmetros a serem relevados no processo de tomada de decisão.

Outro ponto a ser ressaltado a respeito da importância do planejamento estratégico é que ao definir um plano de ações a ser executado, tal plano é um catalisador no desenvolvimento de indicadores de desempenho. Ao se definir claramente o que se deseja fazer, automaticamente explicitam-se indicativos de como se devem medir eficiência e eficácia.

2.1.5

Aprendizagem e Adequação Estratégica

O planejamento é de notória relevância, como observado no tópico anterior. Porém, uma questão complementar deve ser colocada.

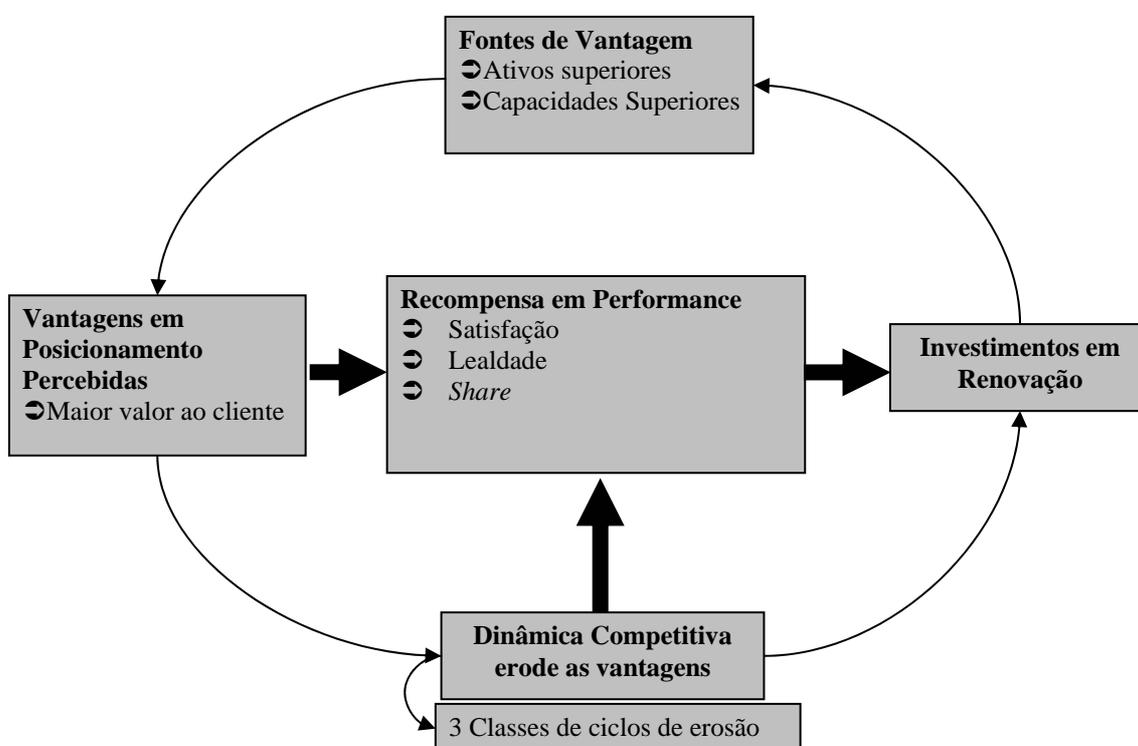
O planejamento, em sua essência, parte do uso de modelos que tentam se aproximar ao máximo da realidade em que a organização está inserida. Ou seja, para a atividade do planejamento, um mínimo grau de previsibilidade deve ser adotado como ponto de partida. Assim, o planejamento é visto como um indicador de tendências, não devendo ser visto como um horizonte perfeito em sua definição.

Todavia, o ambiente em que as organizações, de uma maneira geral, estão inseridas está cada vez mais volátil. O dinamismo dos fatores ambientais leva as organizações a terem que produzir respostas rápidas às mudanças repentinas e constantes. Tal alto grau de incerteza leva as organizações, freqüentemente, a cometer vários erros em seus planejamentos. No Brasil, mais especificamente, observamos que as organizações estão demasiadamente mais focadas no curto-prazo devido à grande dificuldade de previsibilidade, acarretando, assim, na quase inexistência de planejamentos a longo-prazo. Adicionalmente, pode até se afirmar que esta é uma tendência mundial. Estudiosos como Chia (1995) criticam com

dureza o planejamento, indicando que são praticamente irrealizáveis, face à complexidade do mundo atual.

Com isso, tão importante quanto planejar e prever é ter a capacidade de se adaptar e ser capaz de responder prontamente às mudanças do ambiente. A questão da adaptabilidade está intimamente ligada ao paradigma *RBV* (*Resource-Based View of the firm*), especialmente à corrente *dynamics capabilities*, que afirma que se otimiza o desempenho ao se desenvolverem competências para administrar mudanças organizacionais, e assim sustentar vantagem competitiva (BARNEY, 2001).

É interessante frisar aqui que a adaptabilidade hoje é relacionada com a aprendizagem organizacional (PRAHALAD E HAMEL, 1991; TEECE, PISANO & SHUEN, 1997). Segundo Day (1997), devido justamente à grande mutabilidade do ambiente e ao fato que nele as vantagens competitivas se encontram menos sustentáveis, o importante não é a busca por uma vantagem perpétua, mas sim o constante desenvolvimento de vantagens adequadas ao ambiente atual da organização. Day (1997) propõe, nesta ótica de competências dinâmicas, o ciclo da vantagem competitiva:



Fonte: Day (1997)

Figura 4: Ciclo da Vantagem Competitiva

Chama-se atenção para o fato do Ciclo da Vantagem Competitiva de Day (1997) necessitar ser interpretado de outra forma numa organização como a PF. A vantagem deve ser encarada como recurso otimizador do desempenho da atividade policial contra a criminalidade.

Por sua vez, Voelpel, Leibold e Mahmoud (2004) associaram o conceito de aprendizagem ao de adequação organizacional (BEER E EISENSTAT, 2000; BEER E NOHRIA, 2000; MCCARTHY E TAN, 2000; BEER, 2003). Segundo eles, a adequação organizacional pode ser definida como a habilidade da organização de se adaptar e sobreviver num ambiente em constante mudança. É adquirida através da evolução natural, mudanças propositais e aprendizagem contínua. Adicionalmente, trata-se de uma habilidade organizacional para administrar mudanças dinâmicas e espontâneas na sua rede de processos e para assegurar uma co-evolução sistêmica do sistema sociocultural com o objetivo de criar e melhorar a criação de valor para os diferentes *stakeholders*.

Ainda segundo Voelpel et al (2004), a adequação organizacional pode ser descrita como um processo circulatório no qual eventos no ambiente competitivo influenciam os objetivos organizacionais existentes e os objetivos estratégicos de maneira a se tornarem compatíveis. Este fenômeno tem por consequência a necessidade do redesenho dos seis níveis organizacionais, chamados: (1) grupo de liderança, (2) sistema de trabalho, (3) gerenciamento de processos, (4) sistema de recursos humanos, (5) contexto corporativo e (6) princípios e cultura. O redesenho e reestruturação dos níveis leva ao desenvolvimento dos conhecidos “sete C’s” de capacidades organizacionais, que são: (1) co-ordenação, (2) competências, (3) comprometimento, (4) comunicação, (5) (gerenciamento de) conflito, (6) criatividade e (7) (gerenciamento de) capacidades, que são compatíveis com o ambiente.

Fonte: Beer, 2003.

Figura 5: Modelo de adequação organizacional

O conceito de adequação organizacional pode ser considerado um primeiro subsídio para o conceito de adequação estratégica, foco deste trabalho; o qual será mais bem explorado futuramente.

Segundo os autores Prahalad e Hamel (1991), devido à inconstância do ambiente, é necessária a ênfase no desenvolvimento do aprendizado organizacional. Justificam-se argumentando que a produção de conhecimento pode transcender todas as atividades da organização. As competências adquiridas podem ser arrançadas de uma maneira

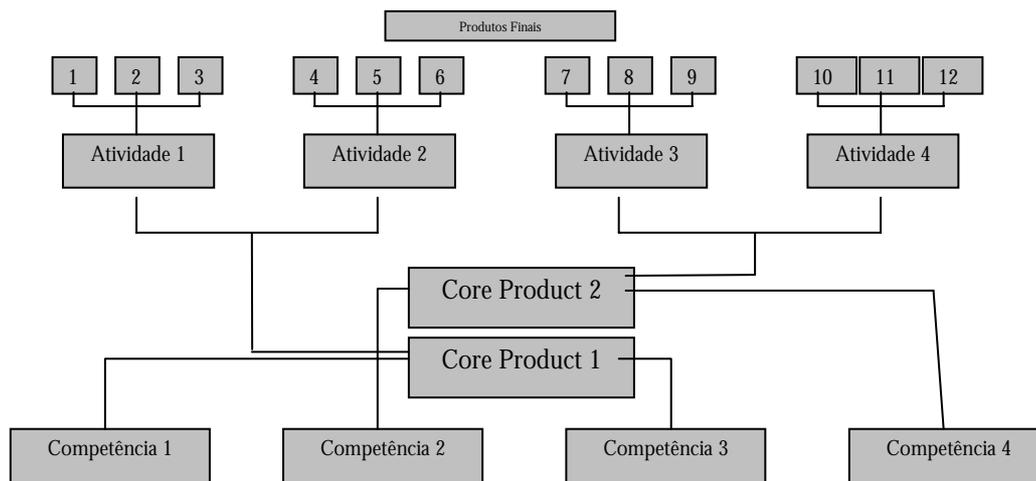
aplicações. Adicionalmente, conhecimento é um tipo de “recurso” que não se esgota com a utilização; sua própria utilização é condicionante para seu aprimoramento, bem como instrumento para o seu crescimento. Devido a esta evolução de crescimento do conhecimento se dar por sua própria utilização, este “recurso” possui um dos atributos mais importantes para a sustentabilidade de uma vantagem que é a ambigüidade causal. Por ser tácito, inerente e condicionado à própria história da organização, sua imitabilidade perfeita torna-se quase impossível.

Prahalad e Hamel (1997) também exploram o conceito de *Core Competences*, que seriam competências essenciais; adquiridas ao longo do tempo através do aprendizado da organização. O desenvolvimento de *Core Competences* implica o aprendizado e dá possibilidade de respostas a um ambiente dinâmico, permitindo assim um pensamento mais direcionado para o longo-prazo. As *Core Competences* são arranjadas de maneira a serem utilizadas para o desenvolvimento de *Core Products*. Os *Core Products* são os reais agregadores de valor de um outro produto ou serviço, podendo ser utilizados em várias áreas de atividades da organização.

Teece, Pisano e Shuen (1997) observam que as reais vantagens devem ser desenvolvidas, não compradas. Com isso os autores desenvolvem o conceito de **Capacidades Dinâmicas**, ao qual fez-se referência antes, definidas como a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas como resposta a mudanças no ambiente.

Com a unificação dos três conceitos apresentados, procura-se desenvolver uma organização mais flexível e dinâmica, capaz de respostas mais rápidas às turbulências do ambiente.

A figura a seguir é uma ilustração de como os três conceitos interagem para a formação de uma organização baseada em competências/conhecimento.



Fonte: Prahalad e Hamel (1997)

Figura 6: Competências: chave para competitividade

2.1.6

Alianças Estratégicas Voltadas à Responsabilidade Social

Dada a explanação anterior sobre a questão dos diferentes *stakeholders* envolvidos, mostrada no modelo de GBD na relação entre estratégia e comunidade, é importante investigar a questão das alianças entre diversas instituições, partes desta comunidade, com vistas ao mais efetivo atingimento dos objetivos buscados.

Uma aliança estratégica pode ser compreendida como um acordo entre organizações para a efetuação de atividades conjuntamente, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento, co-produção e co-marketing de produtos, tecnologias e serviços, tendo por objetivo proporcionar benefícios para ambas as partes, ou seja, vantagens competitivas – os quais não seriam obtidos, ou mais difíceis de obter, mantendo-se as instituições envolvidas isoladas – de maneira a maximizar forças, suprimir fraquezas, combater ameaças e melhor explorar oportunidades. Tais alianças caracterizam-se desde o estabelecimento de parcerias entre organizações, passando pela criação de *joint-ventures* e chegando até mesmo ao nível das grandes fusões e aquisições entre corporações multinacionais (GULATI, 1996 & GULATI ET AL, 1998). Realça-se que as alianças estratégicas geralmente representam acordos de cooperação entre as organizações envolvidas visando a obtenção e/ou desenvolvimento de vantagens

competitivas para estes. Recentemente, tem-se observado um número crescente de alianças estratégicas, e até mesmo de redes de alianças, entre organizações dos mais distintos setores e portes (TAPSELL, 1999; FARRIS, 1999; HILL, 1999).

A grande parcela da literatura até hoje produzida versa sobre as alianças entre organizações da iniciativa privada (SAFFU & MAMMAN, 2000), ou até mesmo entre empresas públicas com outras empresas, tanto privadas quanto também públicas. Todavia, atualmente podemos observar em nossa sociedade o estabelecimento de alianças entre organizações do Estado, visando o melhor atingimento de seus objetivos e, por conseguinte, melhor atendendo aos anseios e necessidades da sociedade civil. Em nosso país, de acordo com a evolução da complexidade dos crimes atualmente praticados, o estabelecimento de alianças vem como uma necessidade imperativa para a manutenção da eficiência e da eficácia.

O estabelecimento de alianças atualmente entre instituições do Estado é uma realidade, concomitante com uma perspectiva análoga na iniciativa privada, no sentido de serem uma das mais importantes fontes de “recursos” na busca de oportunidades dos respectivos objetivos. De acordo com Drucker (1996), o estabelecimento de parcerias será a base para qualquer organização que queira manter-se competitiva e expressiva em suas atividades. Ainda, embora a grande maioria da população veja o governo como uma organização bastante burocratizada, isto é, uma estrutura composta por “silos” isolados que não trabalham em conjunto, já existem várias parcerias entre instituições do Estado visando o melhor atendimento da população. Nesse novo contexto, a área de segurança pública ganha destaque como uma das primeiras e mais expressiva nessas iniciativas. Sincronização de bancos de dados de diferentes polícias, entre polícia civil e militar ou entre polícia militar e polícia rodoviária federal, atividades conjuntas para policiamento ostensivo, forças tarefas, desenvolvimento conjunto, entre DPF e SRF, de tecnologias para rastreamento de fraudes, dentre outros, são alguns dos exemplos.

O potencial para as alianças estratégicas certamente é enorme. Sua implementação é um grande catalisador da aprendizagem organizacional, pela troca de informações e experiência, do desenvolvimento de novas tecnologias, da melhoria da eficiência, da ampliação do campo de atuação, dentre tantos outros benefícios. Segundo Doz e Hamel (1998), devido à grande complexidade do

ambiente, o estabelecimento de alianças é praticamente uma necessidade imperativa para uma organização atuante em nossa atualidade. Isso se justifica pelo fato de que é praticamente impossível uma única organização reunir todas as competências necessárias para o pleno atendimento de todos os *stakeholders* envolvidos em suas atividades. No caso específico do DPF, como já mencionado anteriormente, ressalta-se que a complexidade dos crimes é uma grande realidade. A captação de competências pelas alianças com outras organizações é com isso essencial. Ainda, Doz e Hamel (1998) colocam que devido a três questões principais as alianças tornam-se essenciais:

- Muitas das oportunidades em nossa atualidade requerem a reunião de competências e recursos que poucas organizações possuem inteiramente.
- Esta evolução não está sendo construída em estruturas construídas verticalmente de uma única organização. Está sendo construída em redes esparsas que precisam ser padronizadas através de vastas aplicações extensas e complementares.
- A incerteza inerente ao cenário atual, com sua miríade de novas linhas de atuação a serem criadas e tecnologias emergentes para serem definidas, clama pelo estabelecimento de alianças não apenas para o principal propósito de unificar forças complementares, mas também para combinar *insights* e entendimento para minimização dos fatores de incerteza e acelerar a aprendizagem.

Por sua vez, Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005) reforçam a idéia acima expondo suas razões para a criação de alianças, cada vez mais necessárias:

- Crescimento da competitividade global – embora para o DPF esta perspectiva da competitividade não é tão relevante.
- Necessidade crescente por inovações em processos, produtos e serviços.
- Redução de gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), justificado pela transferência de conhecimento entre os parceiros.
- Oportunidades de transferência de tecnologia.

O ambiente atual requer o desenvolvimento de *insights*, capacidades e infra-estrutura em um ritmo cada vez mais acelerado, o qual poucas organizações podem gerenciar sozinhas. Isso é um ponto ainda mais delicado em uma organização do Estado. Por ter uma estrutura rígida e burocrática, a questão da agilidade na necessidade de mudança e adaptação fica muito prejudicada. Ainda, o

fato de qualquer instituição do Estado ter suas atividades nitidamente definidas na Constituição, ou outros instrumentos legais, torna as atividades muito restritas e focadas. A abertura para novas oportunidades é realmente feita pela realização de alianças. Ainda, na maioria dos casos, o desenvolvimento de competências na própria organização é geralmente um processo moroso e problemático, sendo assim crítico para o rápido posicionamento. Em contraste, alianças bem escolhidas tornam possível transpassar esforços demorados e custosos para construir suas competências e acessar novas oportunidades.

Ainda segundo Doz e Hamel (1998), as alianças possuem três propósitos primários, reforçando o colocado por Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005):

- **Co-opção:** torna potenciais competidores em aliados e provedores de serviços e produtos complementares que propiciam o desenvolvimento de novas atividades.
- **Co-especialização:** criação de valor em sinergia que resulta da combinação de recursos separados previamente, posicionamentos, habilidades e fontes de conhecimento. Os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso da aliança, e a aliança cria valor quando estes recursos são co-especializados, isto é, eles tornam-se substancialmente mais valiosos quando colocados em um esforço conjunto do que quando mantidos separados.
- **Conhecimento e Internalização:** alianças podem também ser uma grande via para o conhecimento e a internalização de novas competências, em particular aquelas que são tácitas, coletivas e incorporadas (por isso difíceis de obter e internalizar por outros meios).

A significância estratégica destes propósitos torna as alianças ainda mais críticas para a estratégia organizacional. Alianças vêm se tornando inevitáveis. Elas estão levando as organizações a adentrar um novo território de grande incerteza, no limite de seus domínios atuais e configurações de habilidades, assim como estão testando a habilidade das organizações de gerenciar complexas relações. Muitos dos recursos críticos, base do que irá determinar o sucesso de uma organização, agora se encontram fora de suas fronteiras, segundo Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005).

Paralelamente, com a crescente complexidade do ambiente atual, acrescentada da necessidade cada vez maior do estabelecimento de alianças, faz-

se com que a complexidade das próprias alianças também cresça exponencialmente. Pode-se afirmar que atualmente as novas alianças estratégicas são:

- Mais centrais e importantes para a estratégia geral da organização.
- Encaram muito mais incertezas, tanto no que tange aos recursos que compartilham quanto à turbulência externa que confrontam.
- Cada vez mais envolvem parceiros múltiplos.
- Cada vez mais são estabelecidas para o desenvolvimento de sistemas complexos e soluções que necessitam dos recursos dos múltiplos parceiros.
- Menos estáveis, e em uma era competitiva, sendo inerente uma maior complexidade no seu gerenciamento.

Por conseguinte, os desafios supracitados levantam quatro questões fundamentais aos parceiros em uma aliança:

- Será a aliança capaz de criar valor, e para quem?

Esta questão se relaciona com o quê cada parceiro pode realmente esperar das alianças; como estas criam valor e onde isso ocorre. Coloca-se também se os benefícios serão proporcionais aos esforços despendidos, bem como a maneira com que a aliança deve ser estruturada e administrada para maximizar a necessidade de criação de valor.

- A aliança alcançará a longevidade necessária para criar valor?

Embora a longevidade por si só não seja o objetivo maior da aliança, é fato que as alianças apenas criam valor ao longo do tempo. Daí, a habilidade da aliança de sobreviver à instabilidade externa e às divergências internas ser uma importante característica necessária.

- Serão os parceiros capazes de conciliarem conflitos de prioridades e contratempos?

Conflitos entre parceiros são constantes e usualmente inevitáveis. Estes podem minar o comprometimento de parceiros individuais em situações críticas, podendo assim destruir toda a aliança. Ou seja, questiona-se como os conflitos serão contornados e resolvidos; como o comprometimento dos parceiros será mantido ou até mesmo reforçado em momentos de crise. Inclusive, alianças onde existe grande assimetria, diferenças culturais significativas entre os parceiros e diferenças expressivas quanto aos objetivos, são constantemente alvo de conflitos

e divergências (ELMUTI, ABEBE E NICOLOSI; 2005). A flexibilidade entre os parceiros torna-se assim um fator de grande importância na administração das alianças.

➤ Como cada parceiro fará a gerência de sua rede crescente de alianças?

Sendo parte de diversas alianças, as ações em uma determinada aliança podem ter diversas implicações nas outras. Gerenciar isso é certamente um desafio. Adicionalmente questiona-se a postura de uma organização já inserida em uma aliança de face ao desenvolvimento de novas alianças.

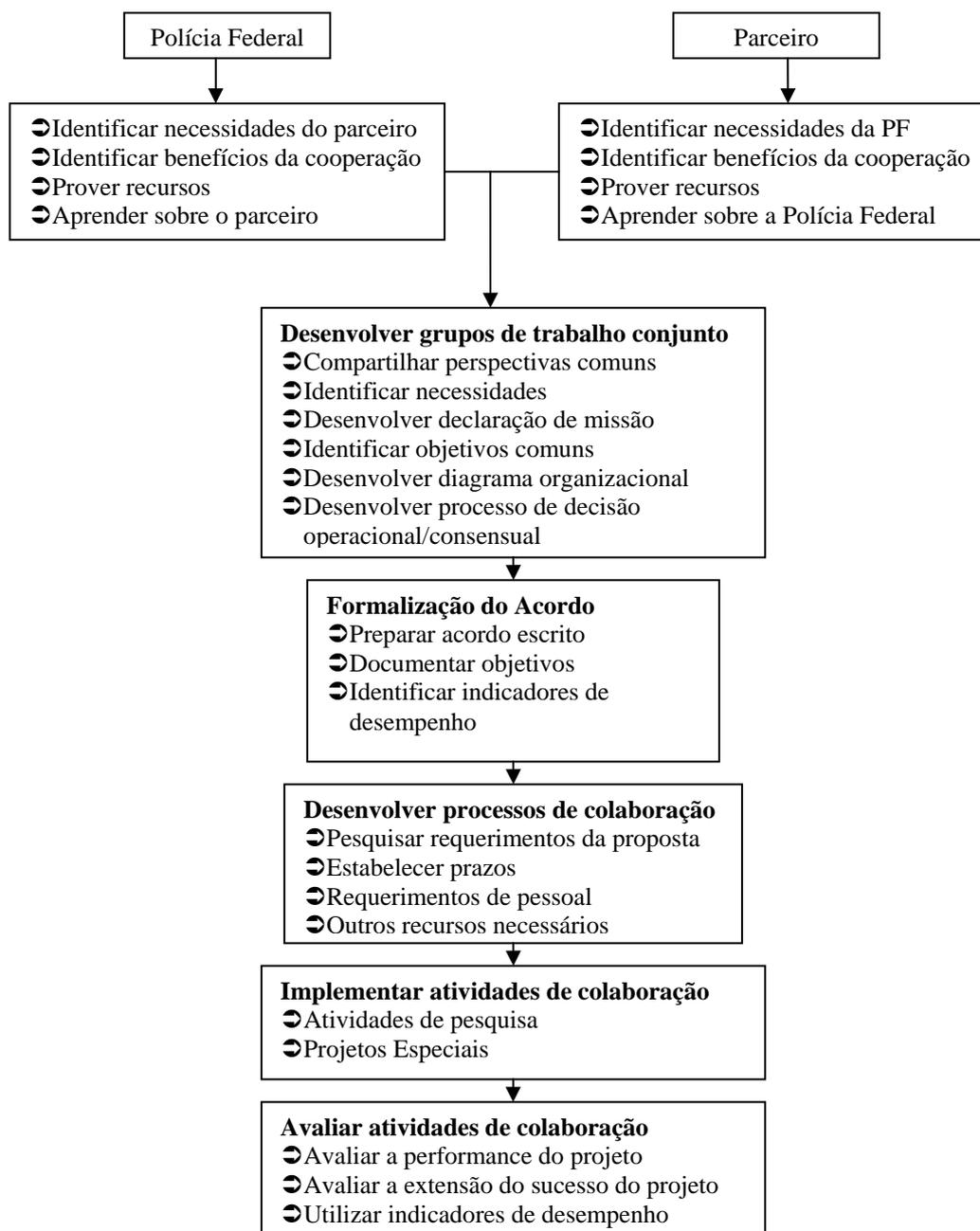
Dadas estas considerações, Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005) versam sobre os fatores que são necessários para o sucesso de uma aliança. Segundo estes pesquisadores os fatores apontados como essenciais para o sucesso da aliança são: (1) a seleção do próprio parceiro, (2) comprometimento da alta gestão de todos os membros, (3) entendimento claro de papéis e (4) a comunicação entre os parceiros. O comprometimento da alta gestão de todos os parceiros envolvidos é freqüentemente apontado como fator crítico de sucesso em sua pesquisa inclusive. Este fator é importante para o sucesso, não somente para assegurar que a aliança receberá todos os recursos necessários, mas também para o convencimento dos outros nas organizações sobre a importância da aliança. O foco em um relacionamento de trabalho próximo cria valor para ambos os parceiros (ELMUTI E KATHAWALA, 2001). Dedicando pessoas, tempo e atenção para as diferenças dentro da aliança, a gestão do projeto tenta balancear os valores de cada integrante de maneira a evitar conflitos.

Ainda de acordo com Elmuti, et al (2005), os parceiros de uma aliança estratégica devem ser escolhidos baseando-se na sua perícia operacional e engajamento cultural. A gestão da aliança estratégica deve constantemente assegurar que os requerimentos estejam cumpridos e que problemas potenciais estejam detectados cedo o bastante para serem resolvidos. A organização deve criar uma nova estrutura de gerenciamento que vai trabalhar com um novo arranjo organizacional (ELMUTI E KATHAWALA, 2001; ROTH E MAGGE, 2002). As organizações tendem a considerar suas alianças estratégicas bem sucedidas quando os benefícios gerados pela aliança são maiores do que o custo de desenvolvimento de recursos e competências através de desenvolvimento interno ou mera aquisição.

Uma comunicação boa e efetiva entre os parceiros também é chave na

eficiência e sucesso da aliança como um todo. Desprovidas de uma comunicação efetiva as alianças inevitavelmente dissolvem como consequência da falta de confiança, resultado este de relacionamentos onde não exista uma comunicação eficiente entre os envolvidos.

De acordo com uma orientação para o sucesso da aliança, sua performance deve ser constantemente monitorada e avaliada de acordo com os objetivos a curto-prazo e a longo-prazo. Para que o sistema de monitoramento e *feedback* seja bem sucedido, é importante que os objetivos da aliança sejam não somente definidos mas também mensuráveis.



Fonte: Elmuti, Abebe e Nicolosi (2005)

Figura 7: Processo de colaboração já adaptado ao caso da PF

Dada a importância da Polícia Federal para nosso país, é de grande relevância ser investigada também a influência do estabelecimento destas alianças em seus resultados. Estudos como este podem inclusive servir de estímulo para que outras instituições releve a possibilidade de não mais atuarem isoladamente no complexo contexto brasileiro.

2.1.7

Mensuração de Desempenho em Estratégias Orientadas para Responsabilidade Social e Ética

Na estratégia de uma organização como o DPF dado, que se busca uma orientação para os critérios de ética e responsabilidade social, é de suma importância que os mecanismos utilizados para a avaliação desta estratégia estejam em sintonia com tal orientação. Ou seja, de maneira análoga à estratégia, a mensuração da efetividade da estratégia refletida no desempenho da organização deve ser adequadamente adaptada e orientada para os diferentes *stakeholders* envolvidos no contexto relavado.

Dentre as mais importantes ações que uma empresa deve desenvolver está a de encontrar a melhor maneira de medir seu desempenho. Ou seja, de confirmar ou não se suas ações estão tendo a eficiência e eficácia, que são por sua vez os objetivos da estratégia proposta. Também, caso os resultados não sejam favoráveis, cabe fornecer indicadores de onde o desempenho, e por conseguinte a estratégia, estão sendo falhos.

Parte da complexidade desta problemática tange à própria maneira em que o pensamento ocidental se desenvolveu ao longo da sua existência. Devido a uma notória incapacidade de compreendermos e processarmos um volume muito expressivo de informações, levamo-nos à especialização extrema em distintas áreas do conhecimento.

Já é de conhecimento comum de que no contexto atual, a mensuração de desempenho apenas por indicadores financeiros não é suficiente. Na verdade, o desempenho demonstrado unicamente por indicadores financeiros representa, acima de tudo, uma visão extremamente limitada, não contemplando tantos outros indicadores igualmente importantes. No caso de uma organização como o DPF a questão torna-se ainda mais explícita. A Polícia Federal não tem como seu objetivo a geração de lucratividade. Na verdade, o desempenho da PF é voltado para parâmetros de eficiência e eficácia na utilização das verbas públicas federais. Isso dá a esta organização uma característica distinta que é relevante para a mensuração do seu desempenho. No DPF, a mensuração de desempenho deveria também considerar indicadores pertinentes à responsabilidade social e ética.

Devido aos seus diferentes interesses e contribuições, a idéia de se medir

performance certamente varia entre tais grupos; as mudanças tecnológicas e sociais impuseram um novo modelo de administração a ser seguido.

Muitas dessas mudanças têm transformado radicalmente as relações entre a organização e seus empregados, clientes, fornecedores, dentre outros. Em várias instâncias, transações isoladas entre partes independentes têm sido substituídas por parcerias em longo prazo, nas quais intangíveis tais como serviços, inovação e flexibilidade são essenciais para o sucesso. Esses intangíveis, enquanto recursos de difícil mensuração, estão direcionando a criação de valor e sustentabilidade em muitas empresas. Conseqüentemente, medidas tradicionais de desempenho baseadas em contabilidade não se mostram mais tão apropriadas (ATKINSON E WATERHOUSE, 1997).

De acordo com Atkinson e Waterhouse (1997), para avaliar o desempenho cabe distinguir entre objetivos primários e objetivos secundários. Os objetivos primários são aqueles perseguidos pelo conjunto de esforços somados por cada integrante da organização. Os objetivos secundários são os definidos e perseguidos por cada *stakeholder*, definidos por cada relação estabelecida entre este e a organização. Dessa maneira, são os objetivos secundários que necessitam de um modelo adequado a cada parceiro, devido às suas particularidades, para a análise de desempenho; modelo esse que também será de grande relevância para a organização no que tange à informação de outros parâmetros úteis para atividades de monitoramento, gerenciamento e controle. Ou seja, podemos considerar os objetivos secundários como vetores para a obtenção dos objetivos primários. Tal modelo precisa assim de uma nova forma de medir os resultados; uma maneira mais holística e transversal da organização e de seus parceiros. Ou seja, devemos criar um novo foco de administração e gerenciamento nos objetivos secundários; os principais responsáveis pela percepção de valor.

Com um sistema de avaliação de performance adequado, uma organização pode monitorar a implantação de seus planos e determinar quando os mesmos são bem sucedidos ou não, bem como melhorá-los. Ou seja, o sistema de avaliação de performance é o centro do sistema de controle que por sua vez promove o aprendizado organizacional.

Adicionalmente, Atkinson e Waterhouse (1997) colocam que um sistema para aferir resultados deve realizar quatro tarefas:

- Avaliar se a organização está recebendo a contribuição esperada de seus empregados e fornecedores, os elementos de seu grupo interno de *stakeholders*, e recebendo o retorno esperado do grupo de clientes. Se a contribuição não condiz com a esperada, a empresa deve ser capaz de detectar o problema e efetuar correções. Este elemento está relacionado com parâmetros de valor recebido.
- Ajudar a organização a avaliar se está dando a cada grupo de *stakeholders* o necessário para que continuem a contribuir e, por conseguinte, auxiliando a empresa a atingir seus objetivos primários. Dessa maneira, a empresa pode detectar problemas rapidamente e, com isso, tomar as providências necessárias para que os objetivos primários não sejam afetados. São parâmetros relacionados com valor provido.
- Guiar o projeto e a implementação de processos que contribuam para os objetivos secundários. São parâmetros relacionados com aprendizado organizacional, bem como eficiência e eficácia de processos.
- Ajudar a empresa a avaliar seu planejamento e os contratos estabelecidos com cada *stakeholder*, tanto implícita quanto explícita, avaliando os impactos dos objetivos secundários sobre os primários. Parâmetros também correlacionados com aprendizagem organizacional e com as propriedades da estratégia da empresa.

Frente ao que se colocou até o presente momento sobre desempenho, é apresentado abaixo um modelo que foi considerado particularmente adequado para o contexto em que situa o DPF, dadas suas características e necessidades específicas quando se trata de aferir resultados. Trata-se do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997), orientado para responsabilidade social.

Segundo Hendricks, Menor, Wiedman e Richardson (2004), a implantação do BSC inclui uma série de benefícios, tais como auxiliar:

- i. No entendimento melhor do gerenciamento das ligações entre decisões e ações organizacionais específicas e a estratégia escolhida.
- ii. Na redefinição do relacionamento com os clientes.
- iii. Na reengenharia de processos fundamentais.
- iv. Na emergência de uma nova cultura organizacional enfatizando o trabalho em conjunto entre toda organização para a implementação da estratégia.

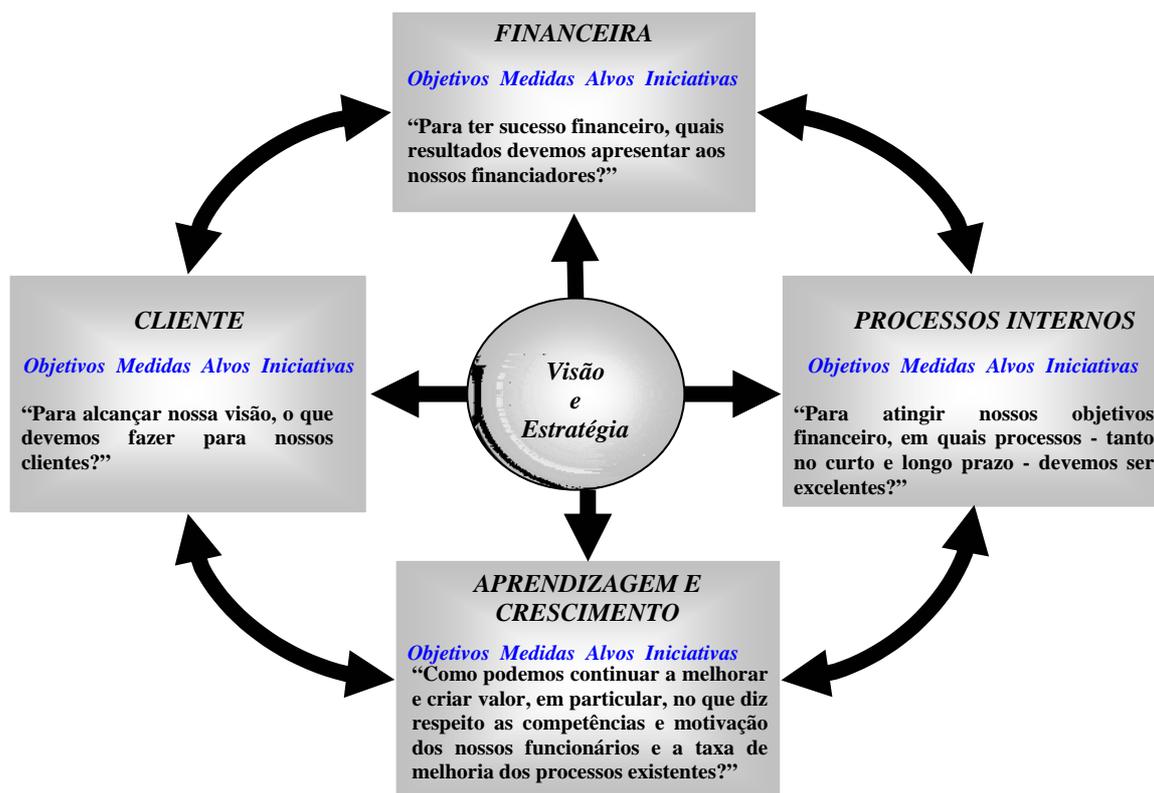
O BSC é também uma grande ferramenta de comunicação, propiciando não apenas a propagação das intenções da alta gerência através da organização, mas também fornecendo uma visão estratégica para todos os membros nela inseridos (OLVE, PETRI, ROY E ROY; 2004). Seus próprios criadores, Kaplan e Norton (1996), colocam que o BSC deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não essencialmente como um sistema de controle.

Paralelamente, esta nova visão do gerenciamento do desempenho organizacional requer a preocupação com as seguintes questões (OLVE, PETRI, ROY E ROY; 2004):

- i. Identificação dos indicadores apropriados para alinhar o gerenciamento do desempenho organizacional aos objetivos estratégicos e a definição destes indicadores.
- ii. Criação de processos de gerenciamento que viabilizem estes objetivos.
- iii. Alinhamento das práticas pertinentes ao gerenciamento das pessoas a estes objetivos.
- iv. Definição da arquitetura de informação e da tecnologia que suportem estes processos.

Assim, certamente, a mais árdua tarefa para o *design* do BSC consta da definição dos indicadores de desempenho. A identificação de indicadores e metas de desempenho (“scorecards”), para ser efetiva, precisa ser fundamentada na estratégia da organização. Necessitamos definir qual a visão de futuro da empresa; sendo a visão bem sucedida, qual o resultado esperado, identificação dos fatores considerados críticos para o sucesso e, por fim, quais as medições críticas a serem efetuadas, que por sua vez deverão refletir a esperada resposta e /ou confirmação das perguntas levantadas.

A seguir ilustra-se o modelo do BSC, onde são apresentadas as suas quatro dimensões, perspectivas para mensuração de desempenho: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Figura 8: *Balancedscore Card (BSC)*

Como apresentado na Figura 8, o que o BSC faz é gerar um questionamento sobre o quê é necessário para a satisfação de cada um dos quatro *stakeholders* envolvidos e considerados no modelo. Ao contemplar estas questões, faz-se o desenvolvimento de indicadores de desempenho correlacionados com as perspectivas do BSC. A partir deste ponto estar-se-á habilitado a se fazer uma avaliação de desempenho mais adequada às características inerentes da organização, considerando ainda o contexto na qual ele se insere no momento presente.

2.1.8

Adequação Estratégica

Uma vez exploradas as questões acima, deve-se agora partir para a escolha de um ferramental teórico capaz de realizar a análise estratégica interna do DPF, considerando sua orientação aos *stakeholders* com responsabilidade social e ética. Tal modelo teórico deve assim contemplar uma visão dinâmica e abrangente da

problemática em questão na pesquisa, propiciando as condições necessárias para as reflexões pertinentes a serem efetuadas.

Segundo Hofer & Schendel apud Zajac, Kraatz e Bresser (2000), atingir adequação estratégica é conseguir assegurar consistência da estratégia com os ambientes internos e externos da organização, bem como com seus objetivos, recursos e valores. Pode-se afirmar assim que a adequação estratégica é alcançar uma grande sinergia entre fatores internos, organizacionais, e externos, ambientais.

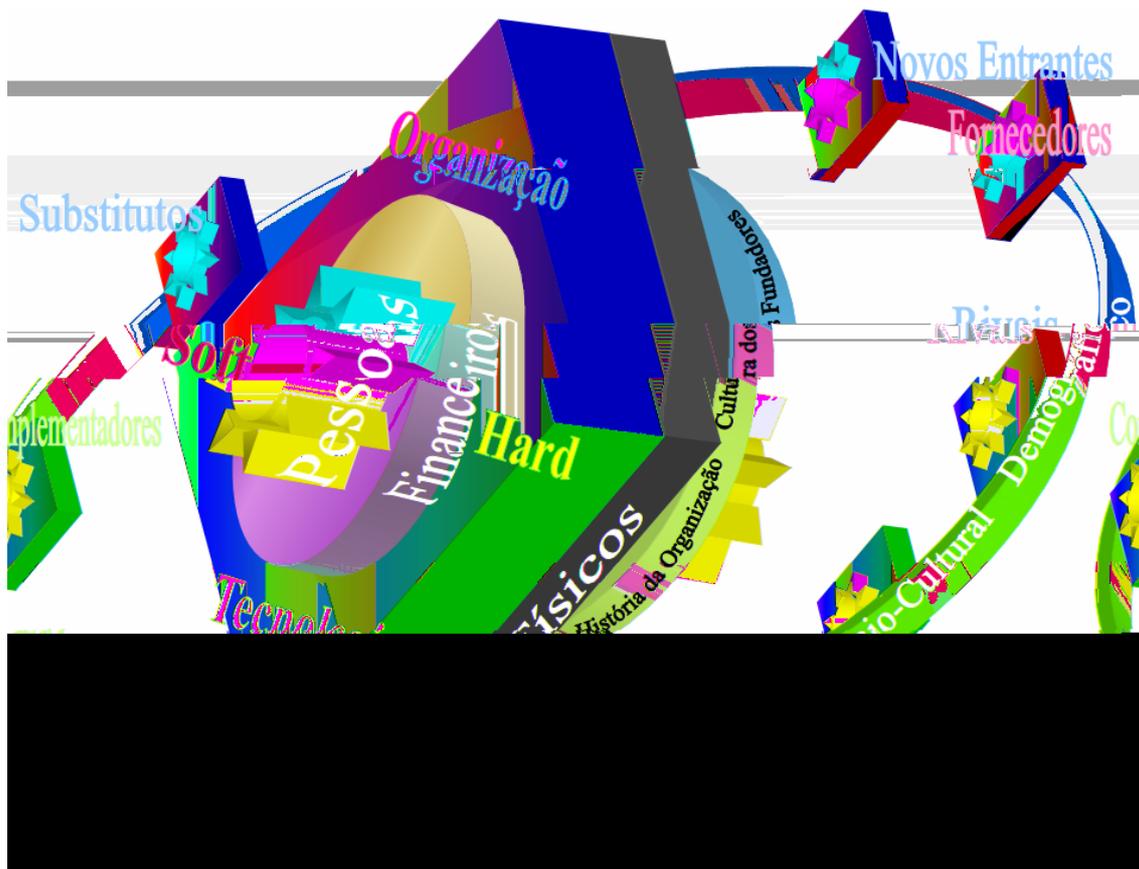
Paralelamente, um importante ponto é enfatizado por Venkatraman e Camillus (1984) ao afirmarem que o conceito de adequação estratégica deve ser abordado por uma perspectiva ampla, com a preocupação de assegurar congruência entre um vasto conjunto de fatores. Com isso, a identificação de variáveis críticas é de suma importância. A forma de avaliar a adequação estratégica ganha importância devido à volatilidade, e ao próprio dinamismo, do contexto atual das organizações, sendo obvio que não cabe utilizar apenas indicadores estáticos. No entanto, a mensuração em uma perspectiva dinâmica acarreta em um aumento considerável na complexidade do processo de avaliar o grau de adequação da estratégia ao contexto e à organização.

Contudo, o que se tem observado é que na grande maioria das vezes o tratamento dado à seleção de variáveis, bem como de sua utilização para avaliação da adequação estratégica, vem seguindo uma perspectiva estática. Segundo Coutinho e Macedo-Soares (2002) a adequação estratégica possui característica multidimensional, já que as organizações enfrentam múltiplas contingências, tanto no nível organizacional, quanto no ambiental, sendo dessa maneira um conceito de difícil mensuração, previsão e descrição. Com isso, é apresentado neste trabalho um modelo de adequação estratégica que tem como proposta ser dinâmico, multidimensional e normativo, considerando seus antecedentes e conseqüências.

O modelo a que se refere anteriormente é o Modelo Genérico Integrativo (GI) de Macedo-Soares (2000) utilizado para análise estratégica, sendo o mesmo baseado na escola sociotécnica (CHERNS, 1976), nos resultados de suas próprias pesquisas no Brasil (MACEDO-SOARES E CHAMONE, 1994; MACEDO-SOARES E LUCAS, 1996; MACEDO-SOARES E COUTINHO, 2002; MACEDO-SOARES E FIGUEIRA, 2004) e nos Critérios de Excelência do

Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ, 1996).

Ainda, segundo Figueira e Macedos-Soares (2004), o diferencial do modelo GI reside na amplitude da avaliação que este permite realizar, evidenciando assim com nitidez as possíveis razões para o sucesso ou fracasso de uma estratégia, como também auxiliando na identificação das eventuais mudanças organizacionais ou estratégicas necessárias para que se possa obter e manter uma vantagem competitiva.



Fonte: Macedo-Soares (2000)

Figura 9: Modelo GI para análise estratégica

Ao modelo GI associa-se um ferramental para análise estratégica seguido de uma metodologia constituída por uma série de passos, conforme segue.

- Caracterização da estratégia – caracterizar ou formular a estratégia segundo a tipologia de Mintzberg (1988) e os constructos de Farey e Randell (1998); identificar ou formular visão, missão, objetivos principais, metas e escopo.
- Identificação dos fatores contextuais - atores estratégicos e fatores macro-ambientais relevantes na rede de valor da organização (com auxílio dos constructos de Porter (1986), de Austin (1990) e de Brandenburger e Nalebuff (1996)).
- Avaliação do quanto os atores estratégicos constituem oportunidades e ameaças reais e potenciais ao desempenharem seus respectivos papéis, utilizando lista de fatores determinantes da intensidade das forças exercidas por estes atores de Porter (1986), (no caso de relacionamentos antagonísticos) e o conceito de rede de valor de Brandenburger e

Nalebuff (1996) para o papel de complementar/parceiro.

- Avaliação do quanto os fatores macroambientais – econômicos, socioculturais, demográficos e políticos constituem oportunidades e ameaças reais e potenciais, utilizando indicadores de Austin (1990).
- Identificação dos recursos/competências da organização essenciais e distintivas, bem como as condições para gerenciá-los, relevantes nas seguintes categorias: financeiros, físicos, organizacionais – (hard: estrutura, sistemas, processos; soft: cultura, estilo de liderança, comunicação informal), tecnológicos – (hard: sistemas de TI; soft: técnicas, metodologias); pessoas – (talentos, experiência, habilidades e competências individuais).
- Avaliação do quanto estes recursos e condições constituem forças e fraquezas, dada o tipo de estratégia da organização.
- Análise do desempenho da organização, por meio dos seus indicadores.
- À luz do desempenho, avaliar a adequação da estratégia ao contexto e à organização, ou seja, o quanto, dadas suas características ela permite mobilizar as forças da empresa, minimizando fraquezas para explorar oportunidades e reduzir ameaças.
- Com base nesta avaliação propor uma nova estratégia, ou mudanças organizacionais, nos recursos e condições para adquiri-los e gerenciá-los.
- Caso seja preciso formular nova estratégia – começar a esboçar um Plano Estratégico: com base na identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, redefinindo visão do futuro, missão, objetivos principais e metas da empresa. Definir também escopo de produto, mercado – cliente, geográfico, vertical, etc.
- Caso seja preciso fazer apenas mudanças organizacionais para melhorar a adequação estratégica, elaborar um plano de ações a respeito, partindo das fraquezas identificadas como causas-raiz das dificuldades de implementação da estratégia.

No modelo GI, as principais variáveis são os fatores organizacionais, sendo estes seus recursos bem como as condições para avalancá-los, necessários para a otimização do desempenho da organização de acordo com suas metas estratégicas. Estas variáveis são divididas em dependentes e independentes. As

variáveis independentes são as condicionantes do desempenho, sendo estas variáveis passíveis de controle e classificadas segundo cinco categorias de fatores: (1) pessoas, colocadas ao centro por sua notória importância, circundadas por fatores (2) financeiros, (3) organizacionais, (4) tecnológicos, todos estes possuindo um suporte (5) físico.

De acordo com Barney (1997), as variáveis mais expressivas na categoria pessoas são as habilidades dos indivíduos da organização – aptidões e *skills*, como também sua experiência e conhecimento acumulado para diversos fins específicos.

Paralelamente, os fatores organizacionais e tecnológicos são divididos em variáveis *hard* e *soft*.

Como exemplo de variáveis organizacionais *hard*, temos a estrutura organizacional formal, os processos e os sistemas formais de gestão. Como exemplo de variáveis organizacionais *soft* temos: cultura organizacional, liderança, estilo de tomada de decisão e a comunicação.

No âmbito dos fatores tecnológicos, com relação a variáveis *hard*, estes podem ser, por exemplo, sistemas de tecnologia da informação. Nas variáveis tecnológicas *soft* temos, como exemplo, metodologias para gestão das atividades, metodologias para mensuração do desempenho e até mesmo a inovação.

Os recursos físicos podem ser exemplificados por instalações (delegacias), viaturas, armamento e laboratórios diversos.

Na Figura 9 é apresentado o modelo GI. Todavia, todas as variáveis de cada categoria não podem ser explicitadas nesta figura. O que se apresenta futuramente no Quadro 2 é um quadro com as variáveis e os respectivos atributos que seriam os desejáveis para uma organização como o DPF, sendo seu principal objetivo a eficiência no combate ao crime, tendo como seu principal *stakeholder* a sociedade civil, em um contexto de responsabilidade social e ética.

Ainda, com o objetivo de classificação dos recursos, fatores físicos e financeiros são classificados como tangíveis. Os outros fatores, ainda que possuam componentes tangíveis, como no caso das variáveis tecnológicas, são classificados como intangíveis, na medida em que incorporam conhecimento. Segundo Macedo-Soares (2000), estas classificações são de grande importância para a análise das características distintivas dos recursos organizacionais, uma vez que facilitam a identificação de competências que se distinguem dos demais

recursos ao incorporarem conhecimento.

Deve-se lembrar que a Polícia Federal não é uma empresa estatal, mas sim uma organização do próprio Estado. Dessa maneira, as ações do DPF devem estar voltadas para as melhores práticas na administração pública – uso do dinheiro público, para a responsabilidade social no contexto da segurança pública, bem como para a eficiência operacional.

Adicionalmente, o modelo GI permite complementação com a classificação dos recursos/competências de acordo com Vollmann (1996). Segundo este, os recursos e competências são classificados como essenciais, distintas, rotineiras e terceirizadas. Deve ser salientado que as competências distintivas são os fatores que agregam mais valor, uma vez que incorporam mais conhecimento. Pela mesma razão são geradores de vantagens competitivas uma vez que devido às suas características possuem grande ambigüidade causal, fator de grande valia na defesa contra a imitabilidade. Ambigüidade causal existe segundo Diericks e Cool (1989), quando não se consegue entender como os recursos e competências de determinada organização contribuem para a manutenção de sua vantagem competitiva.

Coloca-se assim que a ambigüidade causal é um dos principais fatores que contribui para que um recurso/competência tenha inimitabilidade, fazendo com que fique realmente distinto. Conseqüentemente, a ambigüidade causal é diretamente relacionada à complexidade da interação necessária à adequação dos recursos (MACEDO-SOARES, 2000).

Logicamente, a questão da inimitabilidade não possui um significado tão expressivo para a PF, uma vez que esta não atua em um ambiente de livre concorrência. Todavia, o desenvolvimento de competências distintivas é de suma relevância, uma vez que estão relacionadas com a aprendizagem e o aprimoramento do exercício da atividade policial.

Classificadas como variáveis secundárias, encontram-se os fatores macroambientais. Estes fatores são classificados como variáveis secundárias por não serem passíveis de controle pela organização, no entanto possuem expressiva influência no desempenho da organização, bem como nas variáveis principais, na medida em que constituem oportunidades e ameaças, a serem exploradas e minimizadas respectivamente.

Inspiradas em Austin (1990), estas variáveis, precisamente, contingências

estratégicas, são classificadas em fatores ambientais econômicos, políticos, sócio-culturais e demográficos. Os fatores macroambientais moldam o comportamento dos atores estratégicos.

Cabe notar que existe uma grande diferença de paradigma entre o arcabouço de Austin (1990) e o modelo GI de Macedo-Soares (2000). Austin não faz a distinção entre variáveis principais e secundárias dentro da empresa. Ou seja, o arcabouço de Austin encontra sua base na escola do posicionamento enquanto o modelo de Macedo-Soares se aproxima mais no paradigma *RBV*, o qual advoga que, conforme Rumelt, Schendel e Teece (1991), o desempenho está principalmente relacionado com os fatores organizacionais, principalmente as competências e recursos distintivos, resistentes à imitabilidade.

Aliás, tal divisão dos fatores organizacionais em variáveis principais e secundárias é de grande valia, facilitando a identificação de competências distintivas.

Adicionalmente, conforme mencionado, o modelo de Macedo-Soares (2000) considera mais um papel genérico além dos atores/papéis de Porter (1980): o de complementar, conforme Brandenburger e Nalebuff (1997). Ao desempenharem seus diferentes papéis, os atores estratégicos também podem constituir oportunidades e ameaças para a organização.

No modelo GI de Macedo-Soares (2002) o desempenho se apresenta como variável dependente principal, sendo ele o resultado da gestão das variáveis principais (fatores organizacionais) em interação com as variáveis secundárias (fatores macroambientais e atores estratégicos). É nítido, ainda mais em uma organização como o DPF, que o desempenho de uma organização possui uma série de dimensões. Ou seja, o próprio desempenho apresenta dimensões e variáveis *hard* e *soft*, que são necessárias para expressar as perspectivas do desempenho de cada *stakeholder*.

2.1.9

Iniciativas de Outras Organizações Policiais

Igualmente importante ao desenvolvimento de uma revisão da literatura, que forneça os subsídios necessários à construção do referencial teórico, é a pesquisa em outras organizações policiais. Essa pesquisa visa identificar

iniciativas que possam ser utilizadas como propostas de futuras melhorias ao DPF. Deve ficar claro, todavia, que esta seção não será utilizada na construção do modelo teórico da pesquisa.

Dessa forma, foi realizada uma pesquisa telematizada sobre a Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ) e sobre o *Federal Bureau of Investigation* (FBI).

As seguintes iniciativas foram identificadas como potenciais melhorias ao DPF:

- A PCERJ possui uma intranet que pode ser acessada, por qualquer de seus membros, de qualquer computador conectado à internet.
- A PCERJ e o FBI possuem em seu *websites links* para unidades específicas (homicídios, entorpecentes, roubos e furtos, crimes financeiros e etc), facilitando assim o contato com a sociedade quando esta necessita de alguma informação mais específica, fazer uma denúncia ou outra ação semelhante.
- A PCERJ possui um canal exclusivo de ouvidoria bem como disponibiliza o *e-mail* do chefe de polícia, possibilitando assim contato direto com a alta gestão do órgão.
- A PCERJ possui um programa de visitas escolares às delegacias e o FBI desenvolve projetos de instrução da população e de ação conjunta com organizações civis ambas com o objetivo de se agir de modo preventivo. Ou seja, ambas são organizações que estão engajadas em projetos sociais que vão além das suas atribuições específicas.
- Tanto a PCERJ quanto o FBI disponibilizam em seus *websites* uma lista com os seus principais procurados.
- O FBI possui um centro especializado no atendimento das vítimas dos crimes acompanhados pela instituição. Está é mais uma iniciativa que vai além do poder de polícia.

2.2

Conceitos Centrais

Os principais conceitos explorados neste trabalho são: responsabilidade social, ética, estratégia, adequação estratégica, alianças, alianças estratégicas.

Nesta pesquisa adota-se a definição de Frederick (1994) para o conceito de responsabilidade social corporativa, que se baseia na noção de que as corporações possuem a obrigação de trabalhar para a melhoria do bem-estar social. As duas premissas centrais deste conceito remetem a Wartick e Cochran (1985), conforme segue:

- 1) A existência de um contrato entre a organização e a sociedade, que funciona como um veículo por meio do qual o comportamento das atividades da organização é posto em conformidade com os objetivos da sociedade.
- 2) As atividades da organização desempenham o papel de agentes morais dentro da sociedade, refletindo e reforçando seus valores.

Por sua vez, o conceito “ética” será inspirado no conceito de “ética empresarial” (BOEIRA, 2003). Ética empresarial é aquela que tende ao bem mais amplo de todas as pessoas. No sentido da presente pesquisa, ética será então o exercício das atividades policiais visando o benefício mais amplo o possível de todos os *stakeholders* envolvidos, em especial a sociedade civil.

No que concerne o conceito de estratégia, adota-se a definição de Macedo-Soares (2002):

“Estratégia é um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com sua visão e principais objetivos, a luz das condições ambientais externas e internas”.

Dessa maneira a estratégia se torna um fator diretamente ligado à otimização da performance organizacional, sendo este inclusive o principal propósito de sua existência.

Barney (1996) define adequação estratégica quando explica que uma estratégia é “boa” (ou seja, adequada), quando esta neutraliza ameaças e explora oportunidades enquanto capitaliza as forças e evita ou conserta fraquezas. Salienta que organizações que atingem maiores níveis de desempenho atualmente são

associadas a estratégias com alto grau de adequação.

Inspirando-se em Gulati (1998), as alianças são definidas na pesquisa como arranjos voluntários entre uma ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento, co-produção e co-marketing de produtos, tecnologias e serviços, que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

De acordo com Figueira e Macedo-Soares (2004), uma aliança é considerada estratégica quando esta contribui diretamente para a aquisição e/ou sustentação de uma vantagem competitiva.

2.3

Modelo Conceitual da Pesquisa

Conforme já mencionado, cabe dispor de um ferramental que possa auxiliar na realização de uma análise estratégica abrangente, considerando a orientação aos diferentes *stakeholders* e relevando as questões relacionadas à ética e à responsabilidade social.

Por tais razões apontadas anteriormente foi escolhido o modelo de Coutinho e Macedo-Soares (2002), uma evolução orientada para responsabilidade social e ética do modelo GI de Macedo-Soares (2000), por este permitir a análise dos principais fatores estrategicamente significativos, assim como integrar o uso de constructos oriundos de pesquisas de outros estudiosos mencionados, na análise de uma organização como a Polícia Federal.

A seguir é apresentada a lista de atributos necessários e/ou desejáveis para as principais variáveis independentes, no caso de uma análise estratégica orientada aos *stakeholders*, considerando a responsabilidade ética e social, adaptada para o Departamento de Polícia Federal.

Categories de Fatores	Variável	Atributos necessários/desejáveis ao DPF
Pessoas	Talentos, Habilidades e Competências. Ética Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para as atividades policiais de responsabilidades do DPF. ⇒ Integridade, transparência, empatia, confiabilidade, responsabilidade, idoneidade e obediências aos princípios do Direito Administrativo. ⇒ Alinhamento/consistência da ética pessoal com os padrões definidos no código de ética da organização
Organizacionais <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional Equipes Processos Sistemas de Gestão Processos de Planejamento Sistemas Educacionais Sistemas de Medição de Desempenho Sistemas de Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Flexível, horizontal, com algum grau de descentralização do poder. ⇒ Multifuncionais e interfuncionais, com um bom grau de <i>empowerment</i>. ⇒ Documentados e coordenados, pelo menos no nível macro, como processos interfuncionais. ⇒ Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com uma perspectiva socialmente responsável e orientada aos <i>stakeholders</i>. ⇒ Objetivo, seletivo, coerente, consistente, realizável, global em participação, flexível e consolidável. ⇒ Para educação contínua de seus servidores, com vistas a adquirirem as competências necessárias para a melhoria contínua dos processos e da eficiência operacional, aquisição de novas tecnologias e habilidades específicas de c/TD-0c1fc02 10c1fc02 ção. ⇒ Estimuladores de inovações e de processos criativos baseados em conhecimento e competências adquiridas. ⇒ Confiável, visível, equilibrado, compreensivo e /Tptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhado com os objetivos da organização e cífutros stakeholders envolvidos. ⇒ Acréscimo salarial pelo0c1senvolvimento0c1 atividades mas específicas, plano0c1servidorismo público e benefício de transferência obedecendo ao histórico do servidor, lugar atual de lotação e envolvimento com c02 ções.
Organizacionais <i>Soft</i>	Cultura Organizacional Liderança Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Cultura de melhoria contínua do desempenho organizacional, orientada para seus <i>stakeholder</i>, com ênfase em qualidade de vida, preocupação ética e responsabilidade social. Cultura de gestão participativa. ⇒ Comprometimento0c1contínuo em agir de maneira ética e socialmente responsável quando no exercício do poder de polícia, respeitando a moral bem como os direitos do homem e do cidadão. ⇒ Comprometimento visível da gerência com a estratégia. ⇒ Comunicação extensiva e interfuncional, favorecendo <i>feedback</i> constante a respeito das metas e damedidas cí c1s1mpenho das c02 ções policiais.
Tecnológicos <i>Hard</i>	Tecnologia de Informação	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sistemas cí informação abrangentes, integrados e em tempo real (<i>hardware, software</i>), quí incluam inform ções a reeito de quístões relacionadas ao desempenho, com acesso completo aos tomadores ce decisão em todos os níveis organizacionais.
Tecnológicos <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas Específicas Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Metodologias de treinamento, programas e incentivos ao desenvolvimento de novas soluções com vista ao aprimoramento dos processos organizacionais. ⇒ Metodologias para medição de desempenho global, setorial e individual, quí incluemmnsões quantitativas e qualitativas de forma balanceada. ⇒ Metodologias e técnicas cí invístigação e cí ístudos especializados em criminalística e ciência forense. ⇒ Novos serviços quí atendam à necessidade da população por0c1 segurança pública, ou quí tnham influência em quístões sociais relacionadas com segurança pública. ⇒ Desenvolvimnto de novas mdidas de desempenho referentes a projetos inovadores de segurança pública. ⇒ Novos seríços desenvolvidos com ba se nas competências adquiridas.
Físicos	Ativos Fixos/Equipamentos Instalações Recursos Naturais	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Instalações í íquipamentos ermicos, propiciando qualidade de vida no trabalho. ⇒ Equipamentos com baixo nível de ruído e periculosida ⇒ Equipamnto adequado para operações policiais í outras atividades ligadas ao combate ao crime. ⇒ Instalações quí possam suportar uma prístação de serviço com a qualidade desejada ⇒ Utilização sustentável dos recursos naturais
Financeiros	Capacidade de Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Assegurar eficiência e eficácia operacional para garantir constante invístimento do governo por critérios positivos e não deficiências.

Categoria de Fatores	Variáveis Dependentes	Indicadores
Alianças	Criação de Valor (excelência nos serviços prestados) Engajamento entre Parceiros Contribuição para Resultados Patrocínio da Alta Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientação para criação de valor aos <i>stakeholders</i>, captação de conhecimento e desenvolvimento de novas competências. ➤ Orientação para simbiose, comprometimento e sinergia entre parceiros. ➤ Contribuição efetiva para melhor atingimento dos objetivos das organizações envolvidas (potencializando forças e oportunidades; reduzindo fraquezas e ameaças). ➤ Patrocinadas pela alta gestão.

Categoria de Fatores	Variáveis Dependentes	Indicadores
Desempenho	Financeira Operacional e Processos Clientes (sociedade civil) Aprendizagem e Crescimento Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recebimento de verbas públicas ➤ Utilização eficiente das verbas públicas federais ➤ Cumprimento de prazos e produtividade em obediência aos requerimentos e procedimentos legais. ➤ Avaliação das alianças em termos de resultado operacional. ➤ Índice de satisfação dos clientes, fornecedores, parceiros, funcionários e governo. ➤ Indicadores de avaliações do planejamento, e da estratégia. ➤ Indicadores de avaliação das alianças com relação à aprendizagem. ➤ Indicadores de ascensão profissional e acréscimo de qualificação profissional para a atividade policial. ➤ <i>Feedback</i> sobre as ações e operações realizadas – estimulantes para comunicação. ➤ Indicadores de obediência à ética na atividade policial. ➤ Indicadores de obediência aos direitos humanos.

Quadro 2: Arcabouço analítico para análise da adequação estratégica do DPF

No que se refere ao modelo GI agora exposto, vale explicitar que este segue, de uma forma geral, a orientação do modelo desenvolvido por Coutinho e Macedo-Soares (2002). Nesse sentido, o modelo apresenta tanto atributos desejáveis a uma organização qualquer, quanto outros mais específicos ao DPF, estes apresentados em negrito; todos medidos por seus respectivos constructos. Vale ainda colocar que ao modelo presente fez-se a imputação de outros constructos não presentes no modelo de Coutinho e Macedo-Soares (2002) devido à importância da avaliação de outros fatores. Tais constructos são oriundos dos outros modelos, apresentados na revisão da literatura. A seguir, são explicitadas as efetivas contribuições da revisão da literatura, seguindo a ordem em que foram apresentados, para a evolução do modelo GI.

Antes de serem exploradas as questões referentes aos fatores organizacionais, faz-se uma observação com relação aos fatores contextuais. Um importante ponto é a devida adaptação do modelo à organização, para que este possa gerar uma análise com a devida acuracidade. Por ser um órgão do governo, os atores estratégicos podem ser desconsiderados, uma vez que não existem relacionamentos e processos diretos de negociação. Isso faz também com que não exista uma nítida identificação destes atores. Os constructos de Austin (1990) também não serão utilizados pois, ou são dependentes de uma perspectiva mais relacionada com o Governo Federal em si, em termos institucionais, ou são

dependentes de um levantamento de percepções realizado junto à sociedade civil, o que por sua vez é uma tarefa demasiadamente complexa para a presente pesquisa. Com isso, será realizada uma análise estratégica focada apenas nos critérios organizacionais. Todavia, questões sobre oportunidades e ameaças, inerentes a fatores externos, serão abordadas de forma superficial e geral, segundo informações obtidas internamente, coletadas através das entrevistas abertas. Ou seja, não serão realizadas perguntas calcadas nos constructos do modelo GI, sobre fatores contextuais.

Com relação às características organizacionais, as duas primeiras seções (Responsabilidade Social no Contexto do DPF – 2.2.1 e Ética, Responsabilidade Social, Administração Pública e Estratégica – 2.2.2) foram aproveitadas principalmente para a formulação de constructos das variáveis na categoria de fatores “Pessoas”. Também foram seções importantes para constructos da variável “Cultura Organizacional”. Também são seções influentes na formulação de constructos para a variável dependente “Responsabilidade Social”, explicitando a importância de se mensurar um dos atributos mais importantes à organização.

O modelo GBD apresentado tem seu aproveitamento ao explicitar a perspectiva sistêmica da problemática inicialmente. Ainda, ao apresentar a relação entre orçamento e comunidade, este oferece constructos à variável dependente “Financeira”, na categoria de fatores “Desempenho”. O fornecimento dos constructos é embasado na relação também presente com a questão da avaliação. Ou seja, no uso de recursos públicos deve ser realizado com responsabilidade e com a devida prestação de contas à comunidade. Daí os constructos se referirem ao efetivo recebimento e ao seu uso eficiente.

A seção sobre planejamento estratégico foi de grande relevância dado que esta introduz uma nova variável à categoria de fatores “Organizacionais *Hard*”: a variável Processos de Planejamento. Esta variável ainda não tinha sido contemplada, pelo menos de forma explícita, no modelo GI de Coutinho e Macedo-Soares (2002).

Na seção sobre aprendizagem e adequação estratégica, o ciclo da vantagem competitiva de Day (1997) é particularmente influente na formulação do constructo referente à variável “Capacidade de Financiamento” na categoria de fatores “Financeiros”. Ao defender o investimento constante em vantagens competitivas que assegurem o desempenho, busca-se uma organização que receba

recursos do Governo pelos bons resultados que tem alcançado e não por deficiência operacionais críticas. Paralelamente, o modelo de adequação organizacional de Beer (2003), apresenta uma grande convergência com o modelo GI. Os seis níveis organizacionais do modelo de Beer (2003), que precisam ser redesenhados para a busca dos “sete C’s” das capacidades organizacionais, podem ser observados no modelo GI, efetuando-se o devido mapeamento: nível “grupo de liderança” pode ser observado nas variáveis “Equipes” e “Liderança”, nível “sistema de trabalho” e “sistemas de recursos humanos” na variável “Sistemas de Gestão”, nível “gerenciamento de processos” na variável “Processos”, níveis “contexto corporativo” e “princípios e cultura” na variável “Cultura Organizacional”. Por sua vez, o atingimento dos “sete C’s” das capacidades

Por último, destaca-se que na categoria de fator “desempenho”, suas “variáveis dependentes” seguem as quatro perspectivas do BSC. O BSC pode ainda ser utilizado para contemplar a perspectiva de Atkinson e Waterhouse (1997), colocada anteriormente. Neste caso, a questão das percepções de valor recebido, de valor provido, e de avaliação do planejamento, da aprendizagem e da estratégia podem ser avaliadas pelas dimensões Financeira, Financeira/Operacional e Processos/Cliente, e Aprendizagem e Conhecimento, respectivamente. Ou seja, estamos seguindo a mensuração de diversos objetivos, objetivos secundários (inerentes a cada *stakeholder* envolvido), com vista a alcançar um objetivo maior, primário: o combate aos ilícitos penais de competência da Polícia Federal.

Com isso, o modelo desenvolvido na pesquisa para seu referencial teórico tanto absorve constructos de outros modelos apresentados na revisão da literatura, como também apresenta sintonia com outros pontos, ao apresentar constructos de outro modelo considerado de grande importância: o da adequação organizacional.

3

Metodologia

3.1

Tipo de Pesquisa

A linha epistemológica deste trabalho pode ser considerada neopositivista pelos seguintes motivos: considera não somente relevante o levantamento de dados quantitativos que possam ser tratados estatisticamente, mas também de informações qualitativas tais como percepções, opiniões e outras contribuições quaisquer de caráter não-mensurável numericamente.

Tomando como referências as tipologias de Gil (1987) e Vergara (1997) a presente pesquisa pode ser classificada como se segue:

- Quanto aos fins: trata-se de pesquisa *descritiva*, pois visa descobrir se a estratégia do DPF é adequada segundo os parâmetros estabelecidos fazendo uso da observação, do registro de informações, da análise, classificação e interpretação dos fatos sem a influência do pesquisador e *explicativa*, pois explicita as características de uma estratégia orientada para responsabilidade social e ética, considerando todos os *stakeholders*
- Quanto aos meios: o principal meio é um estudo de caso focado na estratégia do DPF. Este se justifica pelo fato de se tratar de uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real, no qual a fronteira entre o fenômeno e o contexto que o circunda não é explícita (YIN, 2001).

3.2

Desenho da Pesquisa

A seguir são apresentadas as fases seguidas na operacionalização da pesquisa, baseadas nos roteiros genéricos de Gil (1987) e Yin (2001):

Fase 1: Definição de Objetivos e de Projeto de Pesquisa

- 1) Revisão da literatura em assuntos relacionados com estratégia,

responsabilidade social, ética, segurança pública e desenvolvimento sócio-econômico.

- 2) Determinação do problema a ser explorado; definição e explicitação da pergunta a que se quer responder.
- 3) Seleção das organizações.
- 4) Delimitação das unidades de análise.

Fase 2: Preparação e Coleta de Dados

- 1) Revisão da literatura nas áreas de estratégia, responsabilidade social e ética, direcionada aos temas mais relacionados com a pesquisa.
- 2)

Fase 4: Coleta Complementar de Dados

- 1) Preparação das entrevistas abertas a serem realizadas com funcionários importantes do DPF, de forma a complementar as informações coletadas pelo questionário estruturado.
- 2) Levantamento de percepções por meio de entrevistas com auxílio de roteiro semi-estruturado desenvolvido no item anterior.
- 3) Tratamento e interpretação dos dados coletados.

Fase 5: Discussão

- 1) À luz do referencial teórico construído, analisar o quanto os resultados obtidos permitem responder as perguntas referentes aos objetivos intermediários, levando em conta as limitações dos métodos utilizados.
- 2) Análise das melhorias propostas no questionário destinado aos servidores do DPF, oriundas da seção 2.1.9 da revisão da literatura, no que concerne à sua aceitabilidade por parte dos funcionários e sua potencialidade no caso de futura implantação no órgão, bem como exposição das melhorias propostas pelos próprios policiais.

Fase 6: Conclusão:

- 1) Síntese dos resultados.
- 2) Retorno à questão central da pesquisa, atestando-se se as informações coletadas foram suficientes para que esta seja respondida e, assim atingir os objetivos da pesquisa, à luz das limitações dos métodos utilizados.
- 3) Colocações, recomendações para os integrantes da organização, lições que possam ser extraídas para outras organizações com características semelhantes e sugestões para futuros trabalhos.

Fase 7: Relatório – Dissertação de Mestrado

- 1) Confeção do texto da dissertação de mestrado, constando de todas as etapas da pesquisa, resultados obtidos, bem como conclusões.

A partir das fases anteriormente definidas, o Quadro 3, inspirado em de Neves (2000) e Tauhata (2002), apresenta as questões intermediárias a serem respondidas, suas respectivas fases e métodos de pesquisa.

Questão Intermediária	Fase do Estudo de Caso	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
Qual a atual estratégia do DPF?	Fase 2, item 6 Fase 4, item 2	Explicativa Descritiva	Qualitativo	Definir a estratégia atual do DPF a fim de avaliar se a mesma é adequada.	Investigação documental. Entrevistas.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.
Estabelecer quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia.	Fase 2, item 6 Fase 4, item 2	Documental Explicativa Descritiva	Qualitativa	Entender quais são os fatores mais influentes na formulação da estratégia a fim de identificar parâmetros para reformulação e elaboração de indicadores de desempenho.	Investigação documental é5.2 influentes desemp493scritivé possível e0 -1.1a.1504 T	

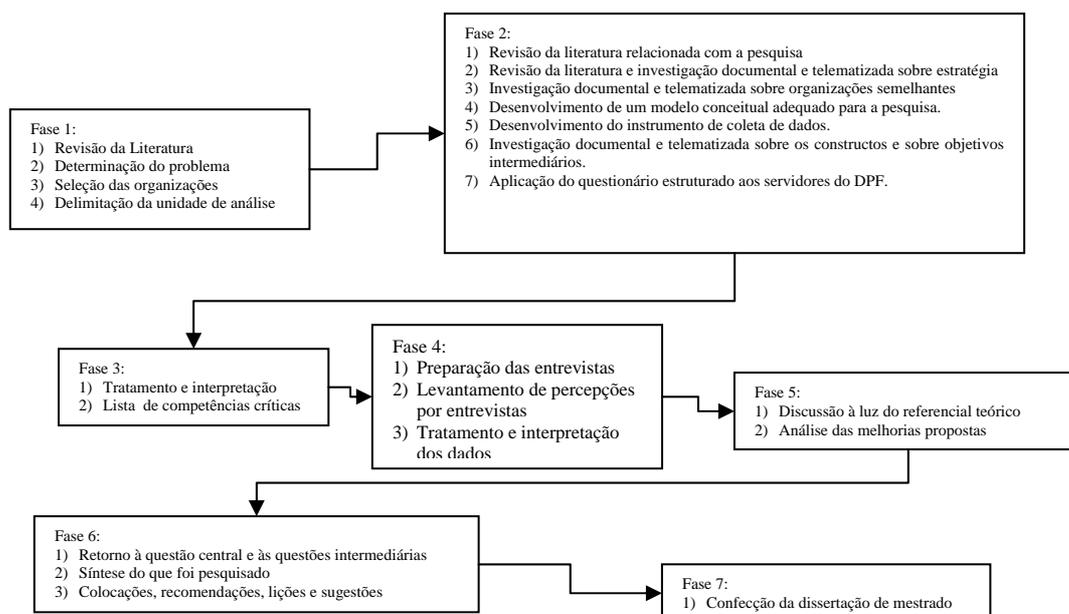


Figura 10: Fases para realização da pesquisa

3.3

Seleção das Organizações

Como já colocado, o estudo de caso realizado na presente pesquisa direcionou suas atenções para a Superintendência Regional do Rio de Janeiro do Departamento de Polícia Federal. Todavia, com o objetivo de enriquecer a análise, foi realizada uma investigação telematizada sobre outras expressivas organizações policiais, sendo elas: Polícia Civil do Rio de Janeiro e o *Federal Bureau of Investi+gation* (FBI) – a Polícia Federal americana.

O principal objetivo desta pesquisa complementar foi a identificação de outros recursos, competências ou iniciativas não presentes na Polícia Federal que pudessem ser citados como sugestões de melhorias e com isso submetidos à apreciação dos servidores.

A Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (PCERJ) foi escolhida por esta ter sofrido uma reestruturação recente. O principal elemento desta reestruturação foi o projeto “Delegacia Legal”, visando o melhor atendimento ao público. Outro ponto importante é o fato da PCERJ atuar em um ambiente de grande turbulência e criminalidade. A PCERJ também tem apresentado um grande desempenho em suas atividades de combate ao crime, inclusive estabelecendo alianças. Podemos destacar a ação da Divisão Anti-Sequestro (DAS) e da Delegacia de Repressão a

Entorpecentes (DRE), que vêm desarticulando o crime organizado no Rio de Janeiro.

O FBI, por sua vez, pode ser considerado como a grande referência internacional em organização policial. O próprio DPF foi inspirado no FBI na época de sua constituição. Assim o FBI é uma referência indispensável para o levantamento de competências e recursos necessários a um bom desempenho.

3.4

Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa formam todas aquelas pessoas que participaram diretamente da realização da pesquisa, seja nas respostas aos questionários ou na participação nas entrevistas.

Os instrumentos de pesquisa foram destinados aos funcionários do corpo de policiais. Tais profissionais atuam todos na superintendência do Rio de Janeiro e possuem nível superior de escolaridade (condição para ingresso no DPF). Entre os cargos do DPF, da carreira policial, podemos enumerar os seguintes:

- Delegado de Polícia Federal
- Perito Criminal Federal
- Agente de Polícia Federal
- Escrivão de Polícia Federal
- Papiloscopista Policial Federal

Foram selecionados, aleatoriamente, 5 funcionários em cada cargo. A cada funcionário foi destinado um questionário estruturado. Ainda, para as entrevistas abertas, foram selecionados 2 delegados e 1 funcionário em cada um dos outros cargos. Desta vez, no entanto, buscaram-se profissionais que ocupassem posições de destaque na organização, como chefias de determinadas unidades internas.

3.5

Fontes para Revisão da Literatura

Nas fases de revisão da literatura foi realizada uma coleta de material em diversas fontes, tais como: livros, estudos, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e artigos especializados.

Dentre o material pesquisado, destacam-se:

Periódicos Nacionais:

- Revista de Administração Contemporânea (RAC), ANPAD
- Revista de Administração Pública (RAP), FGV - Rio
- Revista de Administração de Empresas (RAUSP), USP
- Revista de Administração de Empresas (RAE)

Anais de Congressos Nacionais de Administração:

- Anais do ENANPAD 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005. ANPAD

Periódicos Internacionais:

- *Strategic Management Journal*
- *Harvard Business Review*
- *Sloan Management Review*
- *Journal of Low Economics & Organization*
- *Journal of American Planning Association*
- *Business and Society*
- *Harvard Business Scholl Press*
- *Public Administration Review*
- *Journal of Workplace Learning*
- *Ivey Business Journal*
- *Quality Management Journal*
- *Journal of Money Laundering Control*
- *Singapore Journal of Legal Studies*
- *The British Journal of Criminology*

Adicionalmente foi realizada uma busca nas dissertações e teses já desenvolvidas no Brasil, em suas principais universidades, cujos cursos de pós-graduação têm sido avaliados com, pelo menos, conceito 4 pela CAPES, (COPPEAD, PUC-Rio, FGV-Rio), buscando-se verificar as pesquisas já desenvolvidas.

3.6

Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada pelos seguintes meios de pesquisa:

- Pesquisa telematizada
- Pesquisa documental
- Levantamento de percepções utilizando questionário estruturado e respondido por funcionários de diversos cargos do DPF.
- Levantamento complementar de percepções utilizando entrevistas abertas, com roteiro semi-estruturado, com membros do DPF.

3.6.1

Pesquisa Telematizada

A pesquisa telematizada utilizou-se de arquivos, consultas e *downloads*, principalmente, nos seguintes *sites* da Internet.

- *Website* do Departamento de Polícia Federal – <http://www.dpf.gov.br>
- *Website* da PCERJ – <http://www.policiacivil.rj.gov.br>
- *Website* do FBI – <http://www.fbi.gov>
- *Website* Ministério da Justiça – <http://www.mj.gov.br>
- *Website* do Movimento Viva-Rio – <http://www.vivario.org.br>
- Banco de dados Proquest – <http://proquest.umi.com/login?>
- Banco de Teses e Dissertações/Capes: <http://ged.capes.gov.br>
- Projeto Maxwell: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>

3.6.2

Pesquisa Documental

As informações oriundas de pesquisa documental foram obtidas principalmente da consulta a bibliotecas, banco de dados e publicações, nos últimos cinco anos, das seguintes instituições:

- Arquivos do DPF
- Biblioteca da PUC-Rio
- Biblioteca da FGV-Rio

➤ Biblioteca do Coppead

Deve ser ressaltado que as informações oriundas das organizações policiais supracitadas foram coletadas em documentos de domínio público, não havendo assim risco de quebra de confidencialidade ou uso de informação privilegiada.

3.6.3

Levantamento de Percepções por Meio de Questionários e Entrevistas Abertas

O questionário destinado aos servidores do DPF foi plenamente estruturado, em escala Likert 1-5, e segue os constructos do modelo conceitual da pesquisa. Ou seja, o instrumento tem por objetivo levantar a percepção dos servidores a respeito dos constructos selecionados no modelo, proporcionando efetivamente a análise estratégica desejada.

O questionário foi dividido nas seguintes partes: (1) afirmações relativas ao modelo GI aplicadas ao DPF, (2) afirmações sobre mensuração de desempenho e (3) afirmações sobre outras organizações pesquisadas – PCERJ e FBI.

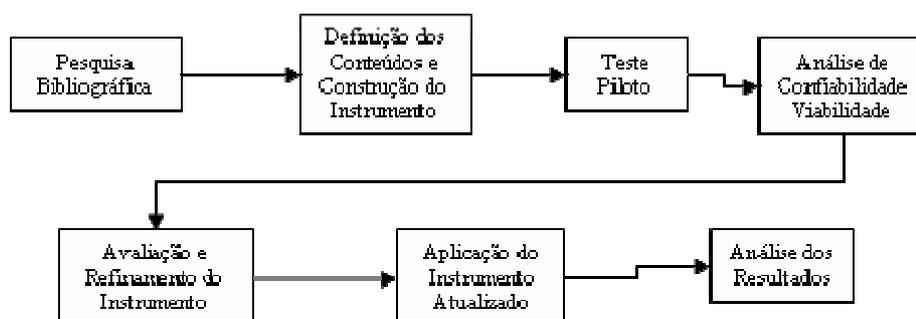
Na primeira parte, as questões obedeceram a ordem das categorias de variáveis descritas no referencial teórico oriundo do modelo GI, sendo elas: (1) *Pessoas*, (2) *Organizacionais Hard*, (3) *Organizacionais Soft*, (4) *Tecnológicos Hard*, (5) *Tecnológicos Soft*, (6) *Físicos*, (7) *Financeiros*. Na realidade, esta é a parte efetivamente destinada à análise estratégica, pois proporciona a análise dos fatores organizacionais à luz do referencial teórico.

Na segunda parte são enumeradas perguntas e afirmações sobre mensuração de desempenho segundo uma ótica aplicada às particularidades do DPF. Esta parte está relacionada com a visibilidade dos indicadores, critério considerado muito relevante nesta pesquisa, como já discutido e com, logicamente, a amplitude do sistema de avaliação de desempenho da organização.

E na terceira, e última, parte são colocadas perguntas e afirmações sobre recursos e competências das outras organizações policiais pesquisadas, PCERJ e FBI, que podem vir a contribuir para a estratégia organizacional do DPF. Estes questionamentos foram de grande importância na discussão desenvolvida na pesquisa.

Ainda, antes da aplicação do questionário propriamente utilizado na pesquisa, foi realizado um teste com protótipo piloto visando assegurar a confiabilidade e a validade das informações que foram extraídas. Coloca-se que os participantes do teste com os formulários piloto tinham plena condição de respondê-los. No entanto, estes não participaram do grupo que compôs o levantamento definitivo de percepções. O teste piloto foi realizado com 5 servidores do DPF, um de cada cargo, cada um recebendo seu questionário respectivo. Coletados os resultados, foi realizada a avaliação sobre a potencialidade das informações obtidas responderem as questões levantadas.

A construção e aplicação do questionário seguiram a metodologia adotada por Macedo-Soares & Neves (2000), ilustrada na figura 8, a seguir:



Fonte: Macedo-Soares & Neves (2000)

Figura 11: Metodologia para desenvolvimento e aplicação de formulário

Com o objetivo de complementar o levantamento de percepções realizado com o questionário, foram realizadas entrevistas com ocupantes dos cargos de carreira policial, já citados. As entrevistas foram realizadas com roteiro semi-estruturado, formulado de forma a suprir as lacunas inerentes ao instrumento de questionários fechados. Neste caso, o roteiro foi formulado após o recebimento dos questionários respondidos, não se fez necessária então a realização de teste piloto, dado que as perguntas eram baseadas em limitações já detectadas do outro instrumento.

3.7

Tratamento dos Dados

As informações obtidas durante a pesquisa foram tratadas segundo uma abordagem qualitativa ou quantitativa, segundo os procedimentos utilizados na sua coleta. Ressalta-se que um processamento adequado das informações é de suma importância para a posterior discussão e conclusão a respeito dos resultados obtidos. Ou seja, o processamento correto dos dados obtidos é condição imprescindível para que sejam feitas corretas inferências.

Os dados levantados por meio de entrevistas foram classificados de acordo com seu conteúdo, utilizando-se o mínimo de categorias possíveis, onde estas reuniam palavras de sentido semelhante ou que guardavam entre si alguma relação, seja ela implícita ou explícita. Tais semelhanças podem ser observadas em sinônimos ou pelo agrupamento de palavras que formem sentidos equivalentes. Tal processo foi crítico, uma vez que para a classificação era imprescindível:

- Consistência e confiabilidade: imunidade à ambigüidade.
- Validade: variáveis condizentes com os constructos da pesquisa

Ainda, segundo Weber (1990), a redução dos dados é fundamental para o processo de análise de conteúdo, bem como existem quatro aspectos primordiais para que o pesquisador interprete e explique os resultados:

- Medida: atribuir números que reflitam algum aspecto do texto
- Indicação: inferência pelo pesquisador de alguma qualidade ou característica do texto não medida
- Representação: técnicas para descrição sintática, semântica ou pragmática sobre aspectos textuais
- Interpretação: tratamento do sentido do texto em alguma outra linguagem teórica ou analítica abstrata

No caso da presente pesquisa os aspectos efetivamente utilizados foram os de indicação e de interpretação.

As respostas às perguntas fechadas foram tabuladas e tratadas por meio de uma distribuição de frequências, a fim de se identificar padrões e tendências. É importante também ressaltar que foi realizada triangulação; confrontação de dados para averiguar consistência e serem apenas selecionadas informações robustas.

3.8

Limitações do Método

Em qualquer pesquisa, cabe explicitar as limitações dos métodos utilizados. Uma grande limitação do estudo de caso é a impossibilidade de generalizações estatísticas de seus resultados. Ou seja, não cabe fazer projeções dos resultados de um caso para outras organizações, ainda que semelhantes e atuantes nas mesmas atividades, como outras organizações policiais. Lembra-se que, ademais, o estudo realizado limitou-se apenas a Superintendência Regional do Rio de Janeiro. Para conclusões mais precisas, seria necessário a realização de um estudo que englobasse superintendências e delegacias de vários estados do Brasil, inviável na presente pesquisa. Todavia, é comum que escrivães, peritos e principalmente agentes do Rio de Janeiro realizem operações em diversos estados do Brasil devido ao quadro atualmente insuficiente e o grande volume de trabalho existente. Com isso, uma impressão mais abrangente sobre a atuação da Polícia Federal no Brasil pode ser obtida. Porém, a quantidade limitada de entrevistados, e respondentes dos questionários, certamente não representa com a devida significância toda a instituição.

Adicionalmente, sendo o DPF parte do governo, pode ter ocorrido uma relativa distorção nos depoimentos coletados. Devido a influências políticas, ou outras quaisquer, podem ter ocorrido respostas que não refletiam a verdadeira opinião dos entrevistados ou até mesmo depoimentos que visavam uma visão “protecionista” ou demasiadamente positiva a respeito da organização. Contudo, a coleta de informações de pessoas em diversos cargos dentro da organização, como também de outras fontes, possibilitou um confrontamento de dados. Isso por sua vez tornou possível a validação dos depoimentos colhidos.

Sendo uma pesquisa sobre estratégia, ocorreu uma certa limitação na coleta de dados na pesquisa documental e na pesquisa telematizada, uma vez que a maioria dessas informações é tratada com grande confidencialidade. Todavia, uma quantidade expressiva de informações foi achada em fontes de domínio público, possibilitando que a pesquisa não ficasse prejudicada. Além do *site* da própria polícia, e de vários outros do governo, ser bem rico em informações, existem muitas publicações em jornais e revistas sobre matérias policiais.

Outra grande limitação tange ao modelo utilizado na pesquisa. No

processo de revisão da literatura não foi encontrado um modelo teórico desenvolvido para a análise estratégica de uma instituição que fosse um órgão público. Assim, lançou-se mão do modelo GI. Entretanto, tal ferramental teórico apresenta a plenitude de sua adequação quando utilizado em instituições que atuem como empresas. A utilização em um órgão estatal acarretou na necessidade de se utilizar apenas partes dos possíveis constructos. Também não foram encontradas pesquisas que fornecessem indicadores absolutos sobre os constructos medidos, dificultando assim a análise em termos comparativos. Contudo, a PF é uma organização única no Brasil, bem como cada país estruturar seu sistema de segurança pública de forma distinta e também apresenta uma dinâmica social inerente a sua sociedade. Estabelecer assim parâmetros absolutos torna-se tarefa de árdua complexidade. Com isso, toda e qualquer conclusão foi calcada na percepção dos servidores do Departamento, não representando assim um resultado absoluto e inquestionável.

Finalmente, a triangulação de métodos fez com que as limitações supracitadas tenham sido superadas de forma satisfatória, possibilitando a realização de inferências não equivocadas a partir dos dados coletados e confrontados, fazendo com que as conclusões fossem válidas.

4

Resultados

Neste capítulo serão apresentados primeiro os resultados da análise estratégica do DPF, com o auxílio do modelo GI orientado para responsabilidade social. Através da aplicação deste modelo buscaram-se as respostas referenciadas aos objetivos intermediários da presente pesquisa. Lembra-se que a análise externa, utilizando constructos do modelo GI, foi desconsiderada. A começar pela caracterização da estratégia da organização.

4.1

Resultado da Análise Estratégica – Modelo GI

4.1.1

Caracterização da Estratégica

A aplicação do modelo GI prevê a caracterização da estratégica segundo a tipologia de Mintzberg (1988) e os constructos de Farey e Randell (1998). Contudo, esta caracterização, dadas às especificidades de uma organização como o DPF não foi possível. Não se mostrou cabível, mesmo em termos mais gerais, enquadrar a estratégia do DPF como uma estratégia de diferenciação por qualidade, design, suporte, imagem, preço, ou até mesmo não-diferenciação. Isso se justifica primeiramente pelo fato do poder de polícia ser uma atribuição exclusiva do Estado. Ou seja, não existe uma orientação direta para competição na prestação do serviço. Além, o serviço prestado é destinado a toda sociedade civil; não existindo assim, a percepção de uma organização que presta serviços a determinados clientes. Assim, não existe uma necessidade de escolha de posicionamento em relação a organizações correlatas que prestem o mesmo serviço. No âmbito do DPF, a competência de polícia judiciária da União é exclusiva da Polícia Federal.

Porém, quando falamos de organizações policiais, existem estratégias

específicas que podem ser identificadas segundo a competência da organização na prestação dos serviços inerentes à segurança pública.

Deve ficar claro que o DPF não possui uma declaração explícita de sua estratégia. Com isso, foi apenas desenvolvido um conceito de orientação estratégica calcada nas informações oriundas dos depoimentos coletados.

No caso do DPF, pode-se inferir que sua orientação estratégica pode ser definida como:

O DPF tem como estratégia ser uma polícia investigativa, pericial e de inteligência, focando ao máximo seus esforços de fiscalização e combate ao crime na obtenção e tratamento de informações.

É importante ressaltar que não existe uma estratégia declarada no DPF, entretanto a grande maioria dos entrevistados foi bem enfática e segura ao afirmar que estratégia do DPF é calcada na inteligência e no tratamento de informações. Segundo o depoimento de um delegado, membro corregedoria: “...a estratégia da Polícia Federal é a de ser uma polícia de inteligência.”.

Esta afirmação pode ser complementada pelo depoimento do escrivão entrevistado, membro da gabinete do superintendente: “...o principal produto e recurso da Polícia Federal é a informação...”.

Apenas o papiloscopista entrevistado, responsável pelo setor de identificação, afirmou não existir uma estratégia declarada e fixa. Este afirmou que a estratégia muda constantemente de acordo com cada caso.

Explorando mais esta questão da estratégia, podemos versar sobre os fatores que foram relevantes para a determinação desta. Quando os entrevistados foram questionados sobre os fatores influentes no estabelecimento da estratégia, os seguintes foram levantados: a própria característica dos crimes, seus princípios de execução e até o nível de periculosidade envolvido, o custo envolvido nas atividades policiais, a disponibilidade e características de recursos materiais e de recursos pessoais, a própria disponibilidade/vontade de política (pela subordinação da PF ao Governo Federal), além do parâmetro chamada de nível de contaminação. Sendo uma polícia de informação, a questão do sigilo é crucial para que as ações sejam bem sucedidas. Dessa forma, procura-se envolver pessoas que não possam apresentar um nível de contaminação (contato pessoal com investigados, localidade de moradia e etc) passível de prejudicar as investigações.

A missão do DPF, segundo a Constituição Federal, artigo 144, parágrafo 1º, é:

a) apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

b) prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;

c) exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98).

Sobre a visão da organização, também não existe uma declaração nítida desta. Contudo, de acordo com as entrevistas, todos os entrevistados foram bastantes consistentes sobre uma possível declaração de visão, que basicamente pode ser ilustrada por um trecho do depoimento do agente entrevistado, membro de umas das chefias do órgão:

“O DPF tem por visão ser uma organização policial de grande prestígio para com a sociedade, sendo reconhecida por sua eficiência e eficácia operacional, transparência em suas ações e como efetivo contribuinte, dentro de suas atribuições, no desenvolvimento do país.”

Sobre as metas e objetivos estratégicos do órgão, não houve acesso à documentos ou detectados indícios que pudessem fornecer informações sobre essas questões.

Finalmente, segundo investigação documental na Constituição Federal de 1988 e por meio das entrevistas, o escopo do DPF pode ser definido como: provedora do serviço de polícia judiciária da União, possuindo como seu grande cliente a sociedade, tendo como principais *stakeholders* novamente a sociedade, seus funcionários e o governo, atuando em âmbito nacional, procurando por se diferenciar sendo uma polícia de inteligência e informação.

4.1.2

Oportunidades e Ameaças para o DPF

Com o objetivo de a análise externa do DPF não ser completamente descartada, foram levantadas oportunidades e ameaças para o Departamento segundo a percepção dos integrantes do próprio órgão. Ressalta-se que a devida análise acarretaria uma pesquisa demasiadamente complexa, necessitando inclusive de amostras de grande tamanho para que possam se extrair resultados conclusivos.

Dentre as oportunidades, as mais expressivas se referem principalmente à melhoria da construção da imagem da PF frente a sociedade e a busca por uma maior autonomia no futuro.

Segundo o agente:

“E como oportunidade, eu acho que a polícia tem que mudar um pouquinho sua forma de relacionamento com a sociedade. Ela tem que melhorar a parte de contato com a sociedade. Só a prestação de serviço policial não basta. Ela tem que encarar uma realidade nova e aproveitar as oportunidades que ela está tendo de melhorar o sistema de informação dela. Além de melhorar as parcerias, abrir bastante. Trabalhar mais com setores distintos da sociedade: com empresas, ONG’s, entidades de classe e etc, prefeituras, qualquer entidade que possa contribuir, que possa melhorar esse relacionamento.”

E segundo o delegado da DELEFAZ:

“Uma oportunidade boa seria conseguirmos mais autonomia, algo tipo o Ministério Público... Imagina você ter que investigar seu chefe (Ministério da Justiça)? A polícia, para exercer plenamente seu papel tem que ter a maior autonomia possível.”

A amplitude das parcerias e alianças também é citada com frequência.

No que concerne às ameaças, os entrevistados são praticamente unânimes ao relacionarem estas com questões ligadas com sua subordinação ao Governo Federal. Questões como a estagnação, a falta de investimento e a própria subordinação à vontade políticas são exaustivamente colocadas.

4.1.3

Identificação e Avaliação dos Fatores Organizacionais

Com o objetivo de não cometer redundâncias, a identificação de cada fator organizacional será realizada e, seguidamente, efetuada sua devida avaliação.

Pessoas:

Talentos, Habilidades e Competências:

O DPF é constituído de servidores concursados e lotados em unidades da PF encontradas em todos os estados do país, distribuídos entre os cargos: Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal (existem ainda servidores no cargo de agente administrativo, porém estes não fazem parte do objetivo do estudo presente, embora também possuam notória importância no funcionamento do DPF), totalizando 8.260 policiais segundo o Relatório Anual da PF de 2004. Os concursados são devidamente treinados para o exercício de suas atividades em cursos de formação específicos dentro da ANP. Posterior a posse no cargo, o servidor pode ser destinado às distintas áreas específicas de PF de acordo com o interesse do órgão, a formação do policial e características pessoais.

Avaliar as implicações estratégicas das pessoas no DPF implica uma abordagem um pouco distinta de outras organizações, principalmente por seu um órgão do Governo Federal. O DPF capta seus funcionários através de concursos públicos, dependendo assim unicamente do desempenho dos candidatos nas devidas provas o seu aproveitamento para o quadro de funcionários. Nesse sentido, pelo menos em um momento prévio, como em um processo de recrutamento e seleção, não existe a identificação de determinados talentos, habilidades ou competências nos candidatos. Na verdade, o próprio candidato também faz seu “enquadramento” dentro da organização quando opta pelo cargo a que pretende concorrer.

Após a seleção por concurso público o candidato é destinado à ANP para ser treinado e avaliado nas habilidades necessárias ao cargo que este escolheu. Assim, após a conclusão do primeiro curso de formação profissional, o

funcionário da PF pode ser destinado às diversas áreas específicas do órgão. Este encaminhamento pode ser feito por convite do órgão ou por candidatura do servidor. Nestes casos são adotados procedimentos internos de análise de currículos, entrevistas, testes para avaliação de perfil psicológico e, até mesmo, testes de capacitação física.

Contudo, de certa forma, é do próprio órgão a grande responsabilidade de desenvolver seus próprios talentos, uma vez que a formação necessária a um policial é específica e não há sentido em existirem centros de treinamento privados de uma atividade específica do Estado. Avaliando a percepção dos servidores sobre seus próprios colegas de trabalhos, observamos os seguintes resultados:

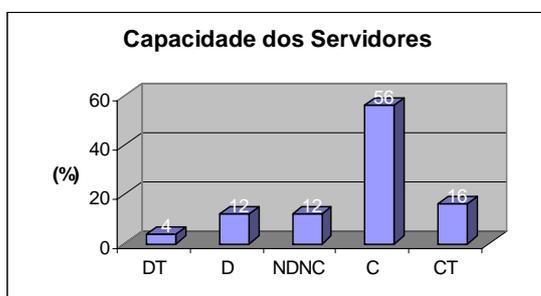


Gráfico 1: percepção sobre a potencialidade dos servidores desenvolverem as competências e habilidades necessárias

O Gráfico 1 apresenta resultados sobre a percepção dos servidores a respeito das pessoas integrantes dos quadros do DPF possuírem as habilidades,

conhecimento e potencial para desenvolverem as competências necessárias à atividade policial.

Podemos perceber que a grande maioria sinaliza que o DPF tem sido feliz na seleção de seus funcionários, mesmo fazendo uso de um processo mais rígido, como o concurso público. Podemos atribuir isso ao alto nível intelectual exigido para as provas de admissão, sendo inclusive restritas a profissionais com curso superior. As provas teóricas abordam conhecimentos específicos e necessários à atividades policial. Além de provas teóricas, são exigidos testes de aptidão física, exames médicos diversos e exames de aptidão e capacidade psicológica bastante rigorosos. Adicionalmente, uma vez selecionado nesta fase do concurso público, o candidato é levado à ANP para realização do curso de formação profissional de seu cargo. Decorre que ao ingressar na Academia Nacional de Polícia o candidato ainda não tomou posse em seu cargo, ou seja, a própria ANP, onde o candidato será treinado e avaliado em termos mais específicos, ainda faz parte do concurso público, possibilitando, assim, uma triagem mais seletiva e rigorosa. É interessante colocar que a constante oxigenação dos quadros da PF, o

investimento em uma formação que leva também aspectos de compreensão social, além dos critérios mais técnicos supracitados, vem como um importante ponto para a resposta do DPF ao ambiente dinâmico em que ele se encontra. Este resultado sobre a grande capacidade dos servidores de desenvolverem os talentos, as habilidades e as competências necessárias pode ser reforçado pelo depoimento do papiloscopista:

“O grande trunfo do DPF, o quê ele tem de melhor, são seus servidores. É um pessoal que está sempre querendo se aperfeiçoar, mesmo com recursos próprios. Você pode atualmente encontrar pessoas, em todos os cargos do Departamento, com mestrado, doutorado...Isso é muito bom pra gente!”

Embora, deve ser observado que a ANP não possui caráter classificatório; todo candidato convocado à ANP está passível de tomar posse após a formação uma vez que está classificado dentro do número de vagas previsto no edital do concurso público. Com isso, pelos resultados identificarem que os servidores apresentam as qualidades necessárias à atividade policial, podemos observar uma **força real**.

Ética Pessoal:

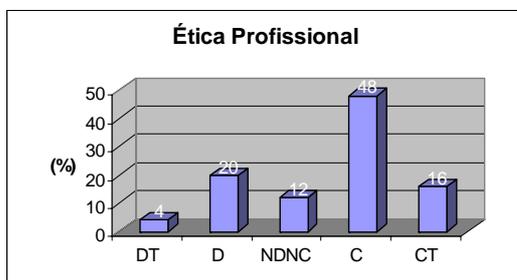


Gráfico 2: percepção sobre os servidores como praticantes de princípios éticos adequados.

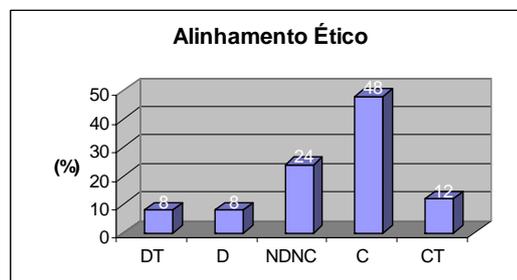


Gráfico 3: percepção sobre o alinhamento ético entre funcionários e organização

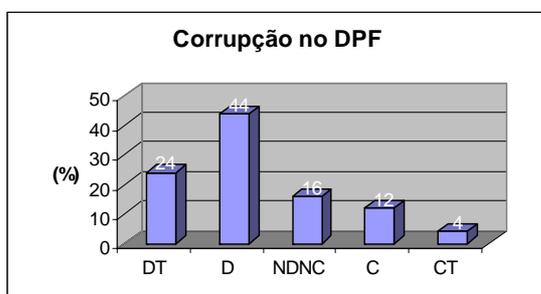


Gráfico 4: percepção sobre a existência de corrupção no DPF

Os Gráficos 2 e 3 apresentam resultados sobre obediência aos princípios éticos e sobre alinhamento ético entre funcionários e organização. O Gráfico 2 apresenta o resultado da percepção sobre a questão dos servidores possuírem a integridade, transparência, empatia, confiabilidade, responsabilidade, idoneidade e obediências aos princípios do

Direito Administrativo. Podemos observar que existe um alto índice de que os servidores possuem os preceitos éticos necessários para a organização. O Gráfico 3 vem reforçar essa idéia uma vez que seus resultados atestam o alinhamento desses preceitos éticos pessoais com o código de ética da organização.

O Gráfico 4 por sua vez mensura a percepção de corrupção dentro do órgão. Pelos resultados obtidos, é apontado pelos funcionários que a corrupção de fato existe, porém, a grande maioria coloca que as atividades da organização são conduzidas sem essa mazela de nossa sociedade. Estes resultados apontam para mais uma **força real**.

Organizacionais *Hard*:

Estrutura Organizacional:

Como um órgão do poder público o DPF tem uma estrutura hierárquica, baseada sobre uma cultura burocrática. Segundo o organograma do DPF, disponível no *website* da organização e apresentado no início do trabalho na Figura 1, existem 6 níveis.

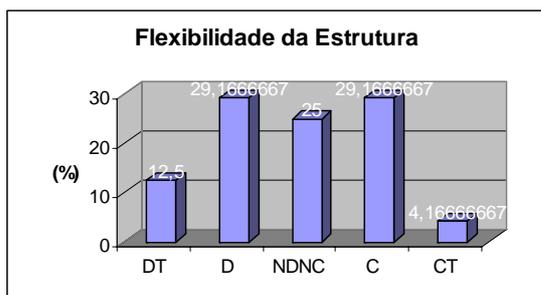


Gráfico 5: percepção sobre a flexibilidade da estrutura hierárquica do DPF

Segundo os resultados do Gráfico 5, perceber-se que não podemos afirmar que o DPF tem uma estrutura hierárquica muito rígida ou muito flexível; não houve concordância significativa sobre essa

questão. Isso provavelmente ocorreu pelo fato do DPF possuir diversas unidades internas. Segundo o depoimento do agente entrevistado:

“Diferentemente de uma estrutura hierárquica rígida, como a militar, onde se é apenas um mero executor de ordens, o policial tem poder de decisão...o policial tem liberdade de atuação. Esta liberdade varia inclusive de acordo com a chefia ao qual ele está subordinado.”

Ou seja, cada unidade desta, de acordo com sua função, pode apresentar um grau maior ou menor de flexibilidade.

Todavia, ainda que boa parte dos respondentes tenha afirmado existir uma certa flexibilidade, uma parte mais expressiva indicou a predominância da hierarquia rígida. Daí, tendo-se o ponto de que a flexibilização em algumas unidades, caso fosse necessária, seria algo complicado e difícil de se conseguir,

tratando-se o DPF de uma organização pública, a estrutura hierárquica apresenta uma **fraqueza real**.

Equipes:

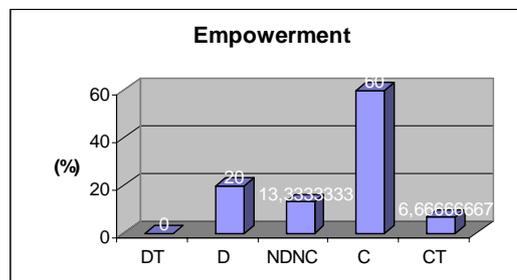
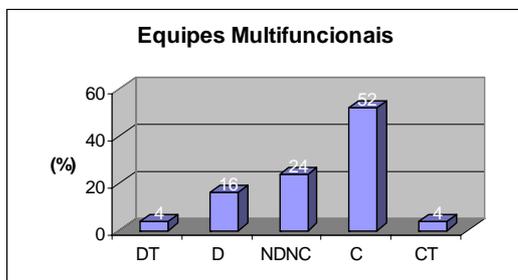


Gráfico 6: percepção sobre a existência de equipes multifuncionais

Gráfico 7: percepção sobre empowerment

Em compensação ao apresentado anteriormente, o Gráfico 6 aponta resultados de uma nítida percepção sobre a existência de equipes multifuncionais dentro do DPF. Dentro do departamento existem delegacias com diversas especialidades, tratando especificamente de determinados crimes. Em cada delegacia, são formadas distintas equipes, com diversas responsabilidades, de acordo com o transcorrer das investigações em andamento. No entanto, existem outros órgãos internos que possuem como objetivo fornecer suporte a todas unidades da PF em suas distintas operações.

São órgãos centrais do DPF, segundo informações do *website* do órgão:

- [Academia Nacional de Polícia - ANP](#)
- [Comando de Operações Táticas - COT](#)
- [Diretoria Técnico-Científica - DITEC](#)
- [Coordenação-Geral de Polícia de Imigração - CGPI](#)
- [Núcleo Especial de Polícia Marítima - NEPOM](#)
- [Coordenação de Aviação Operacional - CAOP](#)
- [Coordenação-Geral de Controle de Segurança Privada - CGCSP](#)

Paralelamente, quando existe uma equipe multifuncional, foi atestado que ela possui um alto grau de *empowerment* e autogerenciamento, segundo resultados do Gráfico 7. Esta é uma importante constatação, pois na entrevista com o agente, quando questionado como, apesar de sua estrutura burocrática, o DPF respondia a um ambiente dinâmico e turbulento, um dos pontos destacados foi justamente a permissão de liberdade de ação do policial, como exposto no último trecho de depoimento transcrito. Reforçando este resultado, quando o mesmo agente foi questionado sobre a principal característica necessária à um

policial, este respondeu:

“O policial deve ter iniciativa, ele deve se antecipar à situação.”

Esta informação converge perfeitamente com a identificação de equipes que possuem poder de autogerenciamento.

De acordo com os resultados encontrados e comparando-os com as características desejáveis enumeradas no referencial teórico, identificamos nesse fator uma **força real**.

Processos:

Como já afirmado, sendo uma organização do Governo Federal, construída sobre pilares burocráticos e tendo a necessidade de obedecer precisamente a todo o rigor da lei, os processos do DPF tiveram o seguinte resultado:

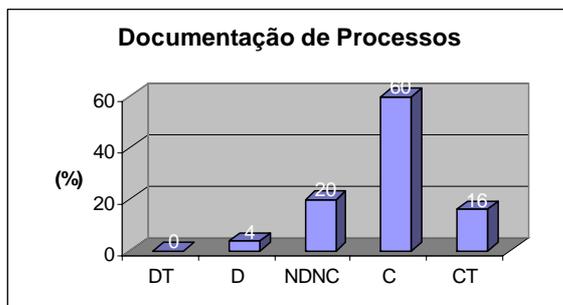


Gráfico 8: percepção sobre a documentação de processos do DPF

Podemos observar que se considera, pelos resultados do Gráfico 8, que os processos no DPF são bem documentados, sendo nesta organização, algo imprescindível, devido à natureza

de sua função. Segundo o delegado da corregedoria:

“Na PF, a burocracia, apesar desta ter recebido pela sociedade uma conotação negativa, até nefasta, ela se faz extremamente necessária. Tudo deve ser muito bem acompanhado e documentado”

Devido, assim, a esta clara tendência de acompanhamento rigoroso dos processos, identifica-se uma **força real**.

Sistemas de Gestão:

Os principais sistemas corporativos de gestão são, segundo o Relatório Anual da PF de 2004:

SISTEMAS CORPORATIVOS – ADMINISTRATIVOS

Sistemas Administrativos	Órgão Gestor
1 – Sistema de Recursos Humanos – SRH	CRH/DGP/DPF
2 – Sistema de Material Permanente – SMP	COAD/DLOG/DPF
3 – Sistema de Acompanhamento de Processos – SIAPRO	COAD/DLOG/DPF
4 – Sistema de Acompanhamento Disciplinar – SAD	COGER/DPF
5 – Sistema de Controle de Acesso – SCA	CGDI/DIREX/DPF
6 – Sistema de Informações de Arrecadação – FUNAPOL	COF/DLOG/DPF

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Quadro 4: Sistemas Administrativos do DPF

SISTEMAS CORPORATIVOS – POLICIAIS

Sistemas Policiais	Órgão Gestor
1 – Sistema Nacional de Passaporte – SINPA	CGPI/DIREX/DPF
2 – Sistema de Controle de Transporte Internacional – SINACTI	CGPI/DIREX/DPF
3 – Sistema Nacional de Procedimentos – SINPRO	COGER/DPF
4 – Sistema Nacional de Tráfego Internacional – SINTI	CGPI/DIREX/DPF
5 – Sistema Nacional de Cadastro e Registro de Estrangeiros – SINCRES	CGPI/DIREX/DPF
6 – Sistema Nacional de Segurança e Vigilância Privada – SISVIP	CGCSP/DIREX/DPF
7 – Sistema Nacionais de Informações Criminais – SINIC	INI/DITEC/DPF
8 – Sistema de Controle de Entidades de Adoção de Crianças – SIGE	CGPI/DIREX/DPF
9 – Sistema Nacional de Dados Estaduais de Repressão a Entorpecentes – SINDRE	CGPRE/DCOR/DPF
10 – Sistema Nacional de Ordem Política e Social – SINOPS	CGDI/DIREX/DPF
11 – Sistema Nacional de Controle de Produtos Químicos – SINPQ	CCPQ/DCOR/DPF
12 – Sistema Nacional de Armas – SINARM	CGDI/DIREX/DPF
13 – Sistema Nacional de Procurados e Impedidos – SINPI	CGPI/DIREX/DPF
14 – Sistema de Controle de Informações – SCI	DIP/DPF
15 – Sistema Integrado de Informações Policiais – SIPOL	DIP/DPF
16 – Sistema Almanaque dos Policiais Federais	CRH/DGP/DPF

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Quadro 5: Sistemas Policiais do DPF

SISTEMAS CORPORATIVOS – LOCAIS

Sistemas Locais	Plataforma
1 – Sistema de Controle e Emissão de Diárias	DELPHI/PARADOX
2 – Sistema para Emissão de Folha de Ponto	DELPHI/PARADOX
3 – Sistema de Controle de Viaturas e Combustível (COAD/DLOG/DPF)	DELPHI/PARADOX
4 – Sistema de Controle de Suspeitos e Informantes	DELPHI/PARADOX
5 – Sistema de Controle de Software	DELPHI/PARADOX
6 – Sistema de Controle de Despesas Orçamentárias e Financeiras (COAD/DLOG/DPF)	DELPHI/PARADOX
7 – Sistema de Controle de Material de Consumo	DELPHI/PARADOX
8 – Sistema de Controle de Fichário e Agenda Eletrônica	DELPHI/PARADOX
9 – Sistema de Análise Financeira (CGCOIE/DCOR/DPF)	DELPHI/ORACLE 9i
10 – Sistema de Controle de Canil (CGPRE/DPF)	DELPHI/PARADOX
11 – Sistema para Controle de Ordem de Missão	DELPHI/PARADOX
12 – Sistema de Controle de Radiograma	DELPHI/PARADOX
13 – Sistema de Controle de Documentos – SISDOC	JAVA/ORACLE 9i
14 – Sistema de Controle de Operações da DIREX – SISCOPI (DIREX/DPF)	JAVA/ORACLE 9i
15 – Sistema de Metas e Programação Orçamentária do DPF (CPLAM/DPF)	DELPHI/ORACLE 9i
16 – Sistema de Controle e Manutenção de Aeronaves (CAOP/DIREX/DPF)	DELPHI/ORACLE 9i

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Quadro 6: Sistemas Locais do DPF

Podemos observar que o DPF possui um número considerável de sistemas de gestão, contemplando inclusive questões relacionadas com a responsabilidade social e a ética. Quando analisamos a percepção dos servidores a respeito desses sistemas de gestão, coletamos os seguintes resultados:

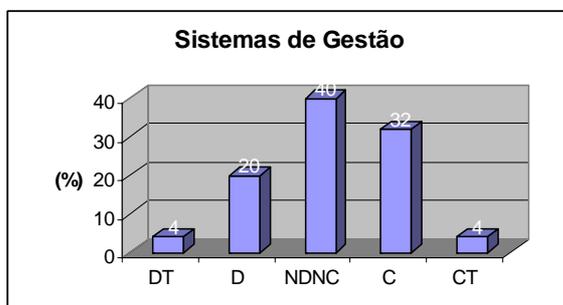


Gráfico 9: percepção sobre os sistemas de gestão da PF

resultados uma tendência clara nas respostas. Existe um número elevado, 40%, de

O Gráfico 9 tenta mensurar a percepção sobre os sistemas de gestão, questionando se os mesmos são interligados pelos sistemas interfuncionais, valendo-se de uma perspectiva socialmente

responsável. Observamos neste Gráfico que não existe nos

respondentes que alegaram não concordarem, nem discordarem. Concluímos o seguinte: os sistemas de gestão efetivamente existem, no entanto, os mesmo não são interligados aos sistemas interfuncionais, o suficiente, de forma a serem aproveitados ao seu máximo. Inclusive, no recolhimento dos questionários para tabulação dos dados, um dos respondentes fez a seguinte afirmação:

“Este questionário tem perguntas muito interessantes, mas acho que aqui você (pesquisador) não vai descobrir aqui muita coisa. Aqui, só obedecemos ordens...Isso que você quer saber está no nível das chefias...”

Ou seja, a divisão das respostas e o grande número de respondentes que não afirmou concordar ou discordar, deve ser resultado de uma percepção dependente da posição em que o servidor ocupa na organização. Provável motivo de um certo quantitativo, 36%, ter respondido positivamente à afirmação do questionário. Caso houvesse mais interligação, existiria um posicionamento mais nítido dos funcionários a respeito dos sistemas de gestão. Assim, por existirem e contemplarem uma ampla gama de funcionalidades, mas não serem de grande visibilidade pela maioria dos respondentes, os sistemas de gestão são considerados uma **força potencial**.

Planejamento:

Os servidores do DPF possuem a seguinte percepção sobre os diferentes aspectos do planejamento da organização:

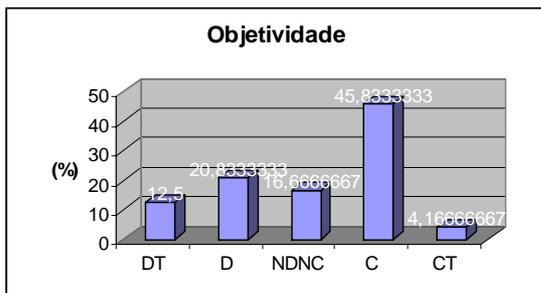


Gráfico 9a: percepção sobre objetividade

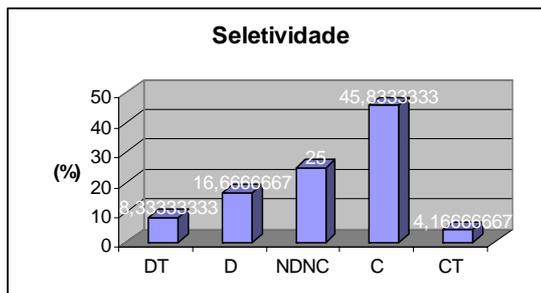


Gráfico 10: percepção sobre seletividade

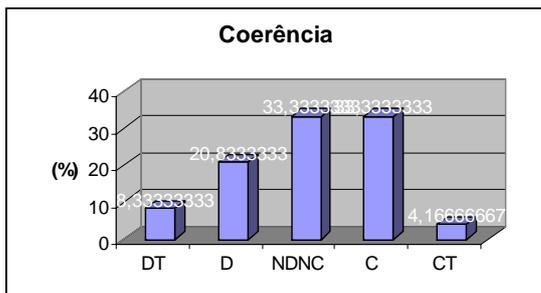


Gráfico 11: percepção sobre coerência

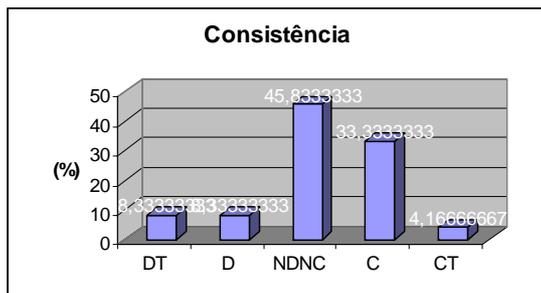


Gráfico 12: percepção sobre consistência

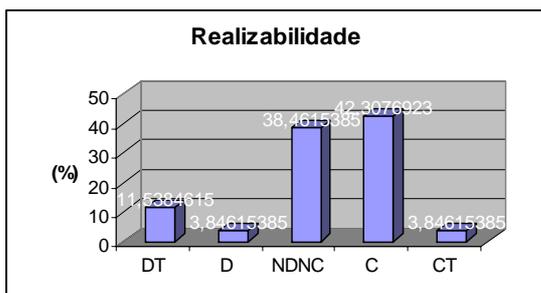


Gráfico 13: percepção sobre realizabilidade

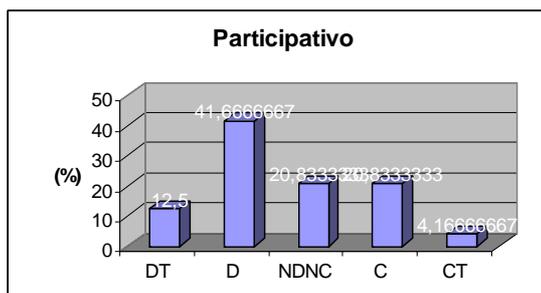


Gráfico 14: percepção sobre a participação

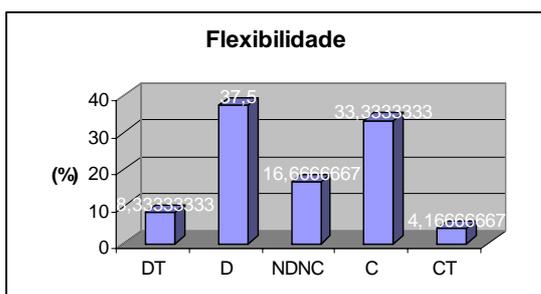


Gráfico 15: percepção sobre flexibilidade

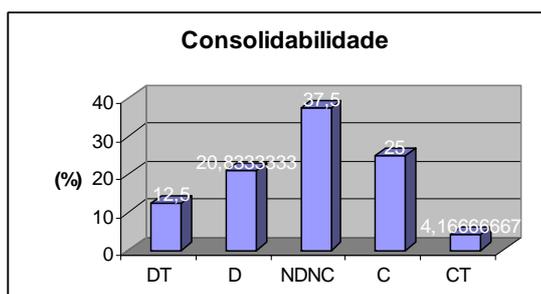


Gráfico 16: percepção sobre consolidabilidade

Começando pelos resultados do Gráfico 14, podemos perceber a tendência da maioria dos respondentes considerar o planejamento estratégico da PF pouco participativo. Isso é coerente com a pouca visibilidade de outras questões já examinadas. Realmente a atividade de planejamento é também mais restrita aos

departamentos de chefia do órgão. Essa constatação também explica o motivo de, em todos os outros Gráficos, a resposta de não discordar nem concordar se apresentar expressiva.

Os resultados dos Gráficos de 9 a 13 apresentam bons índices de concordância, desconsiderando-se os respondentes que não discordam nem concordam, mostrando que, apesar de pouco participativo, o planejamento do DPF reúne boa parte das características necessárias. Os resultados do Gráfico 15 apresentam a percepção sobre a flexibilidade do planejamento. Observamos novamente a polarização da percepção dos funcionários. De forma semelhante à flexibilidade da estrutura hierárquica, a percepção sobre as características do planejamento deve acompanhar a posição e o departamento em que o policial atua. A percepção sobre a consolidabilidade do planejamento, mostrada pelos resultados do Gráfico 16, também apresenta certa polaridade, não proporcionando conclusões claras. Podemos confrontar essa constatação com o resultado obtido a respeito dos indicadores de desempenho, encontrando uma concordância entre ambos. Ao não apresentar indicadores explícitos, a visão sobre a consolidação do planejamento estratégico ficou prejudicada, onde apenas um terço, 29,17%, dos respondentes afirma concordar ou concordar totalmente com a consolidação deste. Ou seja, novamente o DPF apresenta o caminho certo em um quesito, porém não o explora da devida maneira. O planejamento estratégico do DPF apresenta boa adequação, porém falta a este ser mais participativo, ser mais visível quanto à sua execução e aos seus resultados. Com isso, o planejamento é considerado mais uma **força potencial**. Ademais, sua percepção sobre consolidabilidade precisa também melhorar, pois é através desta que os funcionários da organização mensuram o quanto projeções se tornam ações.

Sistemas Educacionais:

A principal responsável pela educação e a transmissão de conhecimento dentro da PF é a ANP (Academia Nacional de Polícia). Atualmente, a ANP, além de proporcionar um curso de formação que contenha as matérias necessárias diretamente à atividade policial, busca por uma formação mais completa, situando o futuro policial segundo seu papel social. As ciências sociais hoje são muito valorizadas na PF.

Segundo o escrivão entrevistado:

“Hoje a ANP é um centro de excelência internacional com certeza. Da mesma forma que a gente fala que a cadeia é a universidade do crime, a Academia Nacional de Polícia é a universidade do policial. Inclusive, hoje, procura-se formar o policial também no âmbito das ciências sociais, para que ele tenha consciência de seu papel na sociedade”

Ainda, recentemente foram adotadas as seguintes medidas para fortalecimento institucional da ANP:

- i. Aplicação de pesquisa para definição do novo perfil profissiográfico dos Policiais Federais para os cargos de DPF, PCF, EPF, APF e PPF.
- ii. Participação no II Simpósio Internacional de Bibliotecas Digitais, Campinas/Jun. 2004.
- iii. Renovação do contrato para assinatura de serviço de disponibilização de cursos de ensino à distância, em âmbito nacional, para policiais e administrativos.
- iv. Aquisição de ativos de rede para a modernização da sala de aula de informática da ANP.
- v. Aquisição de equipamento de edição de imagens para o Setor de Áudio-Visual e Impressão, visando o Projeto de Manualização de Técnicas Operacionais dos Cursos de Formação Policial.
- vi. Aquisição de material e equipamentos de Treinamento Policial (defesa pessoal, direção ofensiva e defensiva e operações aquáticas).
- vii. Análise para contratação de arquiteto para a elaboração do Plano Diretor da ANP.

No ano de 2004 foram realizados os seguintes eventos para capacitação profissional na ANP:

Ordem	Eventos	Participantes
1	Estágio de Combate em Áreas Restritas	32
2	III Curso de Secretariado	31
3	I Seminário sobre Aprendizagem Baseada em Problemas	48
4	Reunião dos Superintendentes Regionais de Polícia com o Conselho Superior de Polícia	68
5	Reunião de Planejamento da Operação 6 Fronteiras	19
6	Curso de Cerimonial e Protocolo de Eventos e a Qualidade na Atuação como Mestre de Cerimônias	23
7	II Curso de Operações Táticas	19
8	XV Curso de Atualização em Bombas e Explosivos (MA)	27
9	Encontro das Diretorias Regionais da Direção de Gestão de Pessoal	28
10	I Seminário sobre Competências	30
11	XXIII Curso Básico de Guia de Cães Farejadores de Drogas	05
12	Curso de Instrutor de Armamento e Tiro/RS	20
13	Curso Básico de Inteligência Policial - Módulo I	22
14	Curso de Treinamento e Atualização em Análise de Drogas	35
15	Curso sobre Legislação Agrária	27
16	Curso de Gestão Estratégica I	27
17	II Curso de Atirador de Precisão	13
18	Curso de Educação para o Trânsito e Atualização de Condutores de Veículos Especiais.	40
19	I Seminário de Atualização em Recursos Humanos	39
20	Curso de Técnicas de Defesa Pessoal	18
21	Curso de Treinamento para Agentes de Vigilância	09
22	Treinamento Básico em Armamento e Tiro	09
23	Curso de Retrato Falado	09
24	II Curso de Inteligência Policial Mód. I	25
25	Curso de Capacitação de Tutores	42
26	Curso de Gestão Estratégica II	25
27	Instrução para Nivelamento de Conhecimentos da Força Nacional de Segurança Pública	1250
28	Curso de Segurança da Informação	38
29	V Curso de Operações Aerotáticas	13
30	Curso de Fiscalização e Controle de Produtos Químicos	103
31	II Seminário de Perícias de Crimes Ambientais	56
32	Curso de Preparação de Instrutores p/ Atividade Aérea do DPF	03
33	Curso Básico de Sobrevivência em Ambiente de Selva	25
34	Curso de Inteligência Policial MERCOSUL	16
35	II Encontro de Comunicadores Sociais do DPF	53
36	Seminário de Perícias Contábeis e Econômicas	65
37	Reunião Preparatória da Operação Andes II	10
38	Encontro Nacional de Segurança Privada	35
39	Seminário Internacional de sobre Controle de Produtos Químicos	136

40	II Seminário de Atualização em Recursos Humanos	60
41	Curso de Práticas de Ensino Policial	50
42	XI CFP Papiloscopista Policial Federal	320
43	XI CFP Papiloscopista Policial Federal	65
44	Curso de Contra-Inteligência Policial	20
45	Curso de Manuseio e Transporte de Cargas Perigosas	24
46	Curso de Armamento e Tiro para Magistrados	17
47	Curso de Análise e Exploração de Documentos Previdenciários	65
48	Curso de Práticas de Ensino Policial	19
49	Curso Básico de Análise de Inteligência Policial	17
50	Estágio para Atuação no Sistema Penitenciário Federal	18
51	Curso de Qualidade na Administração Pública	27
52	Curso de Análise Gráfica em Informática	10
53	XXIV Curso Básico de Guias de Cães Farejadores de Drogas	05
54	II Estágio para Atuação no Sistema Penitenciário Federal	18
55	II Curso de Prática de Ensino Policial	25
56	Curso de Combate em Área Restrita	24
57	I Curso de Especialização em Polícia Ambiental	30
58	Curso Básico de Informática	24
59	Curso de Análise de Inteligência – Mód. II	25
60	Curso de Segurança de Dignitários	63
61	Curso de Detecção de Documentos Falsos SP	32
62	Encontro de Corregedores Regionais de Polícia	26
63	Encontro de Corregedores Regionais de Polícia	61
64	Curso de Gestão Estratégica III	18
65	Curso de Auditoria em Obras Públicas e Avaliação de Imóveis Urbanos	18
66	III Estágio para Atuação no Sistema Penitenciário Federal	18
67	Seminário sobre Psicologia Policial	45
68	IV Estágio para Atuação no Sistema Penitenciário Federal	25
69	Curso de Agente Encoberto e Vigilância Policial	36
70	IV Encontro de Delegados Executivos Regionais	35
71	Seminário dos Médicos do DPF	31
TOTAL		3.764

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Quadro 7: Cursos ministrados pela ANP em 2004

Podemos observar que foram ministrados diversos cursos na ANP, dentro da mais variada gama de assuntos. Este levantamento reforça a idéia de que é da própria PF a responsabilidade de formação de seus policiais, bem como de desenvolver as competências e habilidades necessárias nestes.

Coloca-se também a existência de cursos que estimulam a inovação e os processos criativos, baseados nos conhecimentos e competências adquiridas. São exemplos os cursos de gestão estratégica, o seminário sobre competências, os cursos baseados em inteligência policial e principalmente o seminário de aprendizagem baseada em problemas. Nessa forma o DPF busca uma formação que vai bastante além do conhecimento instrumentalista necessário, porém limitante, no desenvolvimento de qualquer organização. Com isso, podemos observar uma nítida orientação ao conceito, já explorado, de adequação organizacional. Os cursos ministrados pela ANP contemplam certamente os seis níveis organizacionais mencionados, necessários para o desenvolvimento dos “sete C’s”. Esta orientação, ainda que implícita, à adequação organizacional também vem como pilar principal para o DPF explorar o desenvolvimento de suas Capacidades Dinâmicas, outro conceito já colocado. Assim, podemos observar uma relativa tendência do DPF de desenvolver suas atividades baseado não só em suas atribuições explicitamente listadas na Carta Magna, mas também baseada nas competências que o departamento procura desenvolver em seus integrantes.

O Gráfico 17 tenta avaliar se, pela percepção dos funcionários, a organização é voltada para o desenvolvimento e a educação contínua de seus servidores, visando sua constante qualificação. Podemos observar, pelos resultados obtidos, que a maioria dos funcionários não considera satisfatório o investimento do departamento na qualificação de seus servidores. Aparentemente, isso parece um contra-senso, dado o grande número de Odebrat (baseada nasativa te)TJ17.47p

nível na hierarquia. Numa confrontação de informações através das entrevistas realizadas, dois dos entrevistados, o delegado da corregedoria e o papiloscopista, efetivamente admitiram que este é um ponto que ainda carece de melhoria. Podemos contrapor estas informações aos depoimentos do escrivão e do perito, onde estes afirmam que há grande fomento hoje na PF por cursos de reciclagem e formação. Estes últimos estão posicionados em cargos de chefia. Todavia, na visão dos servidores em geral, o curso de formação profissional, primeiro da vida policial, é de grande excelência. Após a formação inicial, o departamento carece um pouco de cursos de reciclagem. Constatamos uma situação semelhante com a dos sistemas de gestão. Os cursos efetivamente são realizados, porém são mais destinados a cargos da cúpula do DPF, ou até mesmo, a certas superintendências e delegacias. Existe também um outro fator complicador; tendo a PF um quadro reduzido de pessoal, é difícil que sejam criadas as condições necessárias para que o servidor possa se afastar por determinado tempo a fim de realizar algum curso de formação ou reciclagem. Novamente, deve-se trabalhar para a democratização dos cursos de aprimoramento, alastrando-os pelo maior número de servidores possível. Assim, por existirem e contemplarem o desenvolvimento de uma vasta gama de competências, mas ainda não serem acessíveis à maioria do efetivo do Departamento, considera-se o sistema educacional uma **força potencial**.

Sistemas de Medição de Desempenho:

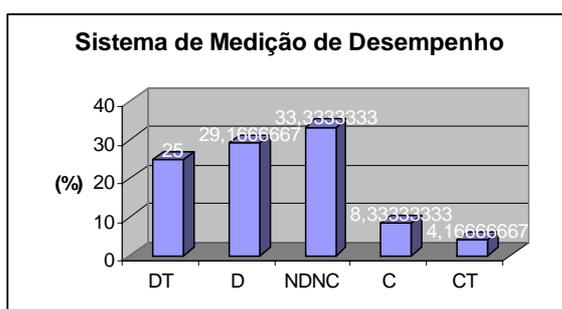


Gráfico 18: percepção sobre os sistemas de medição de desempenho

estatísticas de crimes apurados, indo até indicadores internos de obediência aos padrões pertinentes à conduta de seus integrantes, como veremos mais adiante na seção onde faremos a análise do desempenho do órgão. Coletando a percepção dos servidores a respeito desses sistemas, levantamos os seguintes resultados:

Constatamos, segundo os resultados do Gráfico 18, que a grande maioria

dos respondentes discorda ou discorda totalmente, 54,17%, sobre a existência de um sistema de medição de desempenho visível, flexível, confiável, compreensível e adaptável às diferentes realidades, que considere subsistemas e que seja alinhado com os objetivos do DPF, além de relevar as particularidades dos diferentes *stakeholders*. Vê-se que uma grande parte dos respondentes mencionou não discordar nem concordar com a afirmação, 44%. Isso mais uma vez é explicado pela falta de visibilidade dos indicadores organizacionais. Poucas pessoas na organização possuem explicitamente os indicadores à sua disposição, embora sejam informações disponíveis no próprio *website* do DPF. Inclusive, estes resultados são aparentemente um paradoxo: embora exista uma vasta gama de indicadores de desempenho, os resultados demonstram um grande desconhecimento por parte dos servidores. Com isso, por efetivamente existirem, mas serem notoriamente pouco visíveis e explorados entre os membros da organização, impossibilitando seu uso como ferramentas de comunicação e de norteamento das ações, os sistemas de medição de desempenho também são apontados como uma **força potencial**.

Sistemas de Reconhecimento e Recompensas:

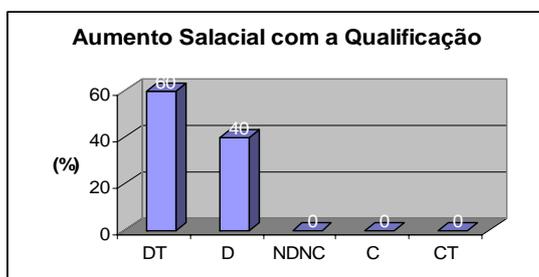


Gráfico 19: percepção sobre o aumento de salário com a qualificação

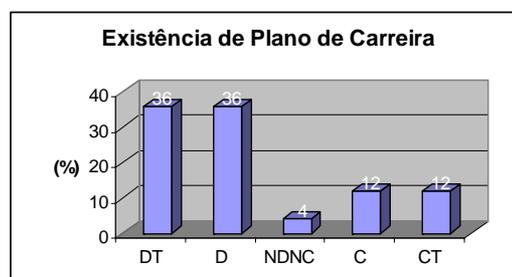


Gráfico 20: percepção sobre a existência de um plano de carreira bem definido

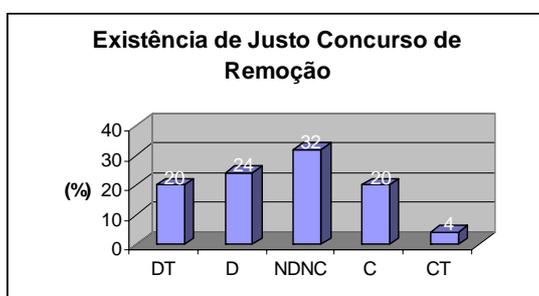


Gráfico 21: percepção sobre um justo concurso de remoção

Esta é uma questão difícil em uma organização como o DPF. Por ser um órgão do Governo, seus servidores são subordinados ao regime estatutário. Isso torna o sistema muito rígido, dificultando expressivamente a criação de

planos de carreira além de praticamente impossibilitar a gratificação salarial por

desempenho. O que existe dentro do regime estatutário é o recebimento de acréscimos por cargos em comissão, posições de chefia ou por promoção em função da mudança de classe do servidor.

Os Gráficos 19 e 20 mostram, em seus resultados, com nitidez essa problemática. Uma forma de exemplificar é o fato do policial federal não receber um aumento quando passa a fazer parte de uma força especial do DPF, como o COT ou o CAOP. Nem mesmo o concurso de remoção, que poderia representar uma forma de compensação ao colocar a possibilidade de o servidor ser lotado em uma localidade de sua preferência, apresenta uma nítida percepção satisfatória, como mostram os resultados do Gráfico 21. Embora, o concurso de remoção seja algo novo e poucos servidores tiveram a oportunidade ou a iniciativa de participar. De qualquer forma, é um ponto que reflete uma grande falta de estímulo tanto para servidores quanto para pessoal que almejam um cargo público de forma geral. Como mudanças também são difíceis, dado o regime estatutário, este ponto é classificado como uma **fraqueza real**.

Organizacionais *Soft*:

Cultura Organizacional:

O Gráfico 23 apresenta, em seus resultados, uma constatação muito positiva que é a preocupação, em termos de cultura organizacional, de se agir de forma ética e socialmente responsável. Essa é uma constatação que se torna mais relevante e notória quando falamos de uma organização policial, responsável assim pela segurança da sociedade. Com isso constatamos uma **força real**.

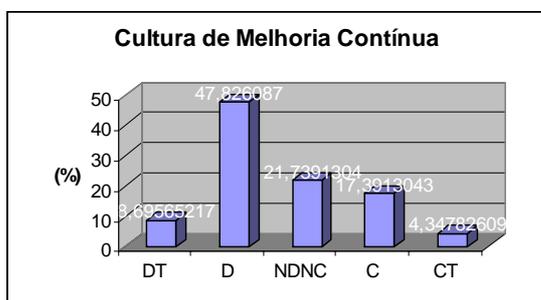


Gráfico 22: percepção sobre orientação à cultura de melhoria contínua

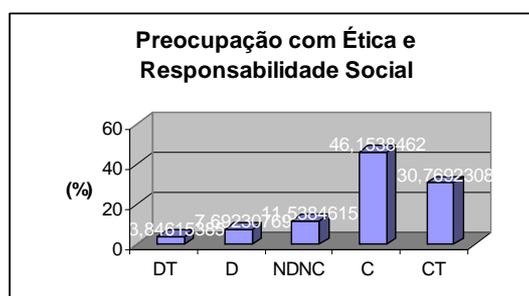


Gráfico 23: percepção sobre a preocupação em se agir de forma ética e socialmente responsável

Entretanto, o Gráfico 22 apresenta resultados que indicam a não existência de uma cultura de melhoria contínua na organização. Isso pode ser explicado por resultados já levantados. Os próprios servidores não acreditam que o órgão seja voltado para a qualificação constante dos servidores e, em paralelo, não existindo também benefícios salariais e de carreira que possam estimular realmente o aumento da qualificação. Segundo as entrevistas realizadas, até existe por parte dos servidores, enquanto funcionários, a vontade pela melhoria contínua, mas o DPF, enquanto organização, ainda se apresenta falho em apresentar estímulos que levam seus funcionários à uma cultura como esta. Segundo o Perito:

“Já houve casos do pessoal tirar dinheiro do próprio bolso para comprar um CD e fazer um bom trabalho, a invés de ficar esperando recursos do órgão. O pessoal aqui corre atrás mesmo!”.

Ainda, falta também uma maior desenvoltura de inserção social do DPF para que esta cultura de melhoria seja também orientada aos diversos *stakeholders* envolvidos. Com isso identificamos uma **fraqueza real** na avaliação estratégica deste fator.

Liderança:

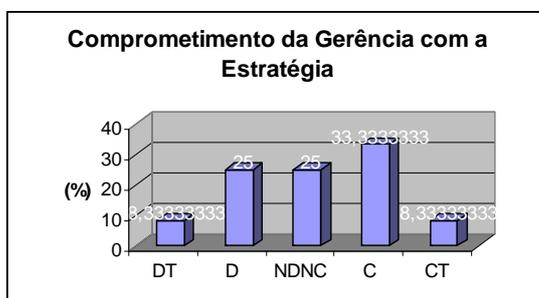


Gráfico 24: percepção sobre o comprometimento da gerência com a estratégia

Novamente versamos sobre a questão da visibilidade: muitos respondentes não discordando nem concordando, 25%, e da dicotomia de percepções. Mostrar uma gerência mais comprometida e alinhada com a estratégia é uma questão de notória expressividade para o desempenho. Nas circunstâncias observadas, pelos resultados do Gráfico 24 e pelas entrevistas realizadas, pôde-se constatar que a gerência do DPF possui um expressivo comprometimento com a estratégia da organização. Sendo mais específico, os resultados do Gráfico 24 apresentam uma tímida tendência à concordância sobre o comprometimento das lideranças com a estratégia. Todavia, nas entrevistas, onde os participantes ocupavam cargos de chefia, era explícita a percepção deste comprometimento. Apenas o papiloscopista mencionou não existir estratégia definida no DPF. Todos os outros, porém, foram bem consistentes em seus depoimentos. Contudo, falta a disseminação efetiva

desse comprometimento à toda organização. Enfim, usar do comprometimento da gerência como fator estimulante a toda organização em busca da otimização do desempenho. Daí, identifica-se uma **força potencial** no fator analisado acima.

Comunicação:

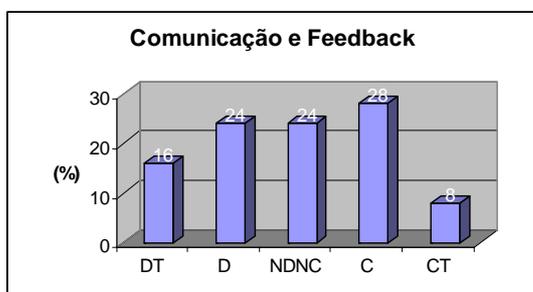


Gráfico 25: percepção sobre a existência de comunicação extensiva e funcional que favoreça o *feedback*

Segundo os resultados do Gráfico 25, constatamos uma necessidade de melhorias na comunicação interfuncional e no *feedback* dentro da PF. Ademais, favorecer a comunicação é ponto

crucial para que a percepção do alinhamento da gerência com a estratégia da organização torne-se óbvio à todos. A comunicação também é o ponto chave para o desenvolvimento constante de *feedbacks* a respeito das medidas de desempenho, além de todos os quesitos já abordados. É importante salientar que tais fatores considerados em conjunto conduzem justamente a uma cultura de melhoria contínua, primeiro parâmetro discutido entre os organizacionais *soft*. Todavia, lembremos que como o sigilo da informação é tratado com muito rigor dentro do DPF, como já explicitado. Por receio de informações importantes serem receptadas, a comunicação se dá muito em ambientes intradepartamentais, em círculos o mais fechados possíveis, apenas entre policiais envolvidos no caso em questão. Isso pode ser altamente prejudicial para o desenvolvimento de uma comunicação interfuncional efetiva dentro de algumas unidades, como observado mais uma vez. Isto é, não existe uma cultura de comunicação, prejudicando assim o *feedback*. Dado estes resultados, e sendo a comunicação algo tão fundamental, identificamos uma **fraqueza real**.

Tecnológicos *Hard*:

Tecnologia de Informação (TI):

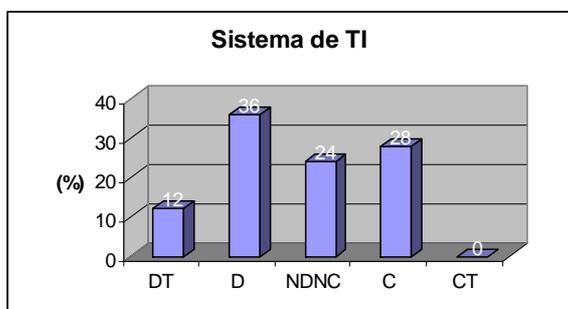


Gráfico 26: percepção sobre a existência de um adequado sistema de TI

O Gráfico 26 mede a percepção dos servidores sobre a existência de sistemas de informação abrangentes, integrados e em tempo real (*hardware, software*), que incluam informações a respeito de questões relacionadas ao desempenho, com

acesso completo aos tomadores de decisão em todos os níveis organizacionais. Podemos constatar que os resultados do Gráfico 26 apresentam uma tendência à discordância sobre a adequação do sistema. Contudo, segundo o Relatório Anual da PF de 2004, foram realizadas no referido ano uma série de iniciativas relacionados com o aperfeiçoamento dos sistemas de TI. A seguir são colocadas as principais ações, em 2004, do DPF em relação à sua estrutura de tecnologia de informação segundo o relatório anual do referido ano:

Elaboração de Projetos:

- Rede DPFNet (apresentação da nova estrutura);
- Projeto Básico para aquisição de memórias;
- Anti-Vírus para os equipamentos da CTI;
- Solução de emulação de terminal e customizador de Telas-Implantação do *Hod* em várias Unidades Descentralizadas;
- Solução de alta disponibilidade e *SAN(Store Area Network)*;
- Especificação dos equipamentos ativos de rede – para as Unidades Centrais e Descentralizadas do DPF;
- Manutenção dos Servidores RISK e ativos de rede da CTI;
- Projeto Básico do AFM-GFS;
- Projeto de manutenção dos equipamentos: estações e servidores Siemens e impressoras HP;

- Auxílio na elaboração do Projeto Básico referente aos Equipamentos do projeto

SIPROQUIM/DCPQ;

- Projeto de estrutura de rede local em diversas localidades do DPF;
- Projeto básico para aquisição de servidores de rede;
- Projeto para instalação de circuitos IP Assimétrico para algumas delegacias (ADSL).

Sistema Operacional:

- Instalar, customizar e manter aplicações para operacionalização e uso OS/390, TSO, CICs, SUN Solaris, AFM;
- Monitorar o Sistema Operacional e Sistema CICS para solucionar problemas e melhorar o nível de desempenho no mainframe;
- Definir e implementar rotinas de segurança no uso do ambiente computacional mainframe e Unix- Sun Solaris
- Preparação do ambiente para sistema AFIS;
- Implantação de Sistemas em Produção – (SINATEL, SINCRE IMAGEM, NOVO SINPRO, SAI, GRU etc.);
- Atualização, manutenção e administração dos Sistemas Operacionais e servidores: Red Hat, Windows2000 Sever, Sun Solaris, Mandrake, Debian, S/390, ORA9IAS, TOMCAT e MS Source Safe.

Atividades de Suporte:

Banco de Dados Oracle

- Atualização e manutenção do Oracle9i, Oracle9iAS e Oracle Designer 9i, e aplicação de PathSet –9.2.0.4 no Oracle9i, instâncias OracleDB817, DPF01P;
- Redimensionamento do esquema balcão para implantação gradual do sistema SIPROQUIM;
- Apoio técnico às equipes de desenvolvimento, preparação de projeto básico voltado para aquisição de solução de Cluster (alta disponibilidade e armazenamento - Storage Área Network);
- Criação da Instance SINCRE no servidor CONDOR(Solaris), criação da tablespace DPFNETS e do Owner DPFNE, importação dos dados com base nos dados da instance DPFNE do servidor SRVBKP;
- Suporte ao INI/DITEC – Instalação do Oracle Enterprise Manager;

- Suporte aos analistas de sistemas e Equipe de AD do SDS/DINF/CTI – Carga de Dados e Administração do Banco de Dados;
- Migração do sistema Balcão do ambiente de desenvolvimento (ORAdB817) para o ambiente de produção (DPF01P) no servidor Condor;
- Instalação do Oracle10gAS (Oracle9iAS rel 9.1.4.0) no servidor Sun 6500 para integração do Portal DPF, desenvolvido com ZOPE em linguagem Python, com os recursos de SSO (Single Sign ON), e autenticação via OID (Oracle Internet Directory);
- Migração do ambiente de dados de desenvolvimento (ORADB817) para uma nova instância (DPF01TST) criada sob a nova release ORACLE10g;
- Adição de novas regras no Firewall - Proxy e detecção de ataques, em função de alertas de novos tipos de ataques;
- Gerenciamento do Servidor CA – Autoridade Certificadora e Gateway de acesso ao mainframe;
- Continuidade do processo de aquisição de infra-estrutura de hardware e de banco de dados para o Sistema Computadorizado Multiusuário - SIPROQUIM. (US\$ 890.000,00)
- Instalação e manutenção de sistema de monitoramento dos serviços da rede (TNG-CA, NAGIOS e MRTG);
- Monitoramento e análise dos registros do Firewall e sistema de detecção de ataques;
- Manutenção das regras de filtragem do Proxy;
- Atendimento a usuário para esclarecimento quanto à instalação/utilização dos programas:
 - SISEV (Cadastramento de vigilantes vinculados à empresa);
 - RECICLAGEM (Cadastramento de vigilantes recém reciclados pelas escolas de vigilância);
 - CURSO (Cadastramento de vigilantes recém formados);
- Conversão de arquivo do SISEV antigo (DOS) para o novo SISEV (Windows);
- Receber, atualizar e responder diariamente arquivos das empresas/escolas de vigilantes por correio eletrônico;
- Emitir relatório Mensal de estatística de IPL's para CPJ/COGER;

- Efetuar mudanças de dados de carteira nacional de vigilantes (CNV) a pedido da CGPI/DIREX;
- Gerar relatório com folhas de dossiê diariamente para a CGPI/DIREX;
- Gerar arquivos de microficha do SINPI e enviar via correio-eletrônico (semanalmente) para as Descentralizadas;
- Emissão de etiquetas de microfilme e passaporte do SINPA e microfilme do SINCRE;
- Envio de estatística do SINTI/SINPI solicitado pela CGPI/DIREX;
- Emissão e envio de etiquetas do SIAPRO para órgãos Centrais e Descentralizados;
- Criptografia dos arquivos enviados pela CGPI/DIREX (POFF) para atualização no Banco de Dados no SINCRE;
- Controle de todos os circuitos DPFNet (Frame-Relay, SLDD etc);
- Determinação e controle do plano de endereçamento IP's da Rede DPFNet;
- Controle e implantação do circuito nas unidades do DPF;
- Abertura de chamados técnicos, solicitação de mudança de endereço e implantação de circuitos junto à Embratel;
- Planejamento e configuração dos roteadores da DPFNet;
- Implementação dos novos links (8º, 9º e 10º Termos Aditivos);
- Implementação de política de backup do servidor RSA Keon (Servidor de Certificação Digital);
- Acesso aos roteadores através de SSH (conexão segura);
- Acompanhamento de testes em VoIP.
- Gerenciamento de todos os servidores e roteadores;
- Monitoração da latência dos links através do Smokeping;
- Monitoração de links da Internet através do Router Monitor.
- Fornecimento total controle de acesso administrativo aos roteadores da rede;
- Manutenção e configuração do servidor Cisco ACS de autenticação e controle na rede;
- Controle de acesso: o Servidor ACS guarda registro de todos os comandos e ações tomadas com os roteadores da rede.
- Gerenciamento da Autoridade Certificadora RSA-Keon;

- Para o acesso VPN/OfficeDial é necessário que o cliente remoto possua um Certificado Digital emitido pela Autoridade Certificadora do DPF. Temos hoje aproximadamente 100 (cem) clientes autorizados a realizar conexões VPN com a rede de modo seguro, sendo autenticados pelo Certificado Digital.
- Manutenção e controle do servidor Infoseg para usuários do DPF;
- Manutenção e controle do servidor Proxy Server;
- Atualização do Sistema Operacional do servidor *Proxy* que dá acesso à Rede Infoseg, mantida pelo Ministério da Justiça;
- Estudo e implementação de estratégia para acesso ao Infoseg através da Internet de forma segura.

Acesso Externo aos Sistemas do DPF:

- Centro de Processamento de Dados – Prodesp/SP
- INSS - Sistema de Arrecadação e Benefícios
- Interpol – 24/7 – Conexão com a Sede em Lyon – França
- Instalação do acesso ao sistema de informações da **INTERPOL** para o MJ
- SENASP - acesso ao sistema INFOSEG
- SSP/DF – acesso ao SINIC
- TJ/DF – acesso ao SINIC
- SSP/GO – acesso ao SINARM e SINIC
- MPDF – acesso ao SINIC
- SSP/RJ – acesso ao SINARM
- SSP/PA – acesso SINIC e SINARM
- POL. CIVIL DF – acesso ao SINIC e SINARM
- JUST. FEDERAL DO RJ – acesso ao SINIC
- PROC. GERAL DA REPÚBLICA – acesso ao SINIC
- POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL – acesso ao SIAPRO:

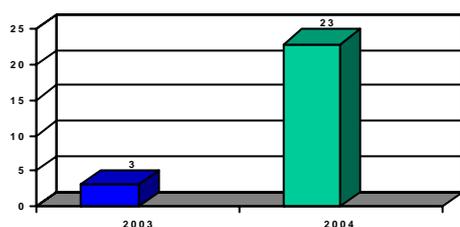


Gráfico 27: desenvolvimento de sistemas

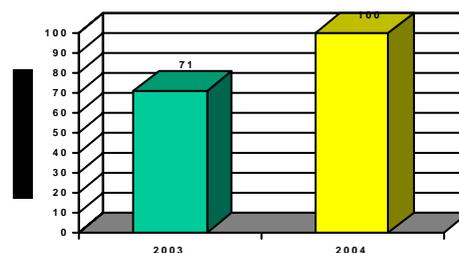


Gráfico 28: portfólio de sistemas

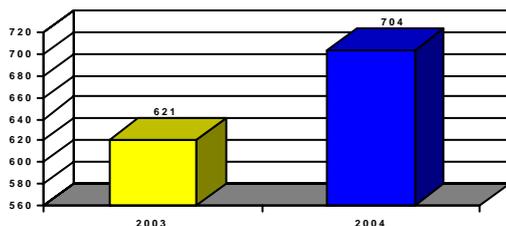


Gráfico 29: manutenção de sistemas

Contudo, justamente por ser tão importante, a questão da informação deve ser olhada também por uma ótica diferente em uma organização policial. Devemos lembrar que a PF é uma polícia de inteligência, de informação, sendo esta, fator decisivo na construção da estratégia do DPF. Dessa forma, o tratamento da informação deve ser feito com muito sigilo, a fim de assegurar o sucesso das operações. Com isso, falar em abertura total das informações, através dos sistemas de TI, pode ser um pouco contraditório, mesmo entre os próprios funcionários do DPF. O sigilo no tratamento de informações é de tamanha importância na PF que existe uma fator de grande importância na execução das ações policiais e da estratégia; segundo o papiloscopista entrevistado: o “nível de contaminação”. Esse nível procura identificar o quanto um policial envolvido em determinada operação está propenso a deixar “vazar” informações valiosas. Inclusive, são comuns os deslocamentos de equipes para estados distintos de suas lotações de origem para a realização de operações importantes, justamente por estes policiais não possuírem um círculo social de convivência nos estados de destino. Esta afirmação pode ser reforçada por parte do depoimento do escrivão:

“A vida do policial é um grande paradoxo...A informação é essencial para a estratégia do DPF, mas o mais importante nessa informação é o sigilo...”

De qualquer forma, a falta de recursos de TI foi uma crítica entre os servidores. Será interpretado assim que a fraqueza dos sistemas de TI está em torno do fornecimento de informações imprescindíveis aos funcionários. Como relatado pelo papiloscopista:

“O policial tinha que ter toda facilidade de acesso à informação. Telefone, sistemas de Internet e intranet, banco de dados e etc”

Dessa forma, por serem necessárias ainda melhorias mas na atualidade existir um número expressivo de ações visando seu aprimoramento, os sistemas de TI são considerados como tendo a implicação estratégica de uma **força potencial**.

Tecnológicos Soft:

Metodologias e Técnicas Específicas:

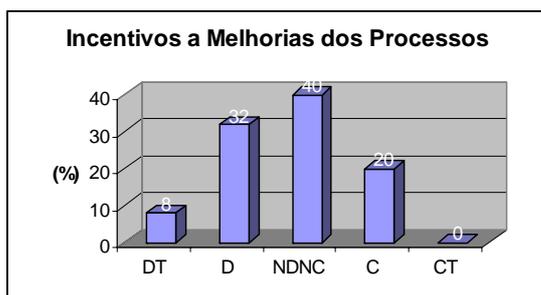


Gráfico 30: percepção sobre incentivos à melhoria dos processos organizacionais

O Gráfico 30 procura colocar, em seus resultados, a percepção sobre a existência de metodologias de treinamento, programas e incentivos ao desenvolvimento de novas soluções com vista ao aprimoramento dos processos organizacionais. Podemos observar que a maioria discorda dessa afirmação, ou novamente não se posiciona nitidamente. Isso pode ser explicado pela questão hierárquica do DPF. Ou seja, apenas em níveis hierárquicos mais elevados pode-se efetivamente ter a oportunidade de se desenvolver projetos a ponto de uma proposta de melhoria ser posta em apreciação e, no caso de aprovação, em prática.

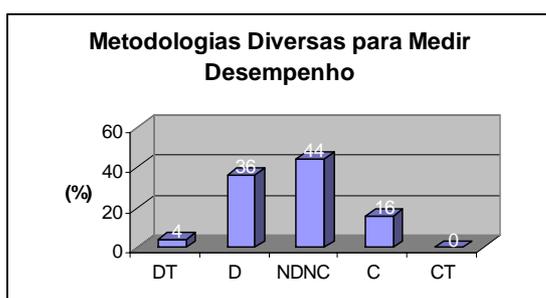


Gráfico 31: percepção sobre a existência de metodologias diversas para mensuração de desempenho

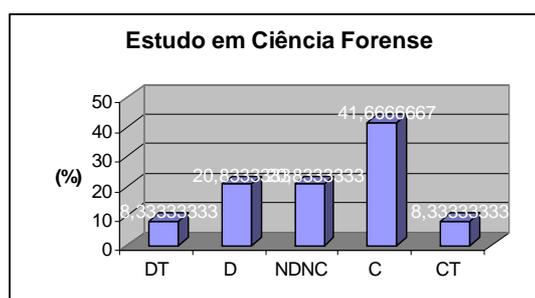


Gráfico 32: percepção sobre o desenvolvimento de ciência forense

Os resultados do Gráfico 31 explicitam a percepção sobre a existência de metodologias para medição de desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada. Esse ponto sobre indicadores de desempenho já foi bem explorado, contudo se reforça que o DPF os tem em forma quantitativa. A questão da visibilidade mais uma vez indica necessidade de melhoria, mostrando resultados consistentes. Inclusive, um dos respondentes ao entregar o questionário respondido fez a seguinte observação sobre tais perguntas:

“Isso, você só vai encontrar na Corte (Brasília). Aqui a gente só obedece...”

Nisso, sendo relativamente difícil promover a descentralização de poder na PF a ponto de existir uma “democratização”, além desta ser incentivada, da

oportunidade de se desenvolver melhorias que efetivamente serão postas em prática, bem como ser igualmente complicado desenvolver indicadores de desempenho qualitativos confiáveis, além da notória necessidade de sua maior divulgação, identificamos uma **fraqueza real**.

Porém, quando observamos os resultados do Gráfico 32, estes apresentam um resultado positivo sobre a percepção da existência de metodologias e técnicas de investigação e de estudos especializados em criminalística e ciência forense. Este é um ponto importante, uma vez que é relacionado com a atividade fim do DPF, além de ser uma questão importante para uma organização que tem, por estratégia, ser uma polícia de inteligência. Com isso identificamos uma **força real**.

Inovação:

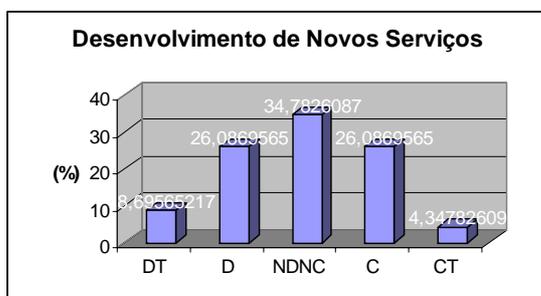


Gráfico 33: percepção sobre o desenvolvimento de novos serviços em segurança pública

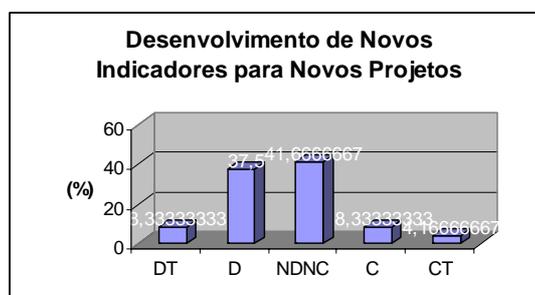


Gráfico 34: percepção sobre o desenvolvimento de novos indicadores para novos projetos

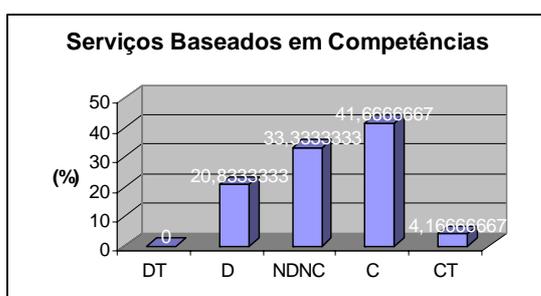


Gráfico 35: percepção sobre os serviços serem baseados em competências adquiridas

O Gráfico 33 indica, em seus resultados, a percepção sobre o desenvolvimento de novos serviços que atendam a necessidade da população por segurança pública, ou que tenham influência em questões sociais relacionadas com segurança pública. Percebemos praticamente não

ser possível realizarmos conclusões baseadas em estatísticas, contudo, observando outros fatores, podemos realizar outras interpretações. O alto grau de respostas não discordantes nem concordantes se dá pelo fator já comentado que é a estrutura do DPF. O suposto desenvolvimento de novos serviços é realizado em escalões mais altos da gestão ou, até mesmo, outorgado ao DPF pelo Governo Federal, tornando assim o processo pouco participativo. A parcela significativa de

servidores que concordam ou discordam pode estar relacionada, como já também explorado, com a unidade do DPF, ou delegacia, em que o servidor está lotado. Existem unidades no DPF mais tradicionais ou mais dinâmicas de acordo com sua função. Uma fonte que confirma esta indagação é o próprio *website* da

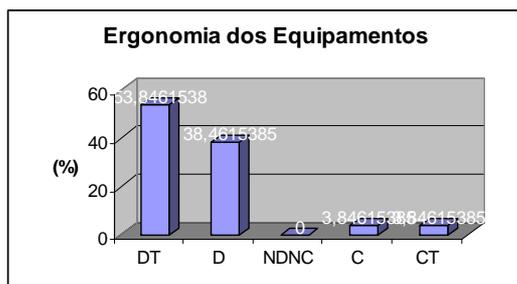


Gráfico 38: percepção sobre a adequação dos equipamentos à atividade policial

Deve-se considerar, no entanto, que uma análise sobre adequação de equipamentos em uma organização policial deve seguir linhas um pouco diferentes. Os equipamentos policiais podem ser divididos, basicamente, em equipamentos para investigação e fiscalização, veículos diversos e armamento. Sobre os equipamentos para investigação e fiscalização nada pode ser dito, uma vez que não houve acesso por parte do pesquisador a essas informações, dado seu caráter sigiloso. Muito embora se imagina que deve haver alguma deficiência em relação à atualização tecnológica, devido à baixa percepção constatada de adequação. Quanto aos veículos, a PF possui, segundo o Relatório Anual de 2004, embarcações, aeronaves de asa rotativa (cinco helicópteros) e asa fixa (oito aviões), além das viaturas. Essas últimas, mais conhecidas da sociedade, são constituídas de automóveis bem cotados no mercado nacional. Entre os modelos utilizados temos: Chevrolet Blazer V6 4.3, Nissan Frontier, Nissan Xterra e Mitsubishi L200 4x4.

Tempo de Uso (anos)	Quantidades					Total
	Boa	Ociosa	Recuperável	Antieconômico	Irrecuperável	
Até 5	1.271	-	2	-	1	1.274
Entre 5 e 10	434	-	51	31	9	525
Mais de 10	232	1	136	134	25	528
Total	1.937	1	189	165	35	2.327

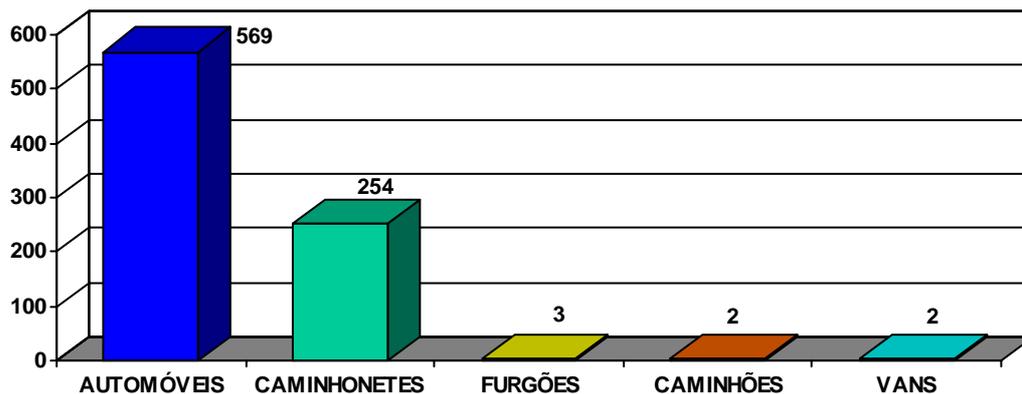
Fonte: Relatório Anual da PF - 2004
 Quadro 8: Viaturas do DPF



Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Ilustração 1: Viatura da PF

Ao que tudo indica, a PF possui bons veículos. Não obstante, devem haver regiões do Brasil que ainda apresentam uma frota deficiente. Outro ponto importante é que veículos usados como viaturas estão propensos a desgastes muito mais abrasivos do que os enfrentados por um carro de passeio, podendo fazer assim com que uma frota aparentemente nova apresente um desgaste muito grande.



Fonte: Relatório Anual da PF - 2004
Gráfico 39: viaturas adquiridas em 2004

O Gráfico 39 mostra a iniciativa do governo na reposição da frota de viaturas do DPF. Observa-se um número até considerável, buscando assim a garantia de operacionalidade da frota.

A maior crítica no entanto gira em torno do armamento. Segundo relato dos policiais entrevistados, a PF ainda não possui o quantitativo suficiente de armas e de munição para o exercício de suas atividades. Como colocado pelo papiloscopista:

“Na PF tinha que ter arma e munição à vontade para qualquer policial...E pior, se eu quiser uma arma boa, tenho que pagar do próprio bolso, como acabei de fazer: adquirei uma pistola tem poucos meses.”

Ainda, também existe uma defasagem do armamento possuído pela PF. Esta situação é mais agravante quando existe a necessidade de confronto armado. Devido ao alto poder financeiro das organizações criminosas, que se valem de formas escusas para obtenção de seus recursos, estas conseguem condições para aquisição de armamento com alto poder de fogo e de forma indiscriminada através do mercado negro. Mesmo quando o próprio policial deseja comprar uma arma por meio de recursos próprios, este esbarra em muitos obstáculos em relação a restrições de armamento, quantidade de munição, além da própria burocracia necessária, tornando o processo moroso e caro. Também é proibido ao policial a importação de armas; apenas colecionadores podem importar armas. Isso também reduz o acesso a armas de qualidade superior em relação às produzidas pelos fabricantes nacionais. A seguir são apresentados números sobre o armamento da PF.

Espécie	Quantidade, considerando a condição da arma					Total
	Boa	Ociosa	Recuperável	Antieconômica	Irrecuperável	
Carabina	302	2	-	-	1	305
Escopeta	5	-	1	-	-	6
Espingarda	191	-	2	2	1	196
Fuzil	197	-	1	-	-	198
Gun - 201	-	-	-	1	-	1
Lança Gás	32	-	-	-	2	34
Lança Granadas	32	-	-	-	-	32
Metralhadora	31	-	-	1	-	32
Pistola	1.236	1	34	1	10	1.282
Sinalizador	20	-	16	-	-	36
Revólver	5.137	16	433	53	141	5.780
Rifle	289	-	52	2	2	345
Submetralhadora	1.896	-	115	3	7	2.021
Spa 15	289	-	-	-	-	289
Total	9.657	19	654	63	164	10.557

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Quadro 9: Acervo de armas da PF

Percebe-se pelo Quadro 9 que a arma mais possuída pelo departamento é o revólver. Este é um ponto muito negativo, uma vez que o revólver é uma arma hoje ultrapassada, desprestigiada até entre criminosos. Em contrapartida, armas como escopetas, fuzis de assalto e até mesmo pistolas se apresentam em número demasiadamente reduzido. Provavelmente, podemos encontrar mais fuzis apenas nas mãos de traficantes no Rio de Janeiro do que na PF em todo o Brasil. Sobre a questão da periculosidade e dos níveis de ruído, armas por si só são equipamentos perigosos e produtores de níveis de ruído muito danosos ao sistema auditivo. Muito embora deve ser lembrado que a PF é uma polícia de inteligência, onde o recurso das armas é usado efetivamente em último caso.

Todavia, de uma forma geral e por serem alvo de grande insatisfação dos servidores, os pontos observados acima constituem uma **fraqueza real**.



Ilustração 2: Submetralhadora HK MP-5 (9x19 mm, .40S&W ou 10mm auto)



Ilustração 3: Pistola Taurus PT-100 (.40S&W)

Instalações:

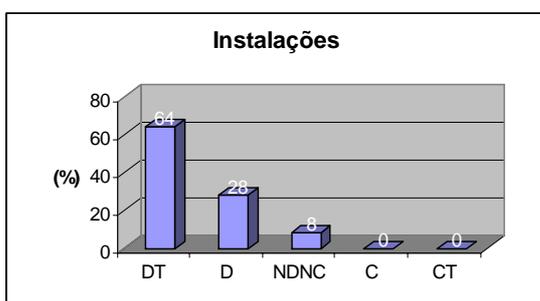


Gráfico 40: percepção das instalações da PF

Constatamos que a percepção sobre as instalações da PF, segundo resultados do Gráfico 40, não é positiva. Nesse ponto, deve-se colocar que existe um caráter muito

heterogêneo. O estado de conservação, o grau de

modernidade e o tamanho das superintendências, delegacias e postos diferem muito de um estado para o outro. Como a pesquisa foi realizada no Rio de Janeiro, na Superintendência (SR), que está em péssimo estado de conservação, isso pode ter contribuído muito para esta percepção negativa sobre as instalações da PF. No entanto, de uma forma geral, mesmo tendo unidades com instalações exemplares, a PF ainda carece de ter melhores instalações, segundo os servidores. Com isso identificamos uma **fraqueza real**.



Ilustração 4: SR de Goiás



Ilustração 5: SR do Distrito Federal



Ilustração 6: SR de Rondônia



Ilustração 7: SR do Rio de Janeiro

Recursos Naturais:

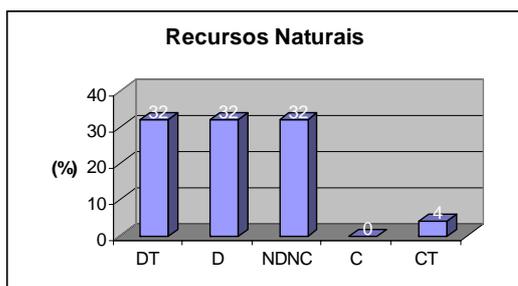


Gráfico 41: percepção sobre o uso sustentável de recursos naturais

Esta variável é praticamente desconsiderável para uma organização como o DPF. Primeiramente pelo fato da PF prestar um serviço. Segundo, os equipamentos mais poluentes que a

polícia pode vir a usar em suas atividades são seus veículos. De certa

forma, o Gráfico 41 aponta para uma não preocupação ecológica vigente na organização. Poderiam assim ser implantados programas simples, como de coleta seletiva de lixo e correlatos. Com isso, não será identificada uma força ou fraqueza neste parâmetro, até por que o DPF não usa recursos naturais na prestação de seus serviços.

Financeiros:

Capacidade de Financiamento:

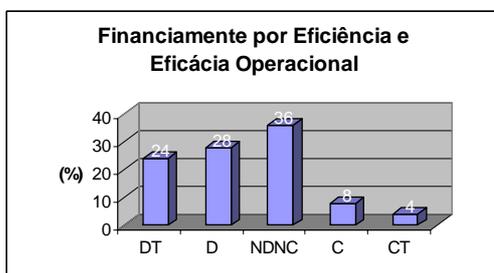


Gráfico 42: percepção sobre a capacidade de financiamento por eficiência e eficácia operacional

O Gráfico 42 mede se existe a percepção no DPF sobre procurar-se assegurar eficiência e eficácia operacional para garantir constante investimento do governo por critérios

positivos e não por deficiências. Esta é uma questão inclusive explorada pelo ciclo da vantagem competitiva de Day (1997). Seguindo a ótica de uma organização como o DPF e considerando a questão da responsabilidade social e orientação para *stakeholders*, podemos explicar o modelo da seguinte forma: o DPF possui uma série de fontes de vantagens, por exemplo, sua abrangência nacional, comparando-se com outras polícias, e maior grau de instrução de seus integrantes; estas fontes geram vantagens em suas atividades de combate aos ilícitos penais, que, por sua vez, culminam em uma percepção diferenciada da sociedade e do governo sobre a PF, acarretando ainda a convocação desta para um número crescente de operações; a evolução da complexidade dos crimes leva, no entanto, tais vantagens à erosão, forçando assim o governo ao investimento em outras fontes que dêem sustentabilidade operacional ao DPF, no compromisso constante de assegurar um bom desempenho.

Essa não é uma constatação positiva, segundo os resultados coletados. Como já explorado, o DPF não tem por objetivo, nem possui meios para tal, a geração de caixa. Seus recursos financeiros advêm do repasse de verbas do Governo Federal e de suas guias de recolhimento. Com isso, se torna necessário que exista uma cultura de eficiência e eficácia operacional para que o pleito por melhores recursos, condições de trabalho ou até mesmo salários seja feito fundamentado em resultado de notória expressividade. Certamente, num sentido mais amplo, trabalhar a projeção da imagem da Polícia Federal para a sociedade e conseqüentemente para o Governo. Dessa forma a “oxigenação” financeira da PF será inclusive melhor justificada, explicitando uma organização que pode até carecer de recursos, porém que ainda assim realiza um trabalho exemplar. Deve-se colocar que, ainda que exista uma grande boa vontade de seus servidores,

organizações que estão em uma situação muitas vezes deplorável frente à sociedade, necessitando assim de uma intervenção urgente, possuem pouco apreço por parte desta. São exemplos o Sistema Único de Saúde (SUS), o sistema público de educação, dentre outros. Através destas informações, porém considerando que a PF tem apresentado bons resultados, além de os funcionários do DPF terem sido sempre citados como sua maior força pelos entrevistados, bem como o repasse de verbas, ainda que insuficiente, seja constante, encontramos uma **fraqueza real**.

Analogamente, serão apresentados agora quadros que sumarizam os resultados obtidos na análise dos fatores organizacionais.

Pessoas		
Variável	Resultado	Breve Justificativa
Talentos, Habilidades e Competências	Força real	Critérios rigorosos na seleção e treinamento e excelência na formação
Ética Pessoal	Força real	Baixa corrupção e alto alinhamento com o código de ética.

Quadro 10: resultado – Pessoas

Organizacionais Hard		
Variável	Resultado	Breve Justificativa
Estrutura Organizacional	Fraqueza real	Flexibilidade da estrutura precisa ser melhorada
Equipes	Força real	Apresentam bons graus de multifuncionalidade e <i>empowerment</i>
Processos	Força real	Processos bem documentados
Sistemas de Gestão	Força potencial	Existentes, mas necessário potencializar seu uso
Sistemas Educacionais	Força potencial	Apenas ANP como efetiva responsável; necessidade de democratizar o acesso aos cursos de aprimoramento
Sistemas de Medição de Desempenho	Força potencial	Falta de visibilidade, participação e de seu uso como ferramentas de comunicação
Sistemas de Reconhecimento e Recompensas	Fraqueza real	Praticamente inexistente
Planejamento	Força potencial	Falta de visibilidade e de participação

Quadro 11: resultado – Organizacionais Hard

Organizacionais Soft		
Variável	Resultado	Breve Justificativa
Cultura Organizacional	Força real	Preocupação em se agir de forma ética e socialmente responsável
	Fraqueza real	Necessidade de desenvolver uma cultura de melhoria contínua
Liderança	Força potencial	Existe comprometimento, porém necessita-se melhorar sua visibilidade
Comunicação	Fraqueza real	Melhor desenvolvimento de uma cultura de comunicação prejudicada pelo tratamento sigiloso das informações

Quadro 12: resultado – Organizacionais Soft

Tecnológicos Hard		
Variável	Resultado	Breve Justificativa
Tecnologia de Infor*mação	Força potencial	Informação crucial para o PF, porém seu acesso é restrito por questões de sigilo. Todavia, existem uma série de ações de aprimoramento dos sistemas de TI

Quadro 13: resultado - Tecnológicos Hard

Tecnológicos Soft		
Variável	Resultado	Breve Justificativa
Metodologias e Técnicas Específicas	Fraqueza real	Dificuldade em se propor melhorias que sejam postas em prática e pouca visibilidade dos indicadores.
	Força real	Existe fomento da ciência forense
Inovação	Fraqueza real	Novos serviços limitados pelo Governos e restritos a altas cúpulas.
	Força potencial	Novos serviços são baseados nas competências adquiridas

Quadro 14: resultado - Tecnológicos Soft

Físicos		
Variável	Resultado	Breve Justificativa
Ativos Fixos/Equipamentos	Fraqueza real	Armamento defasado e falta de recursos em geral
Instalações	Fraqueza real	Instalações inadequadas e precisando de reformas

Quadro 15: resultado – Físicos

Financeiros		
Variável	Resultado	Breve Justificativa
Capacidade de Financiamento	Fraqueza real	Cortes sucessivos no orçamento e necessidade de investimento cada vez maior

Quadro 16: resultado – Financeiros

4.2

Análise das Alianças – Percepções e Influência no Desempenho

Nesta seção, será realizada uma análise dos aspectos gerais das alianças do DPF no que concerne à percepção dos servidores a respeito dos constructos expostos no referencial teórico. Desde já é colocado que as principais alianças do DPF são com as seguintes instituições, segundo coletado nas diversas entrevistas: Justiça Federal, Ministério Público Federal, INSS, Ministério da Fazenda, Secretaria de Receita Federal, IBAMA, Caixa Econômica Federal, Correios, Forças Armadas, Itamaraty, universidades, governos estrangeiros e as outras polícias.

Criação de Valor:

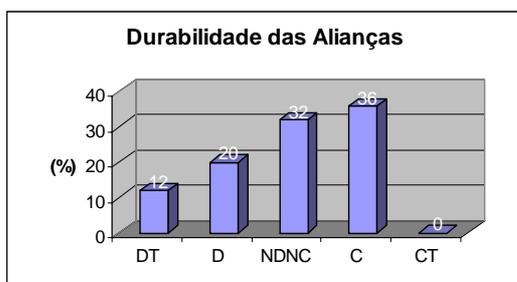


Gráfico 43: percepção sobre a durabilidade das alianças

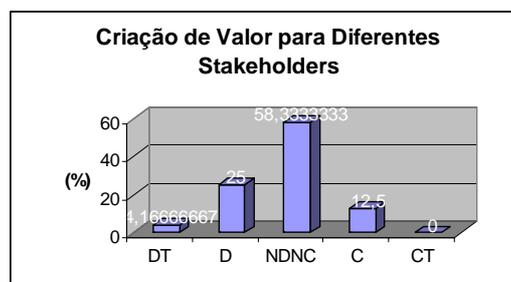


Gráfico 44: percepção sobre a criação de valor das alianças

Segundo os resultado do Gráficos 43, não existe uma percepção nítida por parte dos servidores do DPF de que as alianças têm a longevidade necessária para criar valor. Observamos, novamente, a dicotomia de percepção acompanhada da grande parcela de respondentes que não apresentaram um posicionamento nítido. Quando existe o questionamento sobre a criação de valor para os *stakeholders* envolvidos, pelos resultados do Gráfico 44, podemos observar que o não posicionamento é ainda mais nítido. Novamente podemos justificar esses resultados como uma consequência de uma gestão não participativa onde, em termos práticos, uma pequena parte do efetivo está engajada nas diversas alianças do DPF, estando assim apta a formulação de alguma percepção.

Engajamento entre Parceiros:

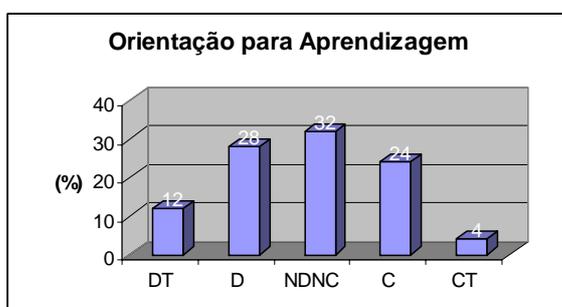


Gráfico 45: percepção sobre orientação das alianças para a aprendizagem

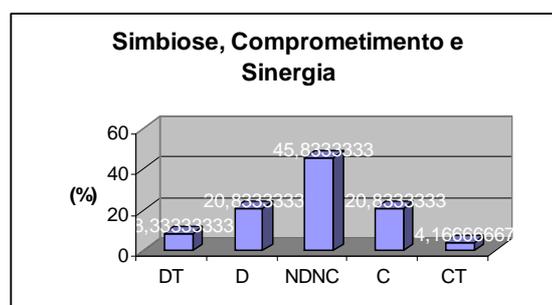


Gráfico 46: percepção sobre simbiose, comprometimento e sinergia nas alianças

Segundo os resultados dos Gráficos 45 e 46, observamos mais uma vez dados que não nos permitem extrair conclusões claras. A questão da participação de poucos membros da organização, sendo esta dependente da posição ocupada pelo servidor, nas alianças é apontada como responsável por essa constatação. A questão inclusive de não existirem indicadores de desempenho referentes à aprendizagem organizacional, sobretudo no que concerne às alianças, também contribuiu.

Todavia, deve ser ressaltado que a questão das alianças possui aspectos um pouco diferentes pelo fato do DPF ser um órgão do Governo. A princípio, em termos legais, o DPF é proibido de fazer alianças formais por contrato. Inclusive, o termo “aliança” por vezes foi questionado por parte dos entrevistados onde estes observaram que seria mais adequado um termo como “parceria” para as atividades conjuntas do DPF com outras organizações. Daí, o quê realmente existe no DPF são ações pontuais que são realizadas em cada operação policial. Pode até se dizer

que, no caso do DPF, existem apenas duas “organizações” que são realmente beneficiadas: O Poder Judiciário e o Ministério Público Federal. Isso se explica uma vez que a grande função do DPF é alimentar estas organizações de provas para serem usadas nos processos em execução. A essas entidades é destinado o grande produto do DPF: a informação. Nos demais casos, o DPF se vale de uma maior abertura das organizações para que tenha acesso a informações, como é o caso da Receita Federal, para a facilitação da investigação de certos crimes; ou para o caso crimes postais, onde para isso a PF possui unidades implantadas dentro dos Correios, ou outro caso mais específico. De qualquer forma, o DPF absorve e utiliza mais recursos do que os fornece. Adicionalmente, a questão do sigilo nas operações policiais prejudica em muito a questão da aprendizagem, ainda mais pelo fato de apenas o DPF poder ser a polícia judiciária da União, não existe quase repasse para outras organizações das habilidades e competências desenvolvidas pelo departamento.

Contribuição para Resultados:

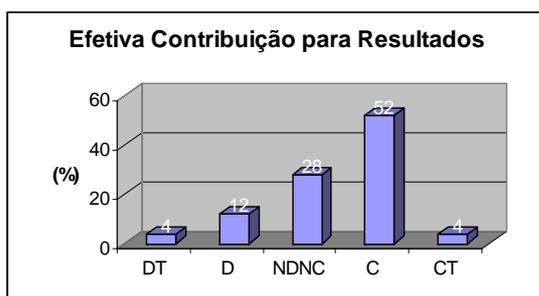


Gráfico 47: percepção sobre a contribuição das alianças para os resultados

Porém, pelos resultados do Gráfico 47, podemos observar uma constatação muito positiva. Os resultados indicam que, apesar de todo o caráter pouco participativo

das alianças, explicitado de forma notória na avaliação dos constructos de longevidade, criação de valor, orientação para aprendizagem e simbiose, não foi afetada a percepção dos respondentes sobre a positiva contribuição das alianças para o desempenho da organização, onde 56% indicam concordar. Segundo o delegado da corregedoria:

”Na PF deve ser ressaltada a importância das alianças...elas são fundamentais para que possamos atingir nossos objetivos.”

Esta é uma descoberta de grande relevância, pois explicita que, apesar de todas as outras conclusões, as alianças estão sendo conduzidas de forma a contribuírem diretamente com o desempenho. Ainda, as contribuições são tão expressivas que os resultados apontam o alto grau de concordância não observado nos outros constructos.

Patrocínio da Alta Gestão:

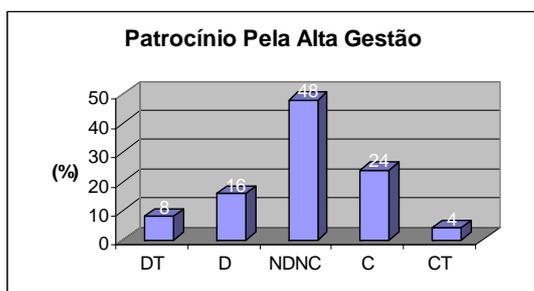


Gráfico 48: percepção sobre o patrocínio da alta gestão para as alianças

Excluindo os resultados sobre a percepção de contribuição para os resultados, os resultados do Gráfico 48 são consistentes com os demais constructos. Não serão feitas novas

considerações, dado que os motivos já foram exaustivamente comentados.

Em todo caso, por razão das características das alianças do DPF serem particularmente distintas e pelos resultados obtidos, não serão atribuídas avaliações aos diferentes aspectos analisados. Ainda, neste caso não foi permitido acesso a qualquer documentação que melhor esclarecesse as relações do DPF com outras organizações pelo fato de serem documentos sigilosos. Dessa forma, não foi possível a identificação de forças ou fraquezas potenciais, como em situações passadas. Paralelamente, mesmo que não constituam forças, também não chegam a ponto de constituir fraquezas do Departamento. Na verdade, pode ser considerado que a transferência de conhecimento, a criação de valor, ou outra variável qualquer, depende muito do tipo de parceria que está sendo desenvolvida.

Dessa forma, as alianças serão avaliadas segundo uma perspectiva mais geral: a que diz respeito à sua importância e influência para os resultados. Por serem de notória importância ao desempenho da organização, podemos identificar uma **força real**.

4.3

Análise da Performance da Organização

Nesta parte será realizada uma análise da performance da organização de modo a avaliar o sucesso da estratégia do DPF, à luz de seus indicadores. As informações que seguiram foram extraídas do Relatório Anual da PF de 2004.

Coloca-se que os indicadores de desempenho, além de terem sua função final, possuem o papel de grandes agentes de comunicação, como já explorado. Dessa forma, paralelamente à coleta de indicadores e resultados da PF, foi também realizada uma avaliação de percepção sobre esses indicadores, a respeito

de sua existência, junto aos servidores da organização. Essa ação tende corroborar informações coletadas anteriormente e chamar a atenção para o papel amplo da mensuração de desempenho, sendo este influente até mesmo em fatores como a cultura organizacional e a percepção sobre a gestão participativa.

Desempenho:

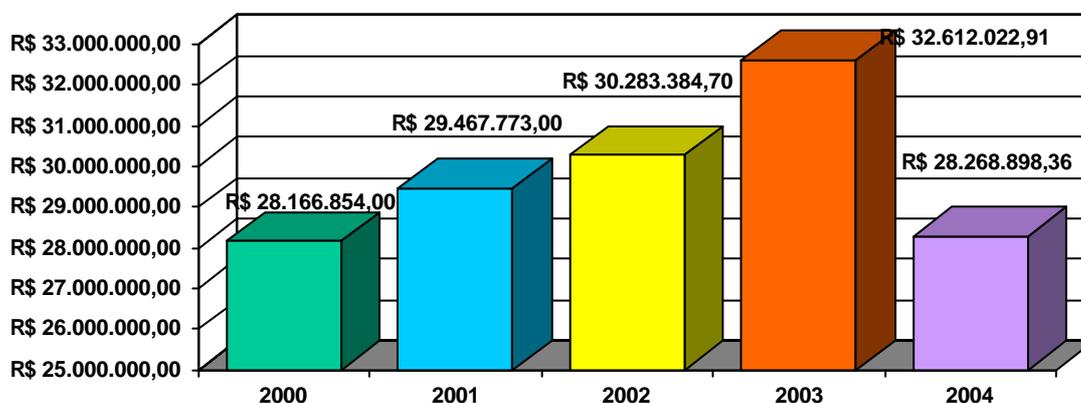
Financeiro:

Arrecadação do FUNAPOL em 2004 pela CGCSP (Coordenação Geral de Controle de Segurança Privada):

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
VISTORIA DAS INSTALAÇÕES DE EMPRESAS DE SEGURANÇA	2.680.720,98
VISTORIA DE VEÍCULOS ESPECIAIS DE TRANSPORTE DE VALORES	151.750,00
RENOVAÇÃO DE CERTIFICADO DE SEGURANÇA DAS INSTALAÇÕES	1.370.382,05
RENOVAÇÃO DE CERTIFICADO DE VISTORIA DE VEÍCULOS ESPECIAIS DE TRANSPORTE DE VALORES	604.492,86
AUTORIZAÇÃO PARA COMPRA DE ARMAS, MUNIÇÕES E PETRECHOS	191.794,37
AUTORIZAÇÃO PARA TRANSPORTE DE ARMAS E MUNIÇÕES	314.571,91
ALTERAÇÃO DE ATOS CONSTITUTIVOS	70.890,95
AUTORIZAÇÃO PARA MUDANÇA DE MODELO DE UNIFORME	12.195,35
REGISTRO DE CERTIFICADO DE FORMAÇÃO DE VIGILANTES	713.957,89
EXPEDIÇÃO DE ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO DE EMPRESA DE VIGILÂNCIA OU ORGÂNICA	155.428,46
EXPEDIÇÃO DE ALVARÁ DE FUNCIONAMENTO DE CURSO DE FORMAÇÃO DE VIGILANTES	11.289,34
EXPEDIÇÃO DE CARTEIRA NACIONAL DE VIGILANTES	848.649,98
VISTORIA DE ESTABELECIMENTO FINANCEIRO POR AGÊNCIA OU POSTO	21.142.774,22
TOTAL	28.268.898,36

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

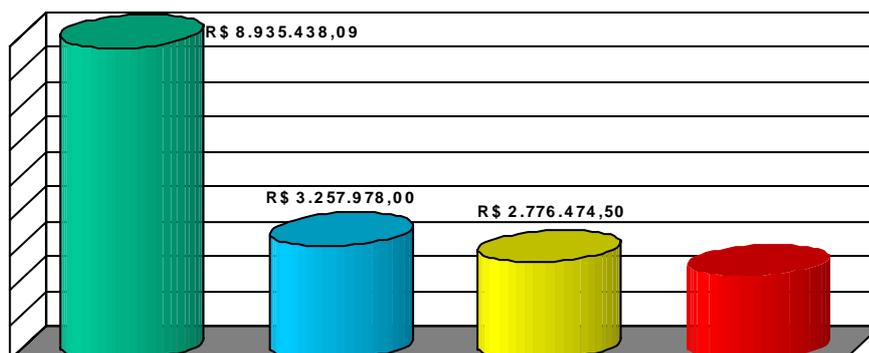
Quadro 17: arrecadação do GAR/FUNAPOL (CGCSP)



TOTAL = R\$ 148.798.932,97

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Gráfico 49: arrecadação do FUNAPOL nos últimos 5 anos (CGCSP)



Como podemos observar, pelos resultados dos Gráfico 49 e 50, além do Quadro 51, a PF faz um preciso acompanhamento dos recursos financeiros que arrecada diretamente com sua guia de arrecadação – GAR/FUNAPOL. Existe o acompanhamento anual da arrecadação, bem como o acompanhamento por unidade da federação.

Orçamento Geral de 2004:

FONTE	VALOR (R\$)
TESOURO	2.066.586.875,00
FUNAPOL	220.706.367,00
TOTAL	2.287.293.242,00

APLICAÇÃO	VALOR (R\$)
PESSOAL	1.607.304.288,00
INVESTIMENTO	205.779.840,00
CUSTEIO	363.405.130,00
JUROS DA DÍVIDA	30.017.116,00
AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA	80.786.868,00
TOTAL	2.287.293.242,00

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004
Gráfico 51: orçamento de 2004 da PF

Todavia, ao analisarmos o orçamento total de 2004, pelo Gráfico 51, observamos que a imensa maioria dos recursos destinados à PF são oriundos do

Tesouro Nacional, reforçando o caráter de dependência financeira frente o Governo Federal. Ainda, ao analisarmos a aplicação dos recursos percebemos que a grande maioria dos recursos é destinada ao pagamento de pessoal, seguido, em proporções já bem menores, para a cobertura de custos. Retirando-se a parte relacionada ao pagamento de dívidas, pouco sobra para o investimento na organização.

Evolução Orçamentária – Custeio:

EXERCÍCIO	DESPESAS (A)	TESOURO (B)	VARIAÇÃO % (C)
2000	CUSTEIO	57.621.635,00	100,00%
2001		161.419.413,45	180,14%
2002		141.657.734,69	-12,24%
2003		245.748.173,00	73,48%
2004		275.503.603,00	12,11%

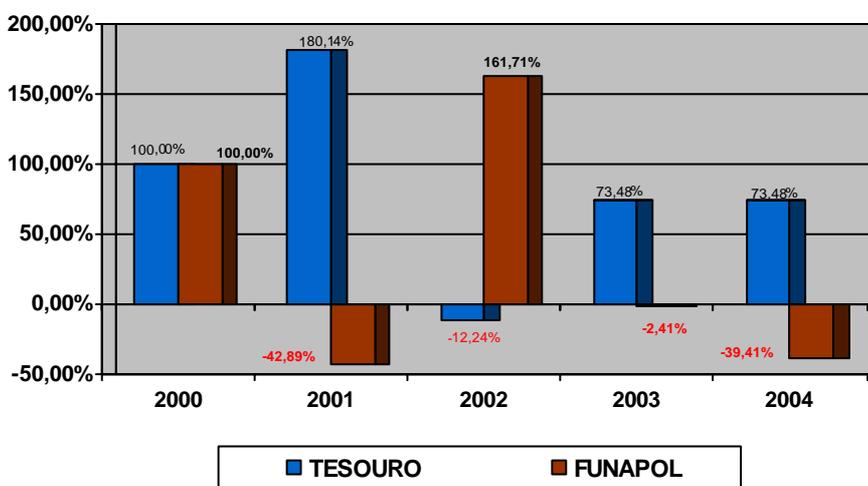
Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Quadro 18: evolução orçamentária de custeio por recursos do Tesouro

EXERCÍCIO	DESPESAS (A)	FUNAPOL (B)	VARIAÇÃO % (C)
2000	CUSTEIO	94.775.078,00	100,00%
2001		54.124.432,00	-42,89%
2002		141.648.286,00	161,71%
2003		145.066.000,00	-2,41%
2004		87.901.527,00	-39,41%

Fonte: Relatório Anual da PF – 2004

Quadro 19: evolução orçamentária de custeio por recursos do GAR/FUNAPOL



Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Gráfico 52: evolução do orçamento - custeio

Segundo o Gráfico 52, observamos ainda que o orçamento para cobrir os gastos de DPF vem caindo desde 2001. Essa é uma constatação que pode apresentar dois pólos. Em parte negativa pois pode representar insuficiência de recursos para se cobrir os gastos da organização, prejudicando com isso as operações policiais; e outra positiva pois pode representar o melhor aproveitamento dos recursos, promovendo sua constante otimização. Segundo constatado pelas entrevistas, existe um paralelo entre os dois lados ocorrendo atualmente, todavia, os cortes sucessivos por insuficiência de recursos ainda é predominante.

Evolução Orçamentária – Investimentos:

EXERCÍCIO	DESPESAS (A)	TESOURO (B)	VARIAÇÃO % (C)
2000		2.183.239,00	100,00%
2001		1.433.239,00	-34,35%
2002	INVESTIMENTO	1.425.525,00	-0,54%
2003		5.500.000,00	285,82%
2004		72.975.000,00	1.226,82%

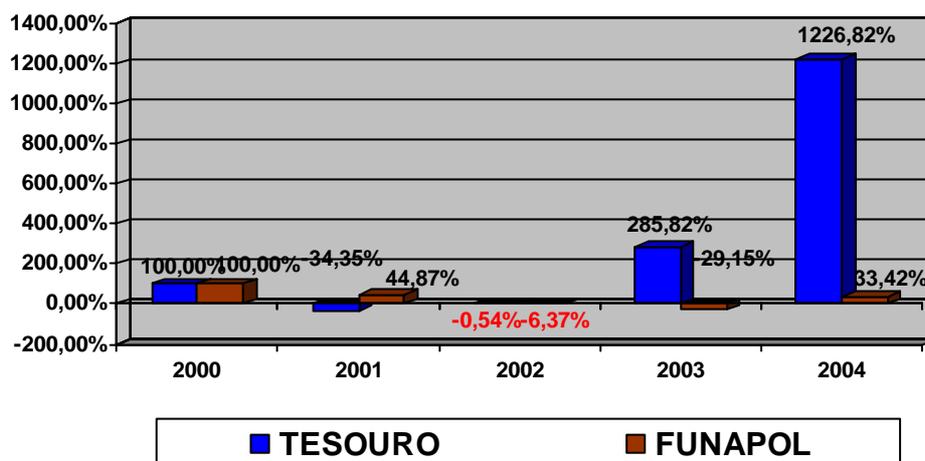
Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Quadro 20: evolução orçamentária de investimentos por recursos do Tesouro

EXERCÍCIO	DESPESAS (A)	FUNAPOL (B)	VARIAÇÃO % (C)
2000		103.570.000,00	100,00%
2001		150.044.000,00	44,87%
2002	INVESTIMENTO	140.491.296,00	-6,37%
2003		99.541.100,00	-29,15%
2004		132.804.840,00	33,42%

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Quadro 21: evolução orçamentária de investimentos por recursos do GAR/FUNAPOL



Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

Gráfico 53: evolução do orçamento - investimento

Segundo as informações imediatamente anteriores, resultados do Gráfico 53, percebemos também que entre os anos de 2000 e 2002, o aumento de recursos destinados ao investimento na organização foi decrescente. Contudo, em 2003 já percebemos uma sensível melhora e em 2004 temos um salto astronômico. A questão, no entanto, é a possibilidade de manutenção constante desta razão positiva de incremento nos recursos destinados ao investimento.

Dessa forma, segundo os resultados obtidos, colocamos que o desempenho financeiro do DPF ainda é insatisfatório, dado que a grande maioria dos seus recursos é apenas para o pagamento de pessoal, 70% dos recursos. Para a manutenção da boa operacionalidade do DPF, segundo os servidores, é necessário que sejam destinados mais recursos para investimento nos mais diversos setores do órgão, sejam eles a capacitação de pessoal, investimento em armas e melhores tecnologias, veículos, instalações e etc. Tais investimentos são igualmente importantes para tornar a organização mais eficiente, sendo capaz de manter níveis excelentes de operacionalidade com o mínimo de recurso.

No que concerne à percepção dos servidores sobre os indicadores financeiros, apesar de realmente existirem, o Gráfico 54 corrobora os resultados anteriores sobre a visibilidade dos indicadores financeiros. O Gráfico 55 também mostra a falta de percepção sobre um indicador que relacione eficiência e recursos financeiros. Esse efetivamente não existe, porém seria de grande valia sua criação.

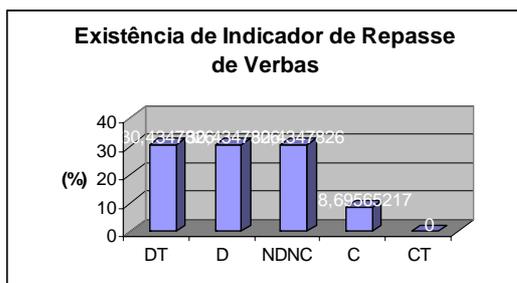


Gráfico 54: percepção sobre a existência de indicadores de repasse de verbas

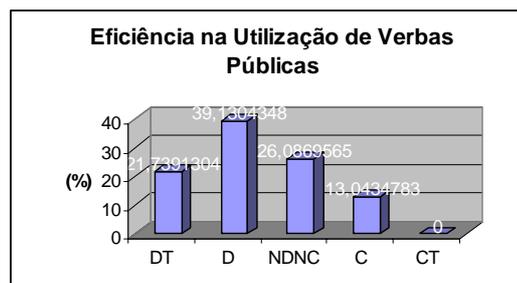


Gráfico 55: percepção sobre e existência de indicadores de eficiência na utilização de verbas

Operacional e Processos:

Resultados:

Área de Imprensa e Divulgação:

Ordem	Eventos	Quantidade
1	TAXAÇÃO E INSERÇÃO DE TELEJORNAIS (7 diários) NA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DA POLÍCIA FEDERAL (ANPF) – TELEVISÃO.	3.251
2	LEITURA E TAXAÇÃO DE MÍDIA IMPRESSA NA ANPF-JORNAL (17 diários) E REVISTA (5 semanais).	55.456
3	ENTREVISTAS À IMPRENSA.	394
4	DIVULGAÇÃO DE MENSAGEM SEMANAL DE MOTIVAÇÃO.	54
5	FOTOS DE EVENTOS.	2.100
6	ATENDIMENTO A JORNALISTAS/PRODUÇÃO INFORMAÇÕES.	16.400
7	REDAÇÃO DE NOTAS JORNALÍSTICAS E AVISOS DE PAUTAS – ANPF.	798

Quadro 22: produção da área de Comunicação Social da PF

Coordenação Geral de Defesa Institucional (CGDI):

ANO	INSTAURADOS
2001	5.219
2002	4.084
2003	4.363
2004	6.537

Quadro 23: inquéritos da CGDI

ATIVIDADES	2001	2002	2003	2004
EMISSÃO DE PORTES	957	1.308	1.435	380
CADASTRAMENTO	534.214	1.654.999	883.364	288.554
APREENSÕES	9.438	16.168	12.345	24.789
FURTOS	15.333	40.359	27.044	10.008
PERDAS	1.896	2.788	4.171	1.625

Quadro 24: armas no CGDI

TIPO DE OPERAÇÕES	2001	2002	2003	2004
EM ÁREAS INDÍGENAS	25	153	274	295
REPRESSÃO AO TRABALHO ESCRAVO	24	30	43	38
SEGURANÇAS FÍSICAS	642	621	367	344

Quadro 25: operações do CGDI

Coordenação Geral de Polícia Fazendária (CGPFAZ):

SITUAÇÃO	QUANTIDADE
INSTAURADOS	36.839
RELATADOS	20.859
EM ANDAMENTO	73.038

Quadro 26: inquéritos na CGPFAZ

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE
MADEIRA	6.251.780 metros
MÁQUINAS CAÇA-NÍQUEIS	2.097 unidades
ANIMAIS SILVESTRES	537 indivíduos
ALIMENTOS	163.169 quilos
BEBIDAS DIVERSAS	88.139 garrafas
BRINQUEDOS	1.592.746 unidades
COMBUSTÍVEIS	26.436 litros
CIGARROS	8.271.196 carteiras
FITAS CASSETE	17.577 unidades
FITAS DE VÍDEO	23.751 unidades
ELETRÔ-ELETRÔNICOS	233.153 unidades
MINÉRIOS	27.025.001 quilos
PEDRAS PRECIOSAS	63.000.199 gramas
RELÓGIOS	148.556 unidades
VEÍCULOS	758 unidades
VESTUÁRIO	189.766 peças
TECIDOS	4.912 peças
INFORMÁTICA	17.577 unidades
DÓLARES FALSOS	31.100 cédulas
REAIS FALSOS	92 cédulas

Quadro 27: principais apreensões do CGPFAZ

Coordenação Geral de Polícia de Imigração – CGPI:

ATIVIDADES	2002	2003	2004
INQUÉRITOS POLICIAIS INSTAURADOS	567	683	655
INQUÉRITOS POLICIAIS RELATADOS	185	669	482
INQUÉRITOS POLICIAIS EM ANDAMENTO	1.027	2.281	27.373
ESTRANGEIROS INDICIADOS	65	199	246
BRASILEIROS INDICIADOS	237	201	270
ESTRANGEIROS PRESOS PARA REPATRIAÇÃO	21	56	23
ESTRANGEIROS PRESOS PARA DEPORTAÇÃO	55	23	17
ESTRANGEIROS PRESOS PARA EXTRADIÇÃO	18	78	87
ESTRANGEIROS PRESOS PARA EXPULSÃO	153	5	10
ESTRANGEIROS AUTUADOS	7.357	4.131	3.660
ESTRANGEIROS NOTIFICADOS A DEIXAR O PAÍS	3.153	1.506	1.244
NOTIFICAÇÕES CUMPRIDAS	1.065	610	313
TOTAL DE REPATRIAÇÕES	158	121	39
TOTAL DE DEPORTAÇÕES	37	18	13
TOTAL DE EXTRADIÇÕES	25	18	13
TOTAL DE EXPULSÕES	146	141	166
MULTAS RECOLHIDAS – PESSOA JURÍDICA	1.408	1.112	1.006
MULTAS RECOLHIDAS – PESSOA FÍSICA	3.660	15.732	16.830
ENTRADA DE ESTRANGEIROS	1.339.324	1.273.060	267.373
SAÍDA DE ESTRANGEIROS	1.285.512	954.930	100.910
ENTRADA DE BRASILEIROS	680.887	537.890	287.968
SAÍDA DE BRASILEIROS	653.089	521.245	409.934
ENTRADA E SAÍDA DE AERONAVES	24.216	23.123	9.497
AERONAVES VISTORIADAS	1.490	693	111
EMBARCAÇÕES FISCALIZADAS	13.585	13.988	14.043
DESEMBARQUE CONDICIONAL	1.329	633	51
IMPEDIMENTO DE EMBARQUE	554	279	316
EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL AÉREO – CADASTRADAS	77	907	88
EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO – CADASTRADAS	139	11.854	163
EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE – CADASTRADAS	159	8.985	151
EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL AÉREO – AUTUADAS	135	93	7
EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL MARÍTIMO – AUTUADAS	1.007	232	21
EMPRESAS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL TERRESTRE – AUTUADAS	93	50	39
TRANSLADO DE CADÁVERES	175	143	98
DOCUMENTOS DE VIAGEM BRASILEIRO ARRECADADO	1.189	2.041	2.065

ARMAS APREENDIDAS	208	204	12
ARMAS ENTREGUES À TRIPULAÇÃO	2.004	1.540	361
AUTORIZAÇÃO DE VIAGENS PARA MENORES	39.503	12.552	6.465
REGISTROS DE ESTRANGEIROS	31.617	37.242	36.541
REESTABELECIMENTO DE REGISTROS	1.879	1.402	655
TRANSFORMAÇÕES DE VISTO	1.314	1045	1.270
PRORROGAÇÃO DE ESTADA DE TURISTA	35.617	37.048	33.636
PRIMEIRA VIA DE CARTEIRA DE ESTRANGEIROS EMITIDA	58.631	43.627	42.972
SEGUNDA VIA DE CARTEIRA DE ESTRANGEIROS EMITIDA	3.001	3.155	3.242
PEDIDOS DE IGUALDADE DE DIREITO	296	191	51
PEDIDOS DE PERMANÊNCIA	10.320	10.937	10.938
PEDIDOS DE NATURALIZAÇÃO	1.832	2.228	2.354
CANCELAMENTO DE REGISTRO POR PERDA DE PERMANÊNCIA	97	58	14
CANCELAMENTO DE REGISTRO POR NATURALIZAÇÃO	159	177	60
CANCELAMENTO DE REGISTRO POR ÓBITO	221	162	85
PROCESSO DE REUNIÃO FAMILIAR	278	249	119
PEDIDOS DE EXILADOS/REFUGIADOS	400	328	411
RECADASTRAMENTO /1996	2.523	2.488	3.048
PASSAPORTES COMUNS EXPEDIDOS	591.364	679.233	800.191
PASSAPORTES – TAXA EM DOBRO	9.657	12.051	18.580
PASSAPORTES BRASILEIRO PARA ESTRANGEIROS EXPEDIDOS	242	230	253
LAISSEZ-PASSER EXPEDIDOS	1.415	843	898
PASSAPORTES EXTRAVIADOS	6.557	6.148	3.760
PASSAPORTES CANCELADOS	43.999	48.287	40.779
PASSAPORTES CANCELADOS POR FRAUDES	413	341	217
PASSAPORTES CANCELADOS POR DECURSO DE PRAZO	1.253	2.016	2.850
PASSAPORTES FURTADOS/ROUBADOS	711	699	636
PASSAPORTES RECUPERADOS	48	173	15
PASSAPORTES PARA CRIANÇAS ADOTADAS	150	163	101

Quadro 30: estatísticas da CGPI

Coordenação Geral de Controle de Segurança Privada – CGCSP:

SERVIÇOS PRESTADOS PELA COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE DE SEGURANÇA PRIVADA	2000	2001	2002	2003	2004
VIGILANTES CADASTRADOS *	540.334	730.972	896.049	1.017.740	1.148.568
CARTEIRAS NACIONAL DE VIGILANTES EXPEDIDAS (NOVAS) *	57.846	186.642	54.894	88.465	91.664
EMPRESAS DE VIGILÂNCIA CADASTRADAS *	1.368	1.431	1.555	1.792	2.144
EMPRESAS DE TRANSPORTE DE VALORES CADASTRADAS *	236	256	273	309	293
CURSO DE FORMAÇÃO DE VIGILANTES CADASTRADOS *	178	191	210	241	198

ANO	QUANTIDADE
2000	5.812
2001	8.108
2002	5.231
2003	10.404
2004	7.066

Quadro 34: armas cadastradas pelas empresas

Diretoria de Combate ao Crime Organizado – DCOR:

UNIDADE	ANDAMENTO	INSTAURADOS	RELATADOS
DELEFIN/DF	22	2	4
DELEFIN/RJ	391	225	29
DELEFIN/SP	640	461	128
FT CC5/PR	258	347	316
TOTAL	1.311	1.035	477

Quadro 35: inquéritos nas principais unidades (“lavagem de dinheiro” e crimes contra o sistema financeiro)

DESCRIÇÃO	2000	2001	2002	2003	2004
COCAÍNA (KG)	4.739,004	8.325,834	9.144,662	9.501,878	7.199,380
CRACK (KG)	39,338	109,734	156,036	136,183	100,410
HAXIXE (KG)	40,929	43,519	35,010	55,766	66,112
L.S.D. (UN)	2.368	-	231	100.864	715
LANÇA PERFUME (FR)	14.780	8.024	17.815	27.083	70.469
ECSTASY (UN)	36.796	1.909	15.804	70.839	81.951
MACONHA (KG)	159.073,152	145.908,624	190.723,847	168.076,166	153.875,466
MERLA (KG)	3,199	3,239	4,751	19,738	19,965
PASTA BASE (KG)	697,050	676,378	281,849	380,064	573,098
PÉS DE MACONHA (UN)	3.699.601	3.798.631	1.853.579	1.851.870	552.343
PSICOTRÓPICOS (UN)	4.862	5.786	35.333	5.571	1.347
SEMENTE DE MACONHA (KG)	99,047	74,173	17,133	41,057	297,690
CLORETO DE ETILA (L)	107,222	-	-	-	-
HEROÍNA (KG)	-	-	56,655	61,265	50,135

Quadro 36: apreensões de entorpecentes

REGIÃO	COCAÍNA (g)	MACONHA (g)	PÉS DE MACONHA (unidade)
NORTE	1.149.645,83	47.212,00	67.246
NORDESTE	701.901,91	6.716.856,13	463.483
CENTRO-OESTE	1.246.580,36	70.235.663,01	-
SUDESTE	2.856.160,19	33.747.403,66	-
SUL	563.639,87	43.078.016,78	-
TOTAL	6.517.928,16	153.825.151,58	530.729

Quadro 37: apreensões por região

oordenação Geral de Prevenção e Repressão a Entorpecentes – CGPRE:

INDICIADO	2000	2001	2002	2003	2004	TOTAL
TRAFICANTE	2.375	2.756	3.543	3.150	3.265	15.089
USUÁRIO	261	250	118	14	66	709
TOTAL	2.636	3.006	3.661	3.164	3.331	15.798

Quadro 38: indiciados

IDADE	QUANTIDADE
18 a 24 anos	790
25 a 29anos	710
30 a 34 anos	595
35 a 39 anos	455
40 a 44 anos	284
45 a 49 anos	198
Maiores de 50 anos	200
Não classificados	99
TOTAL	3.331

Quadro 39: indiciados por idade

MASCULINO	2.671
FEMININO	660

Quadro 40: indiciados por sexo

NACIONALIDADE	INDICIADOS
Brasil	2.299
Paraguai	10
Colômbia	3
Argentina	4
Peru	5
Bolívia	7
África do Sul	16
Angola	0
Bélgica	0
Itália	0
Nigéria	6
Espanha	8
Nacionalidade não informada	973
TOTAL	3.331

Quadro 41: indiciados por nacionalidade

BENS/VALORES	2000	2001	2002	2003	2004
REAIS	172.726,00	212.649,00	2.108.979,00	958.469,00	2.012.698,00
DÓLARES	219.890,00	11.279,00	3.132.526,00	51.188,00	500,00
CHEQUES	18.301,00	1.909,00	14.883,00	790,00	9.134,00
ARMAS (Un)	378	53	48	286	179
MUNIÇÃO (Un)	6.513	609	6.054	42.172	5.699
AERONAVES	16	12	7	8	1
VEÍCULOS	433	428	305	868	1.166
CELULARES	185	118	281	1.060	1.034
DIAMANTES (US\$)	-	-	2.000.000,00	-	-
OUTRAS MOEDAS (R\$)	-	-	500.000,00	-	-

Quadro 42: bens e valores apreendidos

AÇÃO	2002	2003	2004
EMPRESAS FISCALIZADAS	439	29	164
LICENÇAS EMITIDAS	2.321	7.277	6.365
LICENÇAS RENOVADAS	9.618	7.65	10.449
AUTORIZAÇÕES PRÉVIAS EMITIDAS – IMPORTAÇÃO	1.082	3.549	4.174
AUTORIZAÇÕES PRÉVIAS EMITIDAS – EXPORTAÇÃO	136	781	3.350
AUTORIZAÇÕES ESPECIAIS EMITIDAS	108	17	31
PRODUTOS QUÍMICOS APREENDIDOS (LÍQUIDO – LITROS)	100.379	126.426,54	1.449,8
PRODUTOS QUÍMICOS APREENDIDOS (SÓLIDO – KG)	408	7.659,44	32.954,503
NOTIFICAÇÕES PRÉVIAS EMITIDAS	172	361	292
NOTIFICAÇÕES PRÉVIAS RECEBIDAS E RESPONDIDAS	139	267	384
CERTIFICADOS DE REGISTRO CADASTRAL EMITIDOS	-	10.767	16.999
PROCESSOS ADMINISTRATIVOS JULGADOS	-	-	568
NÚMERO DE MAPAS MENSAIS DIGITADOS	-	-	223.545

Quadro 43: fiscalização e controle de produtos químicos

Diretoria de Inteligência Policial – DIP:

ATIVIDADES REALIZADAS	2000	2001	2002	2003	2004	TOTAL
RESPOSTA DE HABEAS DATA	14	7	7	161	12	201
IMPLANTAÇÃO DE DOC. NO BANCO DE DADOS PROJETO - X	-	-		1.527	-	1.527
IMPLANTAÇÃO DE DOC. NO BANCO DE DADOS - SCI	-	-		1.609	-	1.609
IMPLANTAÇÃO DE DOC. NO BANCO DE DADOS - SRIM	-			1.053	-	1.053
IMPLANTAÇÃO DE DOC. NO BANCO DE DADOS - SIPOL	18.031	16.760	6.951	7.190	10.082	59.014
ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE CASO	-	-		392	-	392
BUSCAS EXPLORATÓRIAS, CUMPRIMENTO DE MANDADO DE BUSCA E APREENSÃO	68	56	4	17	103	248
PEDIDOS DE BUSCA	89	37	49	259	331	765
ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA	271	95	77	433	1.193	2.069
CUMPRIMENTO DE MANDADO DE PRISÃO	-	-		-	44	44
CURSOS DE INTELIGÊNCIA POLICIAL	8	8	9	13	10	48
PRINCIPAIS OPERAÇÕES DE INTELIGÊNCIA E DE CONTRA-INTELIGÊNCIA (COORDENAÇÃO / PARTICIPAÇÃO)	-	-	-	06	11	17

Quadro 44: atividades da DIP

Diretoria Técnico-Científica – DITEC:

Tipos de Laudos		2003	2004	Pendentes
Lei do Desarmamento		-	31.687	3.578
Balística Forense		1272	1.088	110
Constatação de Dano Ambiental		228	396	563
Contábil / Econômico e Financeiro		628	1.125	826
Diversos (Material - Veículos)		2.018	1.740	546
Documentoscópico	Papel Moeda / Moeda	5.592	5.144	512
	Grafotécnico / Outros	6.085	5.036	3.320
Engenharia	Obras / Outros	144	278	322
	Equipamentos Elétricos / Eletrônicos	1.968	2.032	639
Informática		795	1.149	710
Laboratório – Entorpecentes/Psicotrópicos		4.730	4.554	273
Laboratório – Explosivos/Outros		400	267	238
Laudo Preliminar de Constatação Local		1.132	1.058	-
Material Áudio-Visual		593	752	485
Merceológico		3.274	2.945	913
Total		29.582	60.028	13.247

Quadro 45: laudos periciais

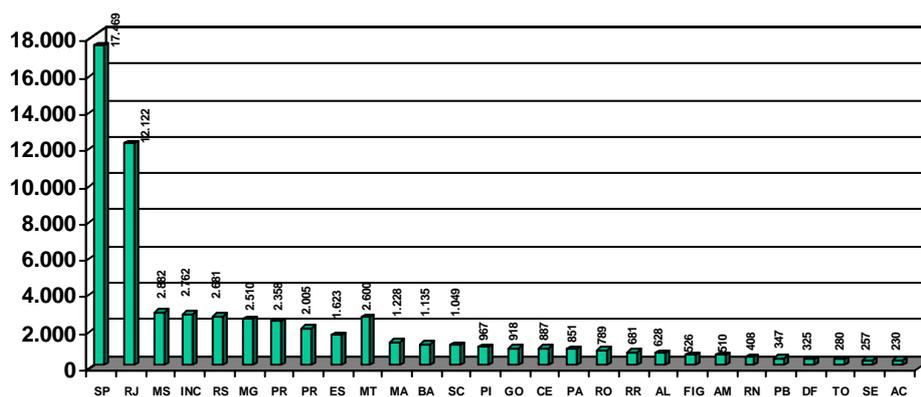


Gráfico 56: mapa de produção anual de laudos – total = 61.028

Estes indicadores acima apresentados são apenas alguns dos diversos possuídos pelo DPF. Na verdade, este foi um fator surpreendente pois dificilmente acha-se uma organização que possua indicadores tão vastos e ricos em informação. Constatam-se indicadores globais e setoriais, mostrando um acompanhamento constante sobre o desempenho operacional da organização.

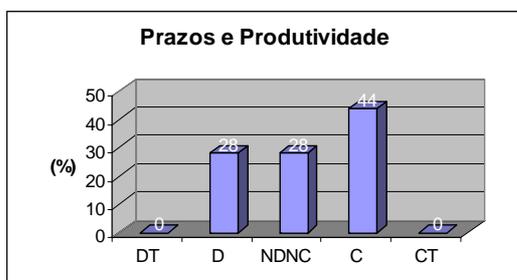


Gráfico 57: percepção sobre a existência de indicadores de prazos e produtividade

O próprio Gráfico 57, em seus resultados, apresenta uma melhora na percepção sobre estes tipos de indicadores de desempenho, ainda que não se apresente na forma ideal, com uma nítida concordância sobre sua existência. De qualquer forma, os

resultados operacionais da PF são exaltados por seus próprios servidores. Os resultados podem ser encarados como ainda mais expressivos quando considerada a falta de recursos disponíveis. Devemos também relevar que o DPF, como também as outras organizações policiais em nosso país, possui uma árdua tarefa, dada a deplorável condição de desenvolvimento social e o elevado índice de atividade criminosa. De qualquer forma, o desempenho operacional do DPF apresenta-se em níveis muito satisfatórios.

Clientes:

Pelas informações a que se teve acesso na PF realmente não foi possível a identificação de um indicador de desempenho que tentasse medir a satisfação dos diversos *stakeholders* envolvidos. Esta inclusive é uma informação corroborada pelos resultados do Gráfico 58. Pelos resultados, parece não existirem indicadores nesta categoria. Não se pode, com isso, fazer comentários sobre o resultado de

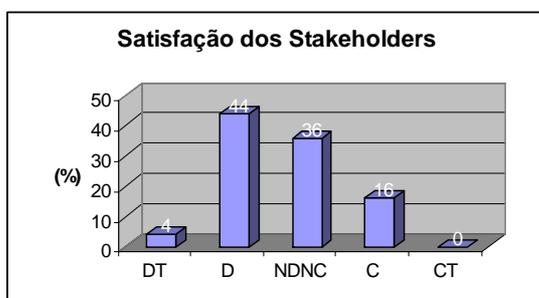


Gráfico 58: percepção sobre a existência de indicadores de satisfação para os diferentes *stakeholders*

satisfação dos *stakeholders* através de indicadores da organização.

Aprendizagem e Crescimento:

Sobre este parâmetro também não foram encontrados indicadores explícitos disponíveis, não possibilitando assim, novamente, uma avaliação nítida sobre o quanto é satisfatório o desempenho do DPF neste sentido. Dessa maneira, a análise será realizada valendo-se das percepções coletadas dos servidores da organização apenas sobre a existência de tais indicadores.

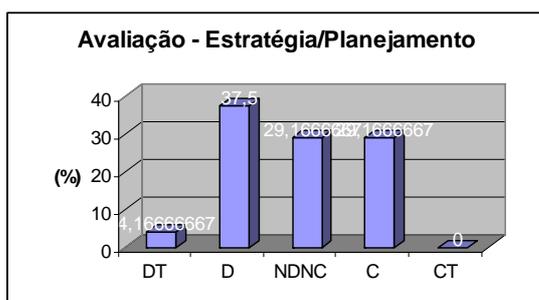


Gráfico 59: percepção sobre indicadores que avaliam a estratégia e o planejamento

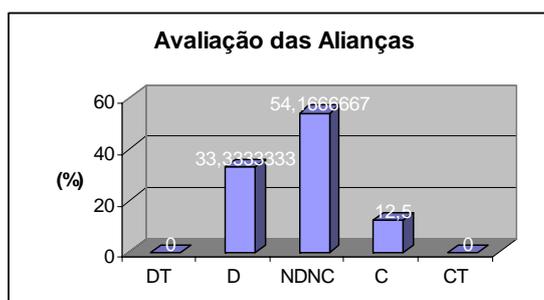


Gráfico 60: percepção sobre indicadores que avaliam as alianças

Segundo o observado nos resultados do Gráfico 59, novamente observamos uma polaridade de percepções juntamente com um alto índice de respondentes que não se posicionaram como concordantes ou discordantes. Atribuímos a esse resultado os mesmos argumentos já colocados outrora: lugar que o servidor ocupa dentro do DPF e pouca visibilidade e participação na confecção e apreciação dos indicadores de desempenho. De qualquer forma, é válido considerar que uma boa parcela, 29,16%, afirma concordar com a existência de indicadores para a estratégia e para o planejamento, o que é um ponto positivo.

O Gráfico 60 por sua vez coloca, em seus resultados, a questão sobre a avaliação das alianças. Neste caso, a grande maioria efetivamente não se posiciona sobre o assunto, mais da metade – 54,17%. Isso pode ser explicado pelo caráter já explorado sobre as alianças do DPF. Sendo elas de caráter mais oportunista e o DPF, na maioria dos casos, recebendo mais recursos do que fornecendo, estas parcerias se tornam mais pontuais, dando-se assim um caráter menos rígido quando da necessidade de sua avaliação.

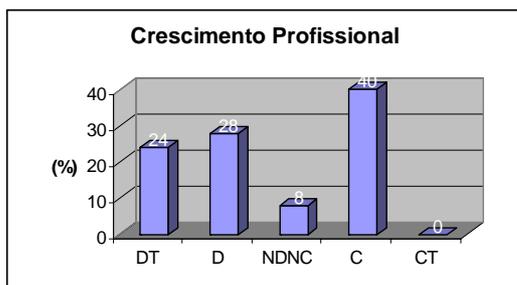


Gráfico 61: percepção sobre indicadores de crescimento profissional

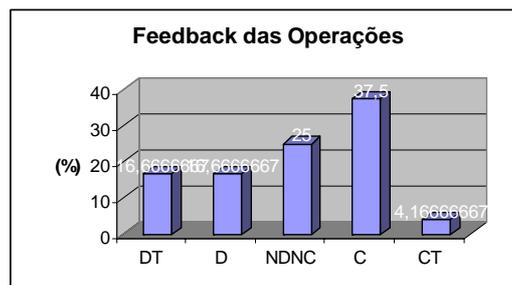


Gráfico 62: percepção sobre *feedback* nas operações

O Gráfico 61 apresenta resultados sobre a percepção da existência de indicadores de crescimento profissional. Novamente uma polaridade é apresentada, no entanto, desta vez, o número de respondentes que não se posicionaram foi expressivamente menor. Novamente devemos ter uma dicotomia que deve estar relacionada com a unidade do DPF em que o servidor está lotado, remetendo à questão anterior da estrutura hierárquica do DPF. Ao que tudo indica, dependendo de onde o servidor está lotado podem surgir, ou não, mais oportunidades de se ocuparem cargos de chefia.

O Gráfico 62, em seus resultados, já apresenta um aspecto mais positivo, uma vez que coloca o *feedback* sobre as operações realizadas algo presente na organização. Este resultado mostra inclusive o que se tem explicitado até agora: a excelência do DPF em termos operacionais.

Contudo, de uma forma geral, os indicadores sobre crescimento e aprendizagem precisam ser melhorados, tanto em âmbito quantitativo quanto qualitativo.

Ainda, segundo os resultados, podemos afirmar que o desempenho da orientação à aprendizagem no DPF está mais restrito a critérios operacionais, sendo necessário ser aprimorado em um sentido mais amplo.

Responsabilidade Social e Ética:

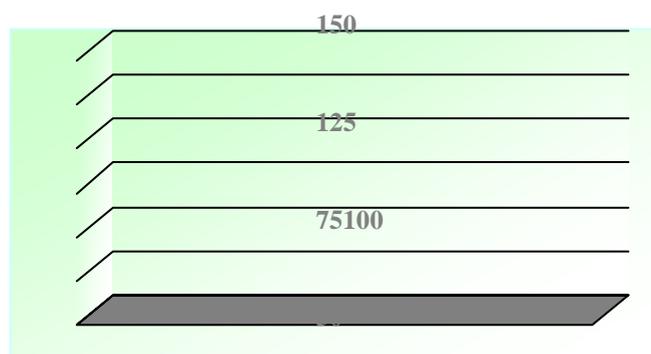


Gráfico 63: inquéritos sobre crimes de violação aos direitos humanos

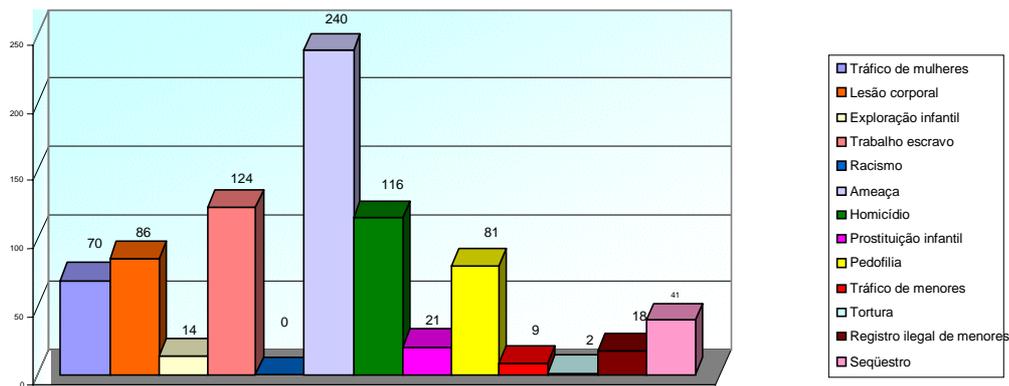


Gráfico 64: depoentes protegidos

RESULTADOS – TRABALHO ESCRAVO	2001	2002	2003	2004
MUNICÍPIOS VISITADOS	102	68	85	86
ESTABELECIDAMENTOS FISCALIZADOS	317	95	121	267
TRABALHADORES LIBERTADOS	1.433	1.741	3.361	2.745

Quadro 46: fiscalização do trabalho escravo

ANO	INSTAURADOS	RELATADOS	EM ANDAMENTO
2000	42.726	26.468	65.748
2001	44.436	30.130	73.022
2002	36.011	28.280	73.059
2003	50.220	33.103	87.567
2004	56.390	31.222	109.077
TOTAL	229.783	149.203	408.473

Quadro 47: inquéritos da corregedoria geral da PF

ORDEM	ENQUADRAMENTO		QUANTIDADE
	TIPO	CRIME	
1	Art. 171 – CP	ESTELIONATO	10.304
2	Art. 334 – CP	CONTRABANDO/DESCAMINHO	4.883
3	Art. 289 – CP	MOEDA FALSA	4.762
4	LEI Nº 6.368/76	ENTORPECENTES	2.856
5	Art. 304 – CP	USO DE DOCUMENTO FALSO	2.325
6	Art. 299 – CP	FALSIDADE IDEOLÓGICA	2.454
7	LEI Nº 4.737/65	ELEITORAL	3.705
8	Art. 157 – CP	ROUBO	1.964
9	Art. 155 – CP	FURTO	2.296
10	LEI Nº 7.492/86	SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	2.623
11	Art. 297 – CP	FALSIFICAÇÃO DE DOCUMENTO PÚBLICO	2.096
12	LEI Nº 8.212/91	SEGURIDADE SOCIAL	670
13	Art. 342 – CP	FALSO TESTEMUNHO	1.175
14	Art. 312 - CP	PECULATO	1.033
15	LEI Nº 4.117/62	TELECOMUNICAÇÕES	852
16	LEI Nº 9.613	LAVAGEM DE DINHEIRO	8
17	LEI Nº 9.605/98	MEIO AMBIENTE	2.373
18	DIVERSOS	-	10.011
TOTAL			56.390

Quadro 48: incidência penal dos servidores do DPF

PENA	DPF	PCF	APF	EPF	PPF	ADM	TOTAIS
EXONERAÇÕES	3	-	12	2	-	1	18
SUSPENSÕES	2	-	43	8	-	1	54
REPREENSÕES	1	-	5	1	-	-	7
ADVERTENCIAS	-	-	-	-	-	4	4
TOTAL GERAL	6	-	60	11	-	6	83

Quadro 49: punições por cargo

PENA	REGIÃO SUL	REGIÃO SUDESTE	REGIÃO NORDESTE	REGIÃO CENTRO-OESTE	REGIÃO NORTE	CPD	TOTAL
PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES	16	58	35	13	28	11	161
SINDICÂNCIAS	61	172	36	18	25	17	329
TOTAL	77	230	71	31	53	28	490

Quadro 50: punições por região

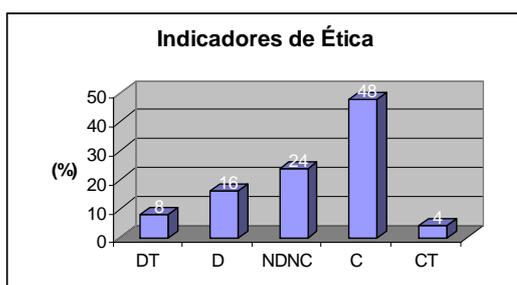


Gráfico 65: percepção sobre indicadores de obediência à ética

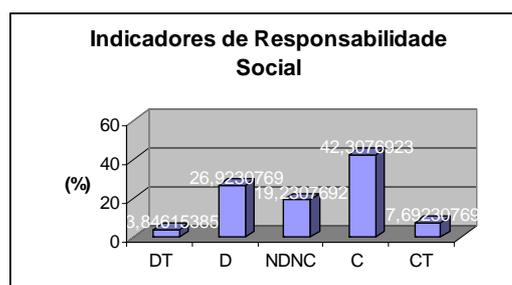


Gráfico 66: percepção sobre indicadores de obediência aos direitos humanos

Podemos observar que este foi um grande resultado para a análise estratégica do DPF. Na verdade, os apresentados acima são apenas alguns entre outros indicadores relacionados com a responsabilidade social e a ética no exercício da atividade policial. Outro ponto importante é o explicitado pelos resultados dos Gráficos 65 e 66. Segundo estes, podemos constatar que os indicadores desta categoria possuem uma tendência maior à visibilidade; a percepção sobre sua existência é maior entre os servidores.

Possuir estes indicadores, e ainda, apresentando esses resultados, onde observamos diversos inquéritos para apurar infrações de servidores e números sobre operações relacionadas com a manutenção dos direitos humanos, por exemplo, é certamente um ponto muito positivo para a estratégia do DPF. Coloca-se adicionalmente que, segundo informações de um dos entrevistados, o delegado da corregedoria, o DPF é um dos órgãos que mais demite no servidorismo público; justamente por seu rigor e rígida postura ao detectar um caso de desvio de conduta em algum de seus funcionários. Nesse sentido, o desempenho do DPF nas questões de responsabilidade social e ética é muito satisfatório.

Apresentamos agora o quadro com a síntese dos resultados do capítulo de avaliação de desempenho:

Desempenho		
Variável	Resultado	Breve Justificativa
Financeiro	Insatisfatório	Orçamento insuficiente e falta de investimento
Operacional e Processos	Muito satisfatório	PF apresenta expressivos resultados operacionais sobre diversos aspectos.
Clientes	Inconclusivo	Não existem indicadores
Aprendizagem e Crescimento	Inconclusivo	Parecem existir indicadores setoriais, mas não houve acesso.
Responsabilidade Social	Muito satisfatório	Grande preocupação interna com a manutenção da ética e da responsabilidade social e monitoramento de atividades relacionadas com os direitos humanos.

Quadro 51 – resultado - Desempenho

5

Discussão

De posse dos resultados obtidos, e de seus comentários, podemos agora retornar às perguntas da pesquisa. Coloca-se que serão listadas, por questão de conveniência, novamente as perguntas intermediárias, seguidas de suas respostas e dos comentários pertinentes à discussão.

Adianta-se que a última pergunta foi respondida não tomando como base os resultados do capítulo anterior. Para esta questão foram resgatadas as informações obtidas na seção 2.1.9 e, a partir destas, geradas afirmações que foram incorporadas ao instrumento de pesquisa destinado aos servidores do DPF. Isso foi realizado pois existiu a preocupação por parte do pesquisador de que suas sugestões fossem apreciadas pelos respectivos funcionários. Ademais, para a complementação da resposta são expostas as propostas de melhorias dos próprios policiais.

➤ Qual a atual estratégia do DPF?

Como já explicitado, o DPF desenvolve sua orientação estratégica como sendo a de uma polícia de inteligência, valendo-se ao máximo de recursos de informação, investigação e perícia.

No que concerne a esta pergunta, sua grande dificuldade consistia no fato de não existir no órgão uma estratégia nítida e declarada aos funcionários. Todavia, por ser uma polícia judiciária, era bastante plausível que a questão da investigação, principalmente, fosse levantada como parte relevante na estratégia.

Assim, o ponto principal nesta questão não passou a ser necessariamente a formulação de uma estratégia para o DPF, mas sim o de se constatar o conceito de estratégia existente em cada participante das entrevistas. Esse foi o meio encontrado pelos motivos de não ter ocorrido o acesso a documentos que pudessem apontar indícios de uma definida declaração de estratégia e do instrumento de pesquisa não possibilitar a obtenção desta resposta pela pluralidade de possibilidades. Como estabelecido por Macedo-Soares (2002), a estratégia é um propósito unificador. Daí, caso a definição deste conceito apresentasse uma razoável semelhança entre os diversos entrevistados, poderíamos afirmar que existe uma definição implícita nos funcionários da organização, possibilitando,

assim, a condução coerente de ações através das atividades da organização. Ou seja, tal conceito, mesmo implícito, agiria como propósito unificador, como colocado por Macedo-Soares (2002).

Deve ser ressaltado que o número de entrevistados é muito pequeno em relação ao número de funcionários de toda organização. Em todo caso, uma pesquisa com uma amostra muito grande tornaria novamente o trabalho inviável. Por tal limitação, foi tomado o cuidado de serem entrevistados policiais de todos os cargos existentes, bem como de serem ocupantes de posições de chefia. Isso era importante pois poderíamos presumir que o conceito de estratégia formulado por líderes seria dissimulado por seus subordinados e, ao mesmo tempo, compartilhado por seus pares.

Segundo observado nos depoimentos, cinco dos seis entrevistados possuem uma definição muito semelhante de estratégia para o DPF. Questões como informação, sigilo, perícia e investigação foram constantemente citadas. Estes resultados possibilitaram a formulação supracitada com razoável precisão.

Esta definição é também confirmada quando confrontada com as próprias características necessárias a uma polícia judiciária – geradora de provas para o sistema judiciário. Este também é um importante resultado para a adequação estratégia do DPF. Tal declaração enfatiza uma polícia que se vale de incursões armadas em último caso, ajudando a construção da imagem de uma organização que procura não fazer uso da força ao mesmo tempo em que tenta minimizar a necessidade de recursos bélicos, extremamente custosos. Paralelamente, a ênfase na inteligência é mais propícia também para o combate a grandes organizações, crimes de grande magnitude em complexidade, bem como atividades de policiamento em nível nacional, onde os ilícitos penais em sua maioria são perpetrados sem o uso de violência.

➔ Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia?

A resposta a esta pergunta carece das mesmas limitações inerentes à pergunta anterior. Dessa forma, pelos mesmos motivos, foi possível a coleta de resultados unicamente através das entrevistas. Mais uma vez, o importante era a detecção de convergência entre os diversos depoimentos.

Ressalta-se que a importância desta pergunta para a análise estratégia faz-se no sentido de ser conhecida a abrangência dos fatores considerados no

estabelecimento da estratégia. Este é um ponto importante, pois a análise do DPF foi realizada em um contexto de responsabilidade social e ética. Nesse contexto, tal estratégia deve atender tanto aos objetivos do DPF quanto às necessidades da sociedade na qual este está inserido.

Segundo os entrevistados, os fatores mais importantes para o estabelecimento da estratégia são: a própria característica dos crimes (incluindo o grau de periculosidade), o custo, os recursos materiais e humanos disponíveis, o interesse político e o nível de contaminação (tipo de informação e policiais envolvidos).

Como ocorrido na resposta anterior, neste caso também houve grande convergência de informações, onde diversos fatores foram repetidamente citados. Isso nos conduz novamente a uma razoável precisão da formulação da resposta em si.

Quando confrontada com o fato desta formulação estratégica ser realizada em um contexto de responsabilidade social e ética, obtemos novamente bons resultados para a adequação da PF. A construção da estratégia considera questões óbvias, como a própria características dos crimes e os custos envolvidos, recursos disponíveis, pontos que mantêm o critério de ser uma polícia de informação – nível de contaminação, e também de um ponto muito importante: o interesse político.

No caso do DPF, o interesse político pode ser interpretado como a manifestação do interesse dos diversos *stakeholders* envolvidos, ainda que de forma indireta. Mas o fato importante é que este fator é considerado.

Podemos daí inferir com satisfatório rigor que a fase de formulação estratégica do DPF considera diversos fatores, já enunciados, e se coloca como importante constatação para a adequação estratégica da organização.

Antes de desenvolvermos a discussão sobre as próximas cinco perguntas intermediárias, e com objetivo de não se fazer necessária uma repetição exaustiva, fazemos uma ressalva para relatar que as próximas respectivas respostas foram desenvolvidas com os melhores graus de precisão da pesquisa, dado que foram utilizados documentos da organização, além de informações oriundas do levantamento de percepções e das entrevistas, possibilitando assim a perfeita triangulação.

Sobre os documentos, podemos considerar suas contribuições muito

precisas uma vez que revelam informações oficiais, geradas pelo órgão.

Sobre as entrevistas, recaímos sobre as mesmas particularidades, limitações e motivos pelos quais geraram informações substanciais nas duas perguntas anteriores.

O levantamento de percepções dos servidores, até agora não utilizado, foi também realizado com um quantitativo muito aquém do número de funcionários do DPF. Para que uma percepção o mais precisa, possível, tivesse sido obtida, as seguintes ações foram tomadas: todos os cargos do DPF foram abrangidos, não houve restrição quanto à sua posição na estrutura hierárquica além da pesquisa ter sido realizada em toda a superintendência.

Explicita-se o fato da Superintendência Regional do Rio de Janeiro (SRRJ) ser uma das maiores e das mais ativas entre todas as possuídas pelo DPF. Adicionalmente, dentro da SRRJ, e de qualquer outra SR, existem as delegacias que abrangem todos os crimes, e atividades, de competência da PF. Dessa forma, a pesquisa conseguiu coletar, de forma substancial, a percepção de diversos policiais, empossados em diversos cargos e atuantes em distintas delegacias, constituintes estas de uma das mais ativas SR.

É fato importante também notar que as respostas aos questionários apresentaram uma substancial coerência em seu padrão, gerando assim resultados bem definidos.

Com isso, valendo-se dos documentos obtidos, dos resultados dos questionários e do levantamento complementar de informações, pelas entrevistas, certamente puderam ser extraídos resultados de relevante valor científico para as próximas cinco respostas.

☞ **Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, ou até mesmo descobrir se isso é possível, e quais as competências críticas necessárias?**

Pela abrangência da pergunta, a parte mais significativa da resposta foi obtida através das entrevistas abertas. Segundo os policiais entrevistados, as principais iniciativas para resposta ao ambiente turbulento a que se insere o DPF são: a flexibilização de equipes, proporcionando um certo grau de liberdade de atuação ao policial, enfatizando a questão do sigilo no tratamento das informações, a oxigenação dos quadros (nos últimos anos a PF renovou cerca de 70% do seu quadro de funcionários), bem como se valendo de investimentos nos cursos de

formação profissional.

A flexibilização das equipes é uma informação que pode ser corroborada pelo levantamento de percepções, onde na avaliação da Estrutura Organizacional – Organizacionais *Hard* – foi atestada a existência de equipes multifuncionais e detentoras de um satisfatório poder de autogerenciamento. Mais um dado relevante é observado nos documentos do DPF, e até em seu próprio *website*: a existência de equipes especializadas que atuam em todo Brasil em diversas operações, quando solicitadas. São exemplos o COT, o CAOP e o NEPOM. Estas equipes são altamente especializadas e prestam serviços específicos a toda organização. Este inclusive é um ponto muito positivo para a adequação estratégica do DPF, pois dar graus de liberdade para seus funcionários é certamente catalisar o processo de adequação ao ambiente.

A ênfase no tratamento sigiloso não foi algo atestado pelo levantamento de percepções, mas pode em parte ser verificado nos indicadores do programa de proteção à testemunha, explicitado na análise do desempenho. Todavia, é uma informação importante pois é convergência com a estratégia da organização, importante assim para a adequação.

A oxigenação dos quadros pode apenas ser confirmada pelos sucessivos concursos públicos que a PF tem realizado. Porém, a PF ainda apresenta uma grande carência de pessoal.

O investimento em recursos de formação profissional apresentam dados controversos. Pelos resultados da avaliação dos Sistemas Educacionais, a PF parece estar investindo consideravelmente na formação e reciclagem de seus servidores. No entanto, no levantamento de percepções, os resultados não indicam uma organização voltada para o constante treinamento. Até mesmo alguns entrevistados, como o papiloscopista e o delegado da corregedoria, informaram ser este um ponto que ainda carece de melhorias. Todavia, interpreta-se que exista uma forte intenção, por parte do órgão a esta iniciativa de constante treinamento.

A resposta assim, a esta primeira parte da pergunta, pode ser considerada com satisfatório rigor em precisão.

De qualquer forma, ainda que em plano mais embrionário, como a orientação ao treinamento constante, ou já sendo uma realizada, no caso da flexibilização das equipes, as ações listadas são extremamente válidas para a adaptação ao ambiente, sendo esta, de uma forma geral, um importante resultado

para a adequação estratégica do DPF.

Sobre as competências críticas necessárias na resposta ao dinamismo do ambiente, esta resposta foi obtida somente com base nas entrevistas pelos mesmos motivos já explanados.

Estas competências passam basicamente pelo investimento no desenvolvimento de recursos materiais e humanos, sempre enfatizando a inteligência e o sigilo. Ou seja, a grande competência necessária ao DPF é a manutenção da capacidade de trabalhar informações com o máximo de sigilo. Novamente uma informação positiva, pois é mais uma vez convergente com a estratégia da organização. Vale também ressaltar que para a resposta ao ambiente são enfatizadas as seguintes competências necessárias aos policiais, enquanto pessoas, segundo os entrevistados: grande capacidade intelectual, preparo físico e psicológico, iniciativa, a constante vontade de aprender e a idoneidade moral inatacável.

Certamente estas são competência de grande valia e imprescindíveis para o DPF, e para qualquer outra organização, em seu processo de adaptação ao ambiente. Seu ponto negativo é que são extremamente dependentes de recursos financeiros, algo atualmente escasso, como observado na análise de desempenho financeiro. Esta é uma constatação que prejudica assim a adequação estratégica.

➤ **Quais são as principais alianças da PF?**

A presente pergunta questionada apenas sobre as alianças que a PF mantém atualmente, de forma que a sua implicação estratégica será melhor explorada mais a frente.

Como já colocado, as principais alianças do DPF são estabelecidas com: Justiça Federal, Ministério Público Federal, INSS, Ministério da Fazenda, Receita Federal, IBAMA, Caixa Econômica Federal, Correios, Forças Armadas, Itamaraty, universidades, governos estrangeiros além das outras polícias.

Podemos, no entanto, colocar já que uma importante constatação é a expressividade da variedade de instituições com as quais o DPF estabelece parcerias. Ponto de grande relevância para a adequação estratégica, uma vez que cria, principalmente, uma grande rede de informações para a PF. São adquiridas também preciosas potenciais fontes de informação para o aprimoramento de competências. A possibilidade de ações conjuntas se apresenta paralelamente como grande agente facilitador do trabalho. Ou seja, uma variabilidade de alianças

como a apresentada certamente maximiza sua capacidade em potencializar forças e oportunidades, bem como em suprimir fraquezas e ameaças.

➤ **Quais são as forças e fraquezas do DPF?**

Começando pelos resultados obtidos no questionário, uma primeira força real a ser revelada diz respeito a variável “Processos”. Este podia ser considerado um resultado previsível pelo simples fato do DPF ser um órgão do Governo, existindo assim uma cultura burocrática. Com isso, o rígido controle de processos se faz necessário e é inerente à esse tipo de organização. Adicionalmente, se tratando de uma organização policial, este controle se faz ainda mais necessário.

Outra força real tange a variável “Metodologias e Técnicas Específicas”, onde encontramos o estímulo ao desenvolvimento da ciência forense. Esta é um importante constatação, pois converge com a estratégia da organização de ser uma polícia de investigação, perícia e inteligência.

Cabe notar, no entanto, que segundo o observado, as grandes forças reais do DPF estão relacionadas com seus recursos humanos. Isso pode ser afirmado ao observarmos forças reais nas variáveis “Talentos Habilidades e Competências”, “Ética Pessoal”, “Equipes” e “Cultura Organizacional”. Ademais, é um resultado confirmado pelas constantes exaltações feitas, pelos entrevistados, ao corpo de servidores do DPF. A importância desta observação consta do fato de afirmar o ser humano como elemento central da organização, sendo ele colocado como o principal responsável pelos resultados e catalisador dos processos de mudança e adequação organizacional. Ao colocar o corpo de funcionário como sua grande força, a PF tende a se mostrar menos dependentes de outros recursos quaisquer para promover sua adaptação ao ambiente.

As fraquezas, por sua vez, podem basicamente ser divididas em duas “categorias”.

Existe um grupo de fraquezas que é gerado pela condição do DPF de órgão do Governo Federal, subordinado assim ao poder executivo. São fraquezas reais observadas nas variáveis de “Estrutura Organizacional” e “Sistemas de Reconhecimento e Recompensas”, onde estas estão relacionadas em como o servidorismo público e suas organizações são estruturadas. Para seu combate, pouco está ao alcance do DPF. Também são fraquezas reais vistas nas variáveis “Ativos Fixos/Equipamentos”, “Instalações” e “Capacidade de Financiamento”. Nessas variáveis, o grande problema é a total dependência do DPF na questão

financeira. Tais fraquezas foram inclusive constantemente citadas nas entrevistas e também puderem ser corroboradas pelo acesso aos documentos internos, especialmente na análise do desempenho financeiro.

O outro grupo de fraquezas está relacionado mais com a organização em si. São fraquezas reais encontradas nas variáveis “Cultura Organizacional”, “Comunicação”, “Metodologias e Técnicas Específicas” e “Inovação”. De uma forma mais abrangente, estas fraquezas são oriundas da não existência de uma administração participativa, da “cultura de sigilo”, ou seja, da falta de perspectiva da administração do órgão para aspectos mais vastos do que os especificamente ligados à atividade policial. Podemos até afirmar que a questão do sigilo é levada a tamanha seriedade que acaba por prejudicar diversos aspectos outros de forma desnecessária.

A questão central acaba por ser, visto estas particularidades das forças e fraquezas, o fato da administração do DPF ser conduzida de uma forma limitada e funcionalista aos atributos necessários a uma organização policial. Caso assim não o fosse, não seria observada uma força e uma fraqueza na variável “Cultura Organizacional”. Ou seja, até que ponto existe efetivamente uma preocupação em se agir de forma ética e socialmente responsável se não foi comprovada a existência de uma cultura de melhoria contínua orientada aos *stakeholders*? Ou ainda, até que ponto a responsabilidade social e a ética são instruções normativas de conduta ou são parte da cultura da PF?

Estas afirmações podem até mesmo ser corroboradas pelos indicadores de desempenho da organização. A PF apresenta bons resultados operacionais no que concerne às atividades de sua competência. Existem também indicadores que monitoram a conduta dos policiais. Porém, deve ser admitido que tais indicadores possuem uma perspectiva limitada à atividade policial, tendo assim um cunho funcionalista e por isso restrito. Paralelamente, não existem outros indicadores, mais abrangentes, que acompanhem aspectos tidos como fraquezas, como a questão do acompanhamento do desenvolvimento profissional; aspectos outros que não os inerentes ao exercício do poder de polícia.

Um outro ponto concerne às diversas forças potenciais da organização. Muitas poderiam se tornar reais juntamente com a devida revisão, e reflexão, sobre os aspectos da cultura organizacional, seja na orientação à gestão participativa, no desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, dentre

outros. É importante destacarmos também que não foram encontradas fraquezas potenciais.

De toda forma, forças e fraquezas, reais ou potenciais, puderam ser apresentadas de forma bastante consistente e clara. Os resultados apontam mais um ponto positivo à adequação estratégica, colocando as pessoas como sua grande força, bem como considerando a questão da responsabilidade social e da ética, mesmo que de forma funcionalista, e também sendo expostas uma série de forças potenciais que podem ser transformadas em reais por essas mesmas pessoas.

⇒ Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF, segundo uma perspectiva interna?

Assim como em caso anteriores, esta pergunta possui uma grande abrangência na gama de respostas possíveis. Com isso, novamente as entrevistas foram utilizadas como instrumento principal para a coleta de informações.

Ademais, coloca-se que esta pergunta tem como objetivo principal a complementação da análise estratégica interna, de forma a não serem completamente descartados os fatores contextuais. É importante frisar que o levantamento de oportunidades e ameaças se deu segundo uma perspectiva interna. A efetiva resposta, no entanto, deveria ser obtida por meio de uma vasta pesquisa, fazendo uso de um modelo mais adequado à análise de um órgão e também valendo-se de uma grande amostra da população brasileira. O modelo deveria apresentar constructos mais adequados, e a amostra, por sua vez, proporcionaria a identificação de oportunidades e ameaças, de acordo com as percepção da sociedade civil sobre a problemática em que se encontra o DPF.

Todavia, apesar do pequeno número de entrevistados, foram obtidos resultados com satisfatória acuracidade devido a grande convergência entre as respostas. Paralelamente, os respondentes, como já citado, são ocupantes de cargos de chefia, possuidores assim de uma perspectiva privilegiada sobre o órgão.

Uma primeira oportunidade vislumbrada se refere à busca pela maior autonomia do órgão perante o Governo Federal. Esta é uma afirmação que pode inclusive ser corroborada por observações feitas no âmbito interno do Departamento. A observância de equipes multifuncionais, possuidoras de um satisfatório grau de autogerenciamento, já é um indicador de valorização e busca pela autonomia funcional.

A questão das alianças também é explorada como oportunidade, segundo os entrevistados. Inclusive, as declarações sobre a necessidade de estreitamento de parcerias e a busca por novas organizações que possam contribuir com o desempenho do DPF estão em sintonia com o observado na avaliação das alianças: o reconhecimento sobre sua efetiva contribuição para os resultados.

Estas duas primeiras oportunidades são de importante constatação uma vez que são orientadas para o aprimoramento direto do desempenho das atividades policiais. Ou seja, a busca pela autonomia funcional e pela ampliação do leque de alianças, é a busca pela potencialização dos fatores organizacionais com vista ao melhor aproveitamento das oportunidades e anulação das ameaças.

Uma próxima oportunidade está relacionada com o aprimoramento da relação do DPF com a sociedade e da melhoria constante da imagem do órgão perante esta. Certamente este foi um importante resultado, uma vez que explicita a preocupação dos integrantes do órgão para com a comunidade. Tal observação é ainda mais expressiva quando analisamos a atuação do DPF em um contexto de responsabilidade social e ética. Mostra, paralelamente, uma organização que pode ir além do exercício da atividade policial.

As ameaças, por sua vez, são, de uma forma geral, oriundas da condição de subordinação da PF. Ameaças como a estagnação e a falta de recursos, por exemplo, são exaustivamente colocadas. São também resultados corroborados pela análise estratégica interna, dado que instalações e equipamento são considerados não adequados pelos servidores.

➤ **Qual a efetiva influência das alianças no desempenho do DPF?**

Segundo os resultados, podemos afirmar que as alianças são de fundamental importância para o desempenho da organização. Tal importância foi devidamente explicitada pelos resultados oriundos dos questionários e seguidamente corroborada nas declarações dadas nas entrevistas.

Certamente, este resultado a respeito das alianças no sentido de serem muito influentes no desempenho é de grande importância. Contudo, dado a considerável variedade de organizações com as quais são estabelecidas parcerias, aproveitamentos igualmente amplos poderiam ser obtidos.

A pesquisa sugere fortemente que dois pontos já explorados são os responsáveis pela falta de percepção dos servidores a respeito das outras possíveis contribuições: o excesso de preocupação com o sigilo e a visão administrativa

limitada a atividades estritamente policiais. Ou seja, existem fortes indícios que com as alianças são buscados, em sua maioria, somente “resultados policiais”. Questões como a orientação à aprendizagem são colocadas em segundo plano conseqüentemente.

Contudo, o melhor aproveitamento das alianças também é uma questão que está ao alcance do Departamento. Tudo indica que é relacionado com a variável

“A pessoa entra pra polícia, na maioria das vezes, pensando que vai prender gente e não que vai passar o dia atrás de uma mesa e diante de um computador. Isso faz da pessoa um profissional insatisfeito e pouco produtivo, pois o perfil do cara é de policial.”

- Aumentar o efetivo funcional, segundo a maioria dos entrevistados: por motivos óbvios, o DPF necessita que seu quadro de servidores seja aumentado. Esta melhoria está diretamente ligada com a possibilidade de se diminuir o desvio de função.
- Aumentar o efetivo do quadro de apoio, segundo o delegado da corregedoria: fazendo com que policiais não sejam desviados de suas funções, faz-se necessária a ampliação do quadro de servidores de apoio para que a operacionalidade do órgão seja mantida. Ou seja, o suporte à atividade meio, a atividade cartorário do DPF também necessita de mais funcionários.
- Aumentar e melhorar a distribuição de recursos, segundo o perito e o papiloscopista: assim como carece de recursos humanos, o Departamento também carece de recursos materiais. No entanto, não basta aumentar o investimento, estes recursos devem ser mais bem distribuídos entre as diversas superintendências, delegacias e postos da PF espalhados pelo Brasil. As maiores necessidades da PF giram em torno de veículos diversos (carros, barcos e helicópteros), equipamentos para perícia e investigação e material bélico. Todo o material citado necessita de processo licitatório e todo um rigor para a sua aquisição. O ideal seria um constante e paulatino investimento do governo de forma a sempre manter a funcionalidade da PF, evitando o sucateamento do equipamento. Em um caso mais específico, o material bélico, principalmente munição, e parte dos materiais utilizados para perícia, são recursos de consumo mais constante. Poderiam ser estabelecidas parcerias de fornecimento constante de armamento e material para perícia, segundo também o papiloscopista e o perito.
- Incentivos para servidores lotados em regiões de fronteira internacional, segundo o papiloscopista: independentemente da localidade geográfica onde o servidor está lotado, seus vencimentos são os mesmos. E existem logicamente, regiões mais cobiçadas do que outras para lotação, seja pela simples localização geográfica, seja pelo custo de vida. Dessa forma, seria interessante ser direcionado aos servidores lotados em locais menos “cobiçados” alguma forma de

compensação, ou até mesmo incentivo, em termos financeiros. Bonificações salariais, auxílio moradia, auxílio alimentação e correlatas são opções disponíveis.

- Aumento e fortalecimento das alianças, segundo os delegados e o perito: aqui se reforça a importância que os servidores dão às alianças e parcerias do DPF, reconhecendo efetivamente suas positivas contribuições para o desempenho da organização. Dessa forma, aumentar e estreitar laços é algo que deve ser continuamente buscado pelo DPF. O perito inclusive coloca a aproximação com instituições de ensino superior para o compartilhamento de recursos e desenvolvimento de ferramentas tecnológicas, como os sistemas de gestão e de TI.
- Busca por maior autonomia, segundo a maioria dos entrevistados: buscar uma maior independência funcional e política por parte do Governo Federal é algo colocado como essencial para a atividade policial.

A seguir são colocadas as propostas de melhorias feitas pelo autor, a partir da pesquisa em organizações semelhantes ao DPF, no caso a PCERJ e o FBI, seguidas de um levantamento de percepções dos servidores a seu respeito.

- Desenvolvimento de uma intranet capaz de ser acessada de qualquer computador conectado à Internet: justamente pela argumentação de estar 24 horas em serviço seria interessante o desenvolvimento de uma ferramenta que colocasse à

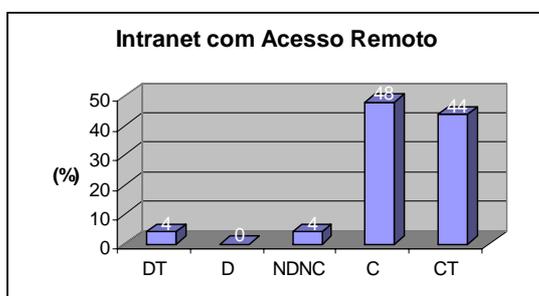


Gráfico 67: percepção sobre a criação de uma intranet com acesso remoto ser uma ação válida

disposição do policial seu principal subsídio: a informação. Uma

iniciativa como esta proporcionaria ao DPF fornecer ou receber informações em ambientes não restritos às paredes da organização. Tal ação tem também como objetivo a potencialização dos sistemas de tecnologia de informação do órgão. Por sua vez, esta potencialização dos sistemas de TI pode fornecer o suporte a diversas outras finalidades além do fornecimento de informações mais básicas. Esta pode ser uma iniciativa preliminar para a implementação de sistemas de ensino à distância uma vez que, segundo os resultados, os servidores apontaram a organização ainda deficiente na reciclagem de seus funcionários. Esta iniciativa

poderia proporcionar o tempo necessários ao DPF para a implantação de outras iniciativas, como a construção de centros de treinamento local. Ou seja, seria interessante, em certas ocasiões não destinar apenas à ANP a responsabilidade de reciclagem dos policiais. Isso facilitaria a questão logística, necessária para o deslocamento dos servidores em treinamento.

Parcerias e alianças também seriam boas opções neste ponto. Acordos com outras organizações policiais, tendo em vista a utilização de seus centros de treinamento, daria a agilidade necessária enquanto a própria PF não possui outros centros de treinamento, ou adota outra medida qualquer.

Outra alternativa com a otimização dos sistemas de TI seria a promoção dos indicadores de desempenho do órgão. O sistema seria um vetor para a criação de uma cultura de consulta aos indicadores de desempenho, já que estão disponíveis até para toda a sociedade. Adicionalmente, deveria ser estimulada a interpretação de cada indicador à realidade dos diversos setores da organização, promovendo uma reflexão sobre como cada um é responsável e influente no desempenho da PF. Paralelamente, seria válida a própria autopromoção por parte do DPF de seus indicadores por toda a organização. Devemos explicitar que os indicadores de desempenho são parâmetros de grande valia no norteamento das ações. Ao se tornarem explícitos, os indicadores tornam-se elementos que comunicam a toda organização seus objetivos e estratégias, ajudando os integrantes da organização a guiarem suas ações futuras. O próprio *BSC* se vale muito deste argumento, que além de medir desempenho, onde seu papel é em grande parte como uma ferramenta de comunicação.

De qualquer forma, seja para a disponibilidade de informações ou para fins de treinamento ou promoção de indicadores de desempenho, o Gráfico 67 expõe, em seus resultados, a grande aceitabilidade do desenvolvimento de um sistema como este.

- *Links* diretos com unidades específicas no *website* do DPF: esta sugestão tem por melhoria agilizar e facilitar o contato e a comunicação da sociedade civil com o DPF, caso se tenha conhecimento de crimes específicos, denúncias ou até mesmo para obtenção de informações. O Gráfico 68 mostra, em seus resultados, o alto grau de apoio dos servidores do departamento a uma medida como esta.

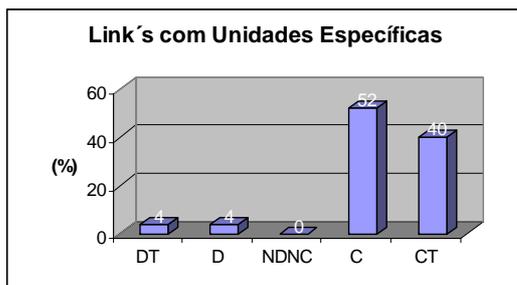


Gráfico 68: percepção sobre a criação de *link's* para unidades específicas da PF em seu *website* ser uma ação válida

Aprimoramento do canal de ouvidoria e disponibilização de *e-mails* de importantes membros do DPF: para que seja feita a devida aproximação entre a

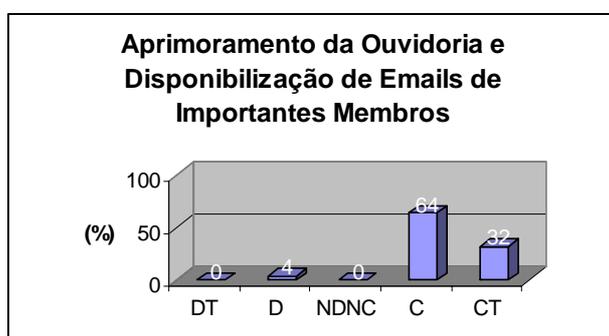


Gráfico 69: percepção sobre o desenvolvimento da ouvidoria e a disponibilização de *emails* de importantes membros do DPF

organização e a sociedade civil faz-se necessária a criação de um canal apropriado de comunicação. Desenvolver o canal de ouvidoria do DPF assim como disponibilizar o *e-*

mail de importantes membros da organização certamente é uma ação válida. Os resultados do

Gráfico 69 novamente mostram o apoio dos servidores a uma ação como esta, reforçando a idéia de que realmente se busca, e se considera importante, um maior contato com a sociedade civil.

- Engajamento da PF em projetos sociais que a aproximem da sociedade:

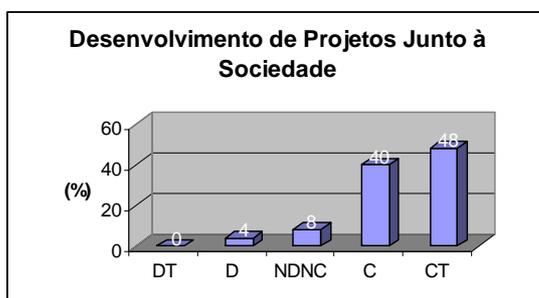
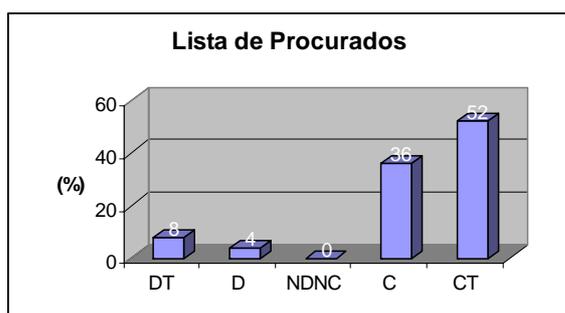


Gráfico 70: percepção sobre o engajamento do DPF em projetos sociais ser uma ação válida

Engajar a PF em atividades sociais que vão além da atividade policial certamente é uma ação de grande valor. Ou seja, buscar a aproximação e o contato com a sociedade não só em momentos do exercício das atividades de policiamento e fiscalização. Estabelecer parcerias e proximidades com ONG's

(Organizações Não-Governamentais), entidades de classe, empresas, abertura das

dependências da PF para visitação escolar, a visita de policiais às escolas para orientação aos alunos, projetos de instrução da população e ações conjuntas com organizações civis em geral visando uma atitude mais preventiva são alguns exemplos. Ou seja, devem-se trabalhar essas parcerias não só com o objetivo fim de se combater o crime; mas sim para que a sociedade conheça a realidade da Polícia Federal e para que estas ações possam contribuir para a construção de atributos de imagem perante a população. O Gráfico 70 novamente mostra em



seus resultados grande apoio dos servidores.

- Disponibilizar no *website* do DPF, e em outras mídias, listas e informações sobre seus procurados: sendo a segurança pública um direito e também um dever de todos;

Gráfico 71: percepção sobre a disponibilização da lista de procurados do DPF

e também com a iniciativa de estimular uma sociedade mais participativa, fornecer informações sobre procurados do DPF certamente seria mais uma fonte para o órgão. Novamente são explicitados resultados positivos, no Gráfico 71, sobre a aceitação por parte dos servidores do Departamento a respeito desta sugestão.

- Desenvolvimento de um centro de atendimento às vítimas de crimes da

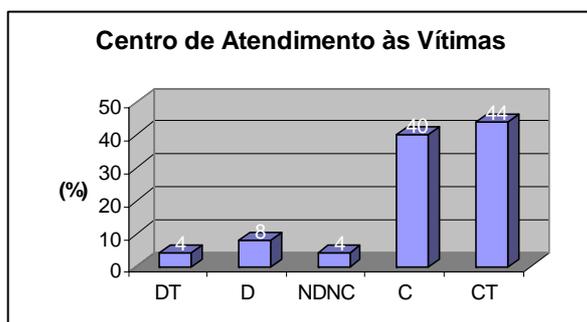


Gráfico 72: percepção sobre o desenvolvimento de um centro de atendimento às vítimas

competência do DPF: como já colocado, não é de competência do DPF o desenvolvimento de atividades que dêem algum tipo de suporte às vítimas dos criminosos indiciados pelo órgão.

Contudo, se se deseja uma maior aproximação com a sociedade, bem como aumentar a percepção de valor com relação à seus serviços, desenvolver atividades como esta explicitaria à sociedade que a PF está igualmente preocupada com as vítimas de seus criminosos no que concerne ao trauma que viveram. Esta

iniciativa está em sintonia com a proposta de aproximação da sociedade como já explorado. Além de assistir as vítimas, esta iniciativa poderia ajudar a PF na construção de sua imagem e na obtenção de informações das vítimas, difíceis de serem extraídas após um grande trauma. Finalmente, mais uma vez, pelo Gráfico 107, foi registrado um grande apoio dos servidores consultados sobre uma iniciativa como esta.

Conclusão e Recomendações Para Futuras Pesquisas

Retornamos à indagação inicial desta pesquisa, repetida aqui por conveniência: “O principal objetivo do estudo é entender se a orientação estratégica desenvolvida pelo DPF está adequada quanto às suas características organizacionais, de modo a poder contribuir efetivamente no sentido de otimizar a performance da organização no combate ao crime, tendo em vista as atribuições do Departamento.”

Procurou-se entender como o estabelecimento de alianças com outras entidades da sociedade, de uma maneira geral, está ajudando o DPF a alcançar seus objetivos, sempre considerando a percepção dos servidores, em um contexto de ética e responsabilidade social.

Segundo as informações coletadas, a orientação estratégica do DPF pode ser considerada **adequada**, porém com algumas ressalvas. Observamos que o DPF possui nitidamente mais forças do que fraquezas, contabilizando juntamente reais e potenciais, embora estas apresentem um balanço equilibrado. Sobre as oportunidades e ameaças, existem boas oportunidades para o Departamento, porém, a condição de subordinação é colocada como grande entrave para o desenvolvimento. Ganha destaque aqui a oportunidade de se desenvolver um melhor relacionamento com a sociedade, bem como a construção da melhor imagem da organização perante esta. O reconhecimento desta oportunidade se mostrou como extremamente importante para uma organização que atua em um contexto de responsabilidade social e ética. Todavia, o Departamento ainda carece de ações que efetivamente operacionalizem esta intensão.

Sobre as alianças, observamos que existe uma peculiaridade nas relações da PF com outras organizações, dada sua condição de órgão do Governo Federal e de exercer o poder de polícia. No entanto, as alianças são nitidamente reconhecidas como potencializadoras de resultados sendo até mesmo exaltadas por diversos servidores do DPF com relação à sua importância.

Outro ponto importante que levou à conclusão de que a orientação estratégica do DPF é adequada foi a observação da constante preocupação com a

ética e a responsabilidade social no exercício da atividade policial. Adiciona-se também o complexo sistema de mensuração de desempenho, contemplando diversos indicadores, incluindo também indicadores que monitoram a disciplina de seus servidores.

Todavia, a ressalva que é feita consta de fatores outros que podem ser mais bem desenvolvidos no Departamento. Certamente, antes de um julgamento prévio, devemos considerar que os fatores que constituem fraquezas estão, em grande parte, ligados com a condição da PF de ser um órgão do Governo Federal. Um nítido exemplo é a questão da falta de recursos da organização.

Outros fatores que por sua vez constituem fraquezas são frutos de grandes paradoxos vividos pela PF. São percebidas como fraquezas os sistemas de informação, a cultura organizacional, a falta de visibilidade dos diversos indicadores, a cultura de gestão não participativa e semelhantes. Mas paralelamente, temos no DPF a questão fundamental de sua estratégia que é o sigilo no tratamento da informação. Equacionar opostos tão distantes é certamente uma tarefa árdua em demasia. Podemos ainda citar outros paradoxos como a necessidade de se proporcionar autonomia para o policial, exigir-lhe iniciativa, estando ele subordinada a uma estrutura burocrática, verticalizada e com um grau elevado de rigidez.

Todavia, são pontos que podem ser melhorados. O sigilo é algo inevitável, que deve continuar existindo, porém, fornecer melhores meios para que o policial busque as informações que necessite é igualmente importante. Outro ponto a ser trabalhado é a cultura organizacional, sendo isso algo que depende apenas do órgão. Ainda com toda a rigidez, burocracia e sigilo de informações, é possível que se desenvolva e se promova a gestão participativa. Ou seja, uma administração não restrita somente às cúpulas e aos conselhos de polícia; uma administração em que propostas de melhorias possam ser obtidas de todos os níveis organizacionais, de todos os servidores. Não seria uma tarefa de árdua dificuldade proporcionar melhor visibilidade nos parâmetros relevantes, como os indicadores de desempenho, ferramentas essenciais para a comunicação dos resultados da estratégia. A comunicação, o *feedback*, a liderança, dentre tantos outros, devem sempre ser objeto de atenção na gestão da cultura da organização. Ações pertinentes a estes fatores poderiam implantar uma cultura orientada à gestão participativa, melhorando o fluxo de informações e mesmo assim respeitar

os limites impostos pelo sigilo das informações. A própria orientação à gestão participativa, ou seja, a vontade de participar deve ser estimulada em cada funcionário do DPF. É através de iniciativas como estas que se pode também levar a organização a uma cultura de melhoria contínua e orientada aos seus diferentes *stakeholders* em um contexto de responsabilidade social e ética.

Foi observado também que, além das excelentes melhorias propostas pelos funcionários, todas as ações sugeridas pelo autor, oriundas da pesquisa realizada em outras organizações policiais, foram amplamente aceitas como válidas para o DPF. Isso mostra pessoas abertas e novas opções, a novos paradigmas, orientadas por sua vez tanto ao benefício da própria organização, quanto ao seu grande cliente: a sociedade civil.

Outro ponto muito positivo que confirma nossas conclusões a respeito da adequação da orientação estratégica do DPF é o fato de não terem sido detectadas fraquezas potenciais para a organização. Esta foi uma feliz constatação que corroborou um dos depoimentos dado por um entrevistado: o papiloscopista. Segundo este, diferentemente de outros órgãos do Governo, no DPF só se vêem melhorias para o futuro. Isso na verdade confirma o grande entusiasmo atestado nos entrevistados. Apesar de serem expostas e admitidas diversas dificuldades, o futuro era sempre visto com otimismo e esperança em todas as questões abordadas.

Uma última ressalva é sobre o aprimoramento dos indicadores de desempenho, onde devem ser incorporadas outras dimensões, agregando-se informações qualitativas, visando assim a complementação dos indicadores já existentes.

Observa-se que o presente estudo obteve resultados satisfatórios dentro do esperado. Deve ser colocado também que este estudo não teve por objetivo apresentar resultados acurados em termos estatísticos. Isso se justifica pelo tamanho necessário da amostra, caso este fosse o objetivo, que acabaria por inviabilizar o trabalho; o DPF possui 8.260 funcionários em seu corpo de policiais nos cinco cargos possíveis, como já explorado. Todavia, estas limitações ainda não impediram a realização da pesquisa, dado seu objetivo.

Ficam como recomendações a realização de pesquisas que limitem seu campo de atuação a áreas mais específicas da PF, objetivando a obtenção de resultados com a significância estatística adequada. Estudos de outras

organizações policiais também seriam de grande valia, buscando resultados e conclusões de organizações que existem em um universo mais limitado, porém detentoras de uma responsabilidade igualmente importante. Outros estudos de grande importância poderiam ser desenvolvidos sobre a análise do ambiente no qual o DPF se insere. Ou seja, serem desenvolvidos estudos que relevem também a percepção da sociedade civil sobre o exercício do poder de polícia. Por fim, quaisquer estudos de temas relacionados com segurança pública, ou outra responsabilidade do Estado na promoção do bem-estar da população de nosso país, vêm a somar e a serem úteis para o melhor entendimento de nossa sociedade e de suas necessidades. Ressalta-se mais uma vez que a polícia, seja ela qual for, age nas conseqüências, não nas causas dos problemas da sociedade. Dessa forma, nunca será o caminho das armas, o caminho da força, a solução ou o caminho para a paz. Lembremos que o poder de polícia é a supressão dos direitos individuais em proteção aos direitos do coletivo. Dessa forma, a polícia deve ser vista como uma das grande promotoras da paz, mesmo se infelizmente tenha que usar da força em certos momentos. No entanto, a segurança pública é apenas uma dos pilares sobre a qual uma sociedade deve ser construída, não sendo certamente a solução maior para a garantia do desenvolvimento. O importante são estudos que vislumbrem em um futuro, não só o entendimento da segurança pública, mas sim a promoção do bem-estar social.

Referências Bibliográficas

ANSOFT, H.I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.

ATKINSON, A.A. WATERHOUSE, J.H. WELLS, R.B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Sloan Management Review**, Spring 1997, p. 25-37.

AUSTIN, J.E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press. 1990.

BANDIERA, O. Land Reform, the Market for Protection, and the Origins of the Sicilian Mafia: Theory and Evidence. **Journal of Law Economics & Organization**, n. 19, p. 218, 2003.

BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley, 2001.

BATTERA, F. and CAMPO, A. The Evolution and Integration of Different Legal Systems in the Horn of Africa: the Case of Somaliland. **Global Jurist Topics**, v. 1, n. 4, p. 4, 2001

BEER, M.; EISENSTAT, R.A. and SPECTOR, B. Why Change Programs Don't Produce Change. **Harvard Business Review**, Boston, p. 158-166, Nov./Dec. 1990.

BEER, M. **Building Organizational Fitness**, em Chowdhry (ed.) *Organizations 21C*, Financial Times-Prentice Hall, p. 311-30, 2003.

BEER, M. and NOHRIA, N. **Cracking the Code of Change**. HBR, May-June, p. 133-14, 2000.

BERRY, F.S. Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. **Public Administration Review**, v. 54, n. 4, p. 322-329, 1994.

BRANDENBURGER, A.M. and NALEBUFF, B.J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

BRYSON, J. and ROERING, W.D. Applying Private-Strategic Planning in The Public Sector. **Journal of American Planning Association**, v. 53, n .1, p. 9-20, 1987.

BOEIRA, S.L. Ética Empresarial: Responsabilidade Global e Gerenciamento Moderno. **ERA-Eletrônica**, v.2, n. 1, p.3, 2003.

CASTANHAR, J.C. Política Económica del Gobierno de Lula: Los Desafios de la Transición y las Alternativas Para el Futuro. **Revista CIDOB d'Afers Internacionals** (ISSN: 1133-6595), n. 65 Maio-Junho, pp. 11-27, 2004.

CHERNS, A.B. The Principles of Socio-Technical Design. **Human Relations**, v. 29, p. 783-792, 1976.

CHIA, R. From Modern to Postmodern Organizational Analysis. **Organization Studies**, Berlin, v. 16, n. 4, 1995.

CHILD, J. Organizational Design for Advanced Manufacturing Technology. In : WALL, T. D.; CLEGG, C. W.; KEMP, N. J **The Human Side of Advanced Manufacturing Technology**. New York: Ed. John Wiley, 1987, p. 101-133.

COLLIS, D. and MONTGOMERY, C.A. Creating Corporate Advantage. **Harvard Business Review**, May-June, p. 71-83, 1998.

COSTA, F.L. da e CASTANHAR, J.C. Avaliação de Programas Públicos: Desafios Conceituais e Metodológicos. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 5, p. 969-992, 2003.

COUTINHO, R. e MACEDO-SOARES T.D.L.v.A. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n.3, p.75-96, 2002.

DAVENPORT, K. Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. **Business and Society**. v. 39, n. 2, p. 210-219. Chicago, Jun. 2000.

DAVID, F.R. **Concepts of Strategic Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. with Robert GUNTHER (Eds). **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons, 1997.

Departamento de Polícia Federal website: www.dpf.gov.br

DIERICKS, I. and COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1511, 1989.

DOZ, Y.L. and HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998.

DRUCKER, P. **Non-Profit Prophet, The Alliance Analyst**. disponível em: www.Allianceanalyst.com

EADY, D.C. Putting a Powerful Tool to Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector. **Public Administration Review**, v. 53, n. 5, p. 447, 1983.

ELMUTI, D.; ABEBE, M. and NICOLOSI, M. An Overview of Strategic Alliances Between, Universities and Corporations. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 2, p. 115, 2005.

ELMITI, D. and KATHAWALA, Y. An Overview of Strategic Alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 3, p. 205-17, 2001.

FAHEY, L. and RANDALL, R.M. **Learning from the Future**. New York: John Wiley, p. 22-38, 1998.

FARRIS, P. **Getting Together Strategic Alliances**. CIO Magazine, disponível em www.cio.com/archive/0/0/00_part_content.html

Federal Bureau of Investigation website: www.fbi.gov

FREEMAN, R.E. and LIEDTKA, J. Corporate Social Responsibility: A Critical Approach, Business Horizons. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 92-98, 1991.

FREDERICK, W.C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.

FRIEDMAN, M. The Counter-Revolution in Monetary Theory, **Business and Society**, n. 38, n. 3, 1970.

FLEURY, S. Políticas Sociais e Poder Local. **Revista de Administração Municipal - Municípios IBAM: Rio de Janeiro: IBAM**, v. 6, n. 29, Março-Abril, 2004.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GRANT, R.M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N. and ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K. Competing for the Future. **Harvard Business Review**, July-August, 1994.

HENRY, G.T. and DICKEY, K.C. Implementing Performance Monitoring: A Research and Development Approach. **Public Administration Reviews**, v. 53, n. 3, p. 203, 1993.

HILL, W.C. **International Business: Competing in the Global Market Place**. Irwin, Burr Ridge, IL, p. 415, 1999.

HOFER, C. and SCHENDEL, D.E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul MN, 1978.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) website: www.ibge.gov.br

JONES, R.H. and LUDER, K.G. The Relationship Between National Accounting and Governmental Accounting: State of the Art and Comparative Perspectives. **Research in Governmental and Nonprofit Accounting**, n. 9, p. 59-78, 1996.

JÚNIOR, H.A. de S. e TENÓRIO, G.F. **Responsabilidade Social Sob a Ótica do Assédio Moral: O Caso Furnas**. 2003. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, January-February, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. Medidas em Gerenciamento na Era da Informação. In: **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-41.

KERTESZ, I. and SKIKINGER, I. Changing Patterns of Culture and its Organisation of the Police in a Society of Transition – Case Study: Hungary. **European Journal on Criminal Policy and Research**, v. 8, n. 3, p. 271-301, 2000.

KEVIN, H.; MENOR, L.; WIEDMAN, C. and RICHARDSON, S. The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? **Ivey Business Journal Online**, p. 11, 2004.

KRAVCHUK, R.S. and SCHACK, R.W. Designing Effective Performance-Measurement Systems under The Government Performance and Results Act of 1993. **Public Administration Review**, v. 56, n. 4, p. 348, 1996.

LEEDS, E. Cocaine and Parallel Politics in The Brazilian Urban Periphery: Constraints on Local-Level Democratization. **Latin American Research Review**, v. 31, n. 3, p. 47-84, 1996.

LEVASHOV, V. Globalization and Public Security. **Social Sciences**, Minneapolis, v. 33, n. 4, p. 51-62, 2002.

LYNCH, T.D. and DAY, S.E.. **Public Sector Performance Measurement**. Public Administration Quarterly, v. 20, n. 4, p. 404-419, 1996.

McCARTHY, L.P. and TAN, Y.K. Manufacturing Competitiveness and Fitness Landscape Theory. **Journal of Materials Processing Technology**, v. 107, n. 1-3, p. 247-352, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. and CHAMONE, S.G. Total Quality Strategies in Industry. **Quality Management Journal**. v. 1, n. 3, p. 57-79, 1994.

FIGUEIRA, L.A.P. de A. e MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. **Estratégias para Gereção de Energia Núcleoelétrica no Brasil**. 2004. Dissertação de Mestrado, IAG, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. e LUCAS, D.C. **Práticas Gerenciais de Qualidade das Empresas Líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACEDO-SOARES, T.D. L.v.A. e NEVES, J. A. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 1, p. 165-208, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. e RATTON, C. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. **RAE**, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. **Proceedings of Informs/Korms International Conference**, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D..L.v.A. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assesments. **Proceedings of Global Business and Technology Association Conference (GBATA)**, CD-ROM, Rome, 2002.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press, v. 5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, E. **Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho**. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORSE, J.M. (Ed). **Critical Issues in Qualitative Research Methods**. London: SAGE, 1994.

NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S. and SHAW, R.B. & Associates. **Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992.

NEVES, J.A.S. **Estratégias de Melhoria da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde no Brasil: um Modelo para Auxiliar sua Implementação em Hospitais**. 2000. Tese de Doutorado, PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212557/CA Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, V.R.A. de e CAMPOS, C.J.. de. **A Prestação de um Serviço Público de Qualidade: a Divulgação Eletrônica do IBGE sob a Ótica dos Estudantes de Administração e Economia dos Cursos de Graduação da FGV/RJ**. 2003. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OLVE, N-G.; PETRI C-J.; ROY J. & ROY, S. **Making Scorecards Actionable**. London: Wiley and Sons, 2003.

PING, H. Banking Secrecy and Money Laundering. **Journal of Money Laundering Control**, London, v. 7, p. 376-382, 2004.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May - June 1990.

RABEN, C.S. **Building Strategic Partnerships: Creating and Managing Effective Joint Ventures em NADLER, D.A., GERSTEIN, M.S., SCHAW, R. B. & Assoc. Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations**. San Francisco: Jossey-Boss, p. 81-109, 1992.

RODRIGUES, M.C.P. e FLEURY, S. **Como Avaliar Ação Social**, FGV Executivo, n. 4, 2005.

ROSA, M.F.E. **Sinopses Jurídicas: Direito Administrativo**, ed. Saraiva, 5º ed., 2003.

ROTH, G. and MAGGE, C. **Corporate-University Alliances and Engineering Systems Research**. Working Paper Series, Massachusetts Institute of Technology, Engineering Division, Cambridge, MA, disponível em: www.mit.edu/WPS/ESD, 2002.

RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D. and TEECE, D. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v. 12 (Winter), p. 5-30, 1991.

SÁ, C.A. and MORAES, J.R. **O Orçamento Estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SAFFU, K. and MAMMAN, A. Mechanics, Problems and Contributions of Tertiary Strategic Alliances: The Case of 22 Australian Universities. **International Journal of Education Management**, v. 13, n. 6, p. 281, 1999.

SALGADO, S.P.V. e ZOUAIN, D.M. **Importância da Cultura Organizacional como Fatores Determinantes na Eficácia do Pessoal de Enfermagem do Hospital Universitário Antonio Pedro**. 2004. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SALONER, G.; SHEPARD, A. and PODOLNY, J. **Strategic Management**, Wiley, 2001.

SHELLEY, L. The Trade in People in and From The Former Soviet Union, Crime, Law and Social Change. **ABI/INFORM Global**, n. 40, p. 231-249, 2003.

SIMEONE, R.; CARNEVALE, J. and MILLAR, A. A Systems Approach to Performance-Based Management: The National Drug Control Strategy. **Public Administration Review**, v. 65, n. 2, p. 191, 2005

SJÖLANDER, S. **Early Stage Management of Innovation**, Ph.D. Diss. Chalmers University of Technology, Göteborg, 1985.

SORNATAJAH, M. Transnational Crimes: The Third Limb of the Criminal Law. **Singapore Journal of Legal Studies**, p. 390-414, 2004.

SUN, Y. The Politics of Conceptualizing Corruption in Reform China: Crime, Law and Social Change. **Business and Society**, n. 3, p. 245-270, 2001.

SWISS, J.E. Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. **Public Administration Review**, v. 52, n. 4, p. 356-361, 1992.

TAPSELL, S. Dangerous Liaisons. **Management**, v. 46, n. 10, p. 28-32, 1999.

TEECE, D.J.; PISANO, G. and SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-534, 1997.

TAUHATA, Tatiana. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale Do Rio Doce**. 2002. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1ª edição. São Paulo : Atlas, 1998.

VOELPEL, S.; LEIBOLD, M. & MAHMOUD, K. The Organizational Fitness Navigator: Enabling and Measuring Organizational Fitness for Rapid Change. **Journal of Change Management**, v. 4, n. 2, p. 123-140, 2004.

VOLLMANN, T.E. **The Transformation Imperative : Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston, MA : **Harvard Business Scholl Press**, 1996.

WALTON, J.K.; BLINKHORN, M.; POOLEY, C.; TIDSWELL, D. and WINSTANLEY, M.J. Crime, Migration and Social Change in North-West England and the Basque Country. **The British Journal of Criminology**, v. 39, n. 1, p. 90-113, 1999.

WARTICK, S.L. and COCHRAN, P.L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 758-769, 1985.

WEBER, R.P. **Basic Content Analysis**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

WERNERFELT, B.A. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHOLEY, J.S. and HATRY, H.P. The Case for Performance Monitoring, **Public Administration Review**, v. 52, n. 6, p. 604, 1992.

YIN, R.K. **Case Study Research – Design and Methods**. London: SAGE Publications, 1984.

ZAJAC, E.J.; KRAATZ, M.S. and BRESSER, R.K. F. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 429-453, 2000.

Anexos

Questionário – DPF:

Questionário de Pesquisa sobre Competências Organizacionais

Estudo de Caso da Polícia Federal

Objetivo: colher subsídios para validar a percepção dos servidores da PF a respeito da organização ao qual pertencem e do papel que esta desempenha na sociedade brasileira em um contexto de responsabilidade social e ética, bem como levantar subsídios que possam possibilitar a análise da adequação estratégica do DPF.

Destinatário: servidores do DPF – SRRJ

Resultado esperado: respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos servidores da PF e que possibilitem avaliar a adequação estratégica do DPF.

Confidencialidade: com finalidade estritamente **acadêmica**, os dados coletados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa conduzida pelo Departamento de Administração da PUC-RIO sob orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Assim, não serão, sob qualquer hipótese, repassados a outras pessoas, instituições ou utilizados para outras finalidades. Caso os resultados consolidados da pesquisa sejam divulgados posteriormente, isso será feito sem apontar as respostas específicas de qualquer empregado e obviamente não serão apresentados como uma posição “oficial” da organização.

Muito obrigado por sua colaboração!

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no espaço adjacente às opções dadas.
- 2) Em cada caso, assinale apenas uma das opções, salvo em situações que forem passadas instruções específicas .
- 3) Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, ignore-a. Apenas solicitamos que não deixe de responder às demais, pois **toda a informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta investigação.**
- 4) Não é necessário responder a todas as perguntas – caso você não saiba a resposta de alguma, pode deixá-la em branco.
- 5) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
- 6) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Formato: A maioria das perguntas do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, é feita para obter respostas em que abaixo de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para enquadrar a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância:

Exemplo:

“AFIRMATIVA”

DT D NDNC C CT

Legenda :

DT = Discordo Totalmente

D = Discordo

NDNC = Nem Discordo Nem Concordo

C = Concordo

CT = Concordo Totalmente

1° Parte: Modelo GI

1.1 – Pessoas

- Os servidores possuem habilidade, conhecimento e potencial para desenvolver as competências (habilidades) necessárias à atividade policial do DPF.

DT D NDNC C CT

- Os servidores possuem integridade, transparência, empatia, confiabilidade, responsabilidade, idoneidade e obediências aos princípios do Direito Administrativo.

DT D NDNC C CT

- Existe alinhamento/consistência da ética pessoal com os padrões definidos no código de ética da organização.

DT D NDNC C CT

- Existe muita corrupção dentro do DPF.

DT D NDNC C CT

1.2 – Organizacionais Hard

- Existe alguma flexibilidade na estrutura organizacional do DPF e/ou alguma descentralização de poder na organização.

DT D NDNC C CT

- O DPF possui equipes multifuncionais e/ou interfuncionais.

DT D NDNC C CT

- Caso resposta anterior positiva, estas equipes possuem algum *empowerment* (poder de decisão e de autogerenciamento).

DT D NDNC C CT

- Os processos são devidamente documentados, pelo menos no nível macro.

DT D NDNC C CT

- Os sistemas de gestão são interligados pelos sistemas interfuncionais, valendo-se de uma perspectiva socialmente responsável.

DT D NDNC C CT

- A organização é voltada para o desenvolvimento e a educação contínua de seus servidores, visando sua constante qualificação.

DT D NDNC C CT

- Existe um sistema de medição de desempenho visível, flexível, confiável, compreensível e adaptável às diferentes realidades, que considere subsistemas e que seja alinhado com os objetivos do DPF, que consiga relevar as particularidades dos diferentes *stakeholders*.

DT D NDNC C CT

-

DT D NDNC C CT

- As alianças efetivamente contribuem para o melhor atingimento dos objetivos do DPF.

DT D NDNC C CT

- As alianças são patrocinadas (incentivadas) pela alta gestão do DPF.

DT D NDNC C CT

1.3 – Organizacionais Soft

- Existe no DPF uma cultura de melhoria contínua e orientada aos *stakeholders*.

DT D NDNC C CT

- Existe a preocupação contínua em se agir de maneira ética e socialmente responsável no exercício da atividade policial, respeitando a moral e os direitos humanos.

DT D NDNC C CT

- Existe comprometimento visível da gerência com a estratégia da organização.

DT D NDNC C CT

- Existe comunicação extensiva e interfuncional, favorecendo o feedback a respeito das ações policiais e das medidas de desempenho.

DT D NDNC C CT

1.4 – Tecnológicos Hard

- Existe na PF um sistema de informação gerencial abrangente, integrado e em tempo real contendo informações importantes para o desempenho, bem como acessível aos tomadores de decisão em todos níveis organizacionais.

DT D NDNC C CT

1.5 – Tecnológicos Soft

- Existem metodologias de treinamento, programas e incentivos ao desenvolvimento de novas soluções com vistas ao melhoramento dos processos organizacionais.

DT D NDNC C CT

- Existem indicadores de desempenho no nível global, setorial e individual, contrabalançando indicadores quantitativos e qualitativos.

DT D NDNC C CT

- Existem metodologias e técnicas de investigação e de estudos especializados em criminalística e ciência forense.

DT D NDNC C CT

- Existe o desenvolvimento de novos serviços que atendam a necessidade da população por segurança pública, ou que tenham influência em questões sociais relacionadas com segurança pública.

DT D NDNC C CT

- Existe o desenvolvimento de novas medidas de desempenho referentes a projetos inovadores de segurança pública.

DT D NDNC C CT

- Os serviços são desenvolvidos com base nas competências adquiridas pela organização.

DT D NDNC C CT

1.6 – Físicos

- As instalações e equipamentos do DPF são ergonômicos.

DT D NDNC C CT

- Os equipamentos têm baixo nível de ruído e de periculosidade em seu uso.

DT D NDNC C CT

- Os equipamentos, de uma forma geral, são adequados para o exercício da atividade policial.

DT D NDNC C CT

- As instalações são adequadas para se prover um serviço com qualidade.

DT D NDNC C CT

- Existe uma utilização sustentável de recursos naturais

DT D NDNC C CT

1.7 – Financeiros

- Procura-se assegurar eficiência e eficácia operacional para garantir constante investimento do governo por critérios positivos e não deficiências.

DT D NDNC C CT

2º Parte: Mensuração de Desempenho

2.1 – Financeiros

- Existe indicador de repasse de verbas públicas suficiente para garantir operacionalidade.

DT D NDNC C CT

- Existe indicador de eficiência na utilização de verbas públicas.

DT D NDNC C CT

2.2 – Operacional e Processos

- Existe indicador sobre cumprimento de prazos e produtividade em obediência aos requerimentos e procedimentos legais.

DT D NDNC C CT

2.3 – Clientes e parceiros

- Existe índice de satisfação dos clientes, fornecedores, parceiros, funcionários e governo.

DT D NDNC C CT

2.4 – Aprendizagem e Conhecimento

- Existem indicadores de avaliação da estratégia e do planejamento

DT D NDNC C CT

- Existem indicadores de avaliação das alianças.

DT D NDNC C CT

- Existem indicadores de ascensão profissional e acréscimo de qualificação profissional para a atividade policial.

DT D NDNC C CT

- Existe *Feedback* sobre as ações e operações realizadas.

DT D NDNC C CT

2.5 – Responsabilidade Social

- Existem indicadores que monitorem a obediência à ética na atividade policial.

DT D NDNC C CT

- Existem indicadores que monitorem a obediência aos direitos humanos na atividade policial.

DT D NDNC C CT

3º Parte: Outras Organizações

- O desenvolvimento de uma Intranet (PCERJ) para os policiais federais, possível de ser acessada de qualquer computador conectado a *web* seria de grande valia.

DT D NDNC C CT

- A PCERJ e o FBI possuem em seus *website link's* diretos com unidades específicas (entorpecentes, homicídios, organizações criminosas e etc),

propiciando que o cidadão entre em contato direto com diferentes partes da organização. Uma medida semelhante seria válida para a PF.

DT D NDNC C CT

- A PCERJ, além de um email geral para comunicação, possui um canal de ouvidoria para a população civil, além de disponibilizar o email do chefe de polícia. Desenvolver um canal de ouvidoria e disponibilizar emails de importantes membros do DPF seria uma ação válida.

DT D NDNC C CT

- A PCERJ possui um projeto de visitas escolares às delegacias. O FBI desenvolve projetos de instrução da população, e de ação conjunta com organizações civis, com o objetivo de agir de modo preventivo. Engajar a PF em projetos sociais que aproximem a organização à sociedade seria uma ação válida.

DT D NDNC C CT

- A PCERJ e o FBI mantêm em seus *websites* uma lista com seus procurados. Disponibilizar informações semelhantes seria interessante para o DPF.

DT D NDNC C CT

- O FBI possui um centro especializado no atendimento as vítimas dos crimes acompanhados pela instituição. Possuir um centro semelhante seria uma ação válida para a PF.

DT D NDNC C CT

Roteiro das Entrevistas – Perguntas Principais:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?
2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.
3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?
4. Quais são as principais alianças da PF?
5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?
6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?
7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?
8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?
9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?
10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

Entrevista – Delegado da DELEFAZ:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

“Basicamente, a PF pode ser definida como uma polícia de investigação, informação e tecnologia. Inclusive, existe uma tendência cada vez maior da PF ser uma polícia preventiva, tentando sempre se antecipar aos criminosos, fazendo uso da informação.

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

“Primeiramente o “recurso” de pessoal disponível. Sempre que vai se estabelecer alguma estratégia, esta questão é fundamental. Segundo, é a própria multidisciplinaridade dos crimes. A gente combate aqui crimes muito sérios e de grandes proporções. Daí o fato de termos que ser uma polícia de inteligência, de informação. Não temos um efetivo de pessoa de uma polícia de combate armado e, devido ao tipo de crime, temos que agir com inteligência.”

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

“Com esta mesma abordagem: sempre usando a inteligência. O sigilo das informações deve sempre ser respeitado, dado que ele é necessário às investigações.”

4. Quais são as principais alianças da PF?

“As principais são o MPF, o MPE, o Judiciário, INSS, Data Prev, Receita Federal e por aí vai...”

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Nossa grande fraqueza é a falta de recursos, sejam eles de que natureza for. Tem muito inquérito pra tocar e a gente não consegue dar conta. Ou falta gente, ou falta material, ou qualquer outra coisa. A situação está feia!

Agora, nossa grande força é o nosso corpo de servidores. Cada concurso que passa entram pessoas mais capacitadas. É um pessoal que está com o objetivos de fazer um bom trabalho mesmo!

Agora, sobre alianças, nesses pontos que eu falei, acho que o Governo tinha que estabelecer umas parcerias para que o fornecimento de material fosse

mais constante. Toda vez que se precisa de algo, tem que abrir licitação. Aí, demora aquele tempão, e o trabalho vai acumulando. Sobre o pessoal, aí não tem o que falar em alianças. O governo é que tem que enxergar a necessidade de uma PF forte e investir a contratação de pessoal, além de melhorar o salário e as condições de trabalho.”

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“A ameaça mais vigente é a estagnação causada pela falta de investimento. A gente como polícia vê que os marginais cada vez ficam mais aprimorados. Nós não podemos ficar defasados!”

Uma oportunidade boa seria conseguirmos mais autonomia, algo tipo o Ministério Público... Imagina você ter que investigar seu chefe (Ministério da Justiça)? A polícia, para exercer plenamente seu papel tem que ter a maior autonomia possível. Essa subordinação política não nos é benéfica. Mas acho muito difícil isso acontecer. Mas acho que com essa corrupção toda que está aí e com o ótimo trabalho que a PF tem feito, acho que temos uma ótima oportunidade de promovermos a imagem da instituição perante a sociedade.

Nesse ponto, temos é que estabelecer parcerias que nos ajudem no nosso trabalho. Temos que nos relacionar com entidades quaisquer que nos forneçam informação ou outras coisas importantes.”

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

“Sem dúvida melhorar o investimento em recursos técnicos e de pessoal. A PF precisa de investimentos.”

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

“O grande problema é que poucos maus policiais maculam as instituições, que são sérias e enfrentam problemas realmente. No entanto, existe uma crise moral em todo o país!”

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

“Sou contra...isso nada vai resolver!”

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

“Acho que existe uma imagem ruim das polícias de uma forma geral perante a população. A PF, acho eu, tinha uma imagem um pouco melhor, mas que foi um pouco abalada com os acontecimentos recentes. Mas queremos

construir uma imagem de boa, de uma instituição séria que está trabalhando para contribuir com o país e com a sociedade.

Entrevista – Delegado da Corregedoria:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

“A PF por vincular sua atribuição investigatória à competência jurisdicional da Justiça Federal, ela vai atuar em determinados tipos de crime, tipos de ilícitos que são perpetrados, na sua maioria sem uso de violência e isso permite que a PF foque suas ações, trace sua estratégia, no sentido de se tornar uma polícia cada vez mais de inteligência, de informação. Trabalhamos muito com informação...a estratégia da Polícia Federal é a de ser uma polícia de inteligência. E, um aspecto importante na estratégia, inclusive na minha percepção é o que tem contribuído decisivamente para o sucesso das últimas operações, é a integração maior que tem havido com as demais instituições públicas. Na PF deve ser ressaltada a importância das alianças...elas são fundamentais para que possamos atingir nossos objetivos. Isso eu considero fundamental. Então a estratégia é nisso, é integração entre os órgãos públicos, para que todos andem num mesmo sentido, num mesmo objetivo e sempre focar na informação.”

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

“Eu diria que o fator relevante para se definir a estratégia...primeiramente o fator político, ou seja, que se crie a vontade política, que a sociedade exija da PF, que atue, que faça sua função..que exijam, que tornem claro aos agentes políticos, que comandam a PF, pois ela é vinculada ao Ministério da Justiça e ao Presidente da República. A sociedade tem que demonstrar aos políticos, os verdadeiros comandantes da PF, que cobra dela o seu papel...muito embora seja um pleito razoável imaginar uma polícia absolutamente independente, que aliás, creio eu, seja o objetivo da maioria dos delegados de polícia...que se “despolitize” a PF, ainda é algo distante. Então a questão é essa, deve existir a vontade política de atuar! Além dos demais, que aí variarão de caso a caso, como crimes que hora necessitem de uma intervenção armada, ou de casos que precisem mais de inteligência e de cruzamento de

informações. Ou seja, um fator fundamental também são nossos recursos. ”

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

“Certamente o ambiente é muito dinâmico e os órgãos policiais tem que acompanhar essa dinâmica. A PF tem feito concursos sistemáticos nos últimos anos justamente para oxigenar seus quadros e criar uma dinâmica de pessoal que permita fazer frente às necessidades de combate à criminalidade. O órgão é burocrático, a estrutura é hierárquica. Mas não há como ser diferente. Tudo deve ser muito bem acompanhado e documentado. A hierarquia funcional do Departamento é algo importante. A gente tem que compreender hierarquia no seu aspecto positivo, no aspecto de que quando eu falo de hierarquia eu falo da hierarquia entre os cargos e carreiras. Todas as carreiras na PF, todos os cargos exercem funções importantíssimas...PF é um corpo único. Agora, uns cargos vão ter atribuições diferentes de outros e, por ventura, atribuições mais importantes. Não quer dizer que outros cargos não sejam importantes, muito pelo contrário. Não há como se falar em uma atuação bem sucedida se o corpo não for harmônico. E isso nós temos buscado constantemente. Porém a hierarquia, ela é parente muito próxima da ordem e da atuação sistêmica, e atuação sistêmica é algo importante. É importante porque ela minimiza chances de equívocos, minimiza chances de erros. Então hierarquia vem muito nesse sentido. A hierarquia vem como obediência às ordens superiores, quando não manifestadamente ilegais, no sentido de minimizar erros, até para a segurança do corpo como um todo. Então, quando se fala em burocracia... Na PF, a burocracia, apesar desta ter recebido pela sociedade uma conotação negativa, até nefasta, ela se faz extremamente necessária. Não vejo ela como algo ruim. Vejo sim, na condução do processo investigatório. É necessário desburocratizar o inquérito, cada vez mais. Não se trata do fim do inquérito...isso é uma falácia. E essa desburocratização do inquérito significa inclusive dar mais autonomia para quem o conduz. Esse seria o grande avanço da polícia judiciária no Brasil.

Sobre a competência dos policiais, não há como alguém entrar na PF sem uma grande capacidade intelectual, inclusive com grandes conhecimentos na área jurídica. Além disso, temos de certa maneira a questão do preparo psicológico, dada a característica da função e também a questão do preparo

físico, que é inclusive muito exigido na academia. Lógica que esta questão física depende também de onde o policial está trabalhando. Existem cargos e posições que necessitam de um preparo físico melhor, como os grupos operacionais. ”

4. Quais são as principais alianças da PF?

“Temos alianças com o MPF, com a Receita Federal, com o Judiciário Federal. Inclusive, a PF não trabalha sem o Judiciário...é o papel do delegado é justamente esse, é fazer o meio-de-campo para que se possam obter as autorizações judiciais necessárias, além de cuidar da sanidade da prova. Além de outras parcerias.”

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Na PF temos uma questão deficiente que é o investimento constante em treinamento. Realmente há algo que se faz...a ANP sistematicamente oferece cursos, mas até pela carência de pessoal a gente acaba tendo uma dificuldade de qualificar ainda mais os seus quadros, porque você tem que afastar a pessoa para que ela possa ser treinada. Todavia, todos os cursos da ANP são de excelente nível. Mas nesse ponto de re formação dos policiais a gente precise de melhorias.

Outras fraquezas do departamento estão muito vinculadas à questão orçamentária...não há duvida. A gente tem deficiência orçamentária, sem críticas à política econômica, aqui isso não cabe...mas existe uma realidade. Há uma grande restrição orçamentárias...Infelizmente a PF tem passado por cortes sucessivos em seu orçamento...e isso é um problema, pois afinal, tudo custa dinheiro: policiais, operações, viaturas e tudo mais. Embora essa seja uma realidade do serviço público do Brasil em geral. Mas as pessoas dentro da PF, em qual cargos estiverem, tem interesse em desenvolver a polícia institucionalmente, o problema é que isso esbarra na falta de recursos.

Forças, eu diria que o que a gente tem de mais importante é a qualidade dos nossos servidores. Que é uma qualidade que vem melhorando a cada dia, a cada concurso novo, e isso se agrega muito bem à experiência dos mais antigos. A troca de experiências, a oxigenação dos quadros, isso é muito positivo. E sou até capaz de dizer que esse salto institucional da PF nos últimos anos é muito em razão disso.

Agora, sobre as alianças, não vejo muito o quê dizer...Acho que nesse caso é o governo mesmo que tem que acordar e valorizar melhor a PF.”

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“No âmbito de ameaças, o que ameaça a PF é o que ameaça todas as instituições brasileiras: a questão da corrupção vinculada ao dinheiro. O diferencial é que a PF tem uma política muito dura, de cortar na própria carne! Provavelmente seja o órgão público que mais demita no serviço público brasileiro. E talvez a credibilidade da PF no Brasil decorra dessa postura.

Sobre as oportunidades, eu vejo o futuro com muito otimismo! Eu vejo uma grande oportunidade de polícia se desenvolver institucionalmente, inclusive buscando sempre a integração com outros órgãos, conseguindo obter recursos orçamentários mais compatíveis com suas necessidades e, acima de tudo, a oportunidade de projetar cada vez mais a imagem da PF. Pois na verdade, é construindo esse imagem com a população que conseguiremos atingir a ressonância necessária para que os políticos dêem mais valor à PF. E essas oportunidades são justamente intensificadas com nossas parcerias, pois são fundamentais para nossos resultados.”

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

“Certamente à melhorias. Inclusive à melhorias que nem custam dinheiro. Poderia sugerir aqui a concessão da independência funcional e da inamobildade das autoridades policiais na condução das investigações. Isso não custa dinheiro e daria mais tranqüilidade à autoridade policial no exercício das suas atividades e tornaria também mais efetivo o seu trabalho.

O fortalecimento do quadro de apoio dentro da PF. Ainda é muito tímido o quadro de servidores de apoio. Ainda digo que atualmente a PF necessita mais de servidores administrativos do que policiais. Pois o efetivo policial, nos temos uma relativa facilidade de deslocamento pelo Brasil, então, mesmo com um quadro pequeno, as operações não ficam tão prejudicadas. Mas ao deslocar o policial, a atividade cartorária fica prejudicada. Isso inclusive diminuiria o desvio de função, pois constantemente os policiais são destinados a terem que realizar atividades cartorárias.”

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

“A minha experiência é muito restrita à PF. Por isso, não fico à vontade para falar de outras instituições. Mas creio eu que de uma maneira geral as policias judiciárias tenham as mesmas dificuldades, o que muda talvez é o foco.”

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

“Sou a favor, pessoalmente...acredito que uma política belicista dentro da sociedade não é uma política positiva.”

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

“Não há dúvida que o trabalho de construção da imagem é um trabalho de médio e longo prazo. Mas o que é fato, o que não há dúvida é que a PF quer construir a imagem de uma instituição que orgulha os brasileiros, que é admirada em seu trabalho. Temos que manter o algo grau de profissionalismo que o Brasil espera e precisa. E justamente por termos uma sociedade cada vez mais conscientizadas, nós temos que estar cada vez mais atentos aos nossos equívocos.”

Entrevista – Perito:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

“A estratégia da PF pode ser definida como uma estratégia de polícia investigativa, de perícia e de inteligência policial. É sob estes três pilares que desenvolvemos nossa estratégia.”

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

“Olha, a perícia não participa atualmente do estabelecimento da estratégia. Entretanto, hoje estão se dando os primeiros passos. De qualquer forma, acho que o tipo de crime, é de criminosos que enfrentamos, é o fator principal que acaba por exigir uma estratégia como falei antes.”

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

“Principalmente com investimento em qualificação e capacitação. A ANP vem investindo bastante nos últimos anos na formação de nossos policiais. Inclusive, pode-se dizer que hoje existe uma orientação ao princípio da qualidade total. Entretanto, os cursos de reciclagem e aprimoramento devem ser disponibilizados em maior número para os servidores.

E sobre as competências necessárias, acho que vai por aí também. O policial deve estar sempre com vontade de aprender novas coisas, de se

aprimorar. Acho que essa é a característica principal, pois os crimes não param de evoluir.”

4. Quais são as principais alianças da PF?

“Temos alianças com as Forças Armadas, com a Polícia Civil, inclusive temos um ótimo relacionamento com os peritos deles, com a Polícia Militar e até mesmo com universidade. Por vezes utilizamos laboratórios das universidades, por causa da falta de recursos próprios. Já houveram até palestras, tanto de professores para nós aqui, quanto da gente para o pessoal das universidades, mas essas são mais raras. Além das outras, como a Receita Federal, o INSS, e por aí vai...”

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Nossa grande fraqueza é o reduzido montante de recursos, tanto materiais quanto humanos. Na verdade, hoje, vivemos uma grande escassez de recursos.

Agora, nossa grande força é o nosso pessoal. Até por esta falta constante, o pessoal aqui adquiriu uma grande capacidade de administrar recursos. O pessoal aqui é realmente emprenhado em fazer um bom trabalho. Todos são muito dedicados. Já houve casos do pessoal tirar dinheiro do próprio bolso para comprar um CD e fazer um bom trabalho, a invés de ficar esperando recursos do órgão. O pessoal aqui corre atrás mesmo!

Sobre alianças, com relação ao pessoal, não tem muito jeito, aí é o governo que tem que contratar mais gente mesmo...fazer concurso público e por aí vai...Com relação à escassez de recursos materiais, poderiam ser feitos convênios, contratos de fornecimento constante. É claro, deveria se fazer tudo isso com um certo controle, mas seria uma forma de evitar a escassez que hoje vivemos. Às vezes, nem dá pra trabalhar direito! Outra coisa legal que poderia ser feito, é a realização de parcerias com universidades para desenvolvimento de tecnologia. A gente tem que se aproximar da academia., afinal lá é que existe o de mais novo. Os nossos próprios sistemas de TI poderiam ser desenvolvidos com universidades. ”

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Acho que a grande oportunidade que temos no futuro é justamente a

ampliação das parcerias do DPF! Inclusive fazer convênios formais com outras polícias, do Brasil e do Mundo. Nós temos que unir forças e recursos.

Agora, nossa maior ameaça é o Governo. O Governo não dá o valor necessário à polícia...temos a grande ameaça de ficarmos estagnados... A maior ameaça para o DPF é a estagnação. É não recebermos os recursos suficientes para nosso trabalho.”

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

“São justamente o que acabamos de falar. Bato nessa tecla! Temos que melhorar e aumentar os recursos de todas as naturezas, além de aumentar as parcerias”

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

“Rapaz, sobre essa questão não me sinto à vontade pra falar. Não as conheço pra isso. Mas sei que tem um pessoal sério e que faz um bom trabalho”

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

“Sou contra...isso foi uma bela manobra política em meio da crise que vivemos. Nada disso muda o cenário em que vivemos, nada! Só querem desviar a atenção do pessoal, da sociedade”

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

“Queremos construir uma visão de respeito e, principalmente, credibilidade perante a sociedade e por atos, não por discurso. Apesar dos acontecimentos atuais, acho que estamos conseguindo...lógico que podemos melhorar”

Entrevista – Agente:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

“Acho importante a gente ressaltar que o DPF exerce diversas atividades. Ele exerce o papel de polícia judiciária, prestando informações ao sistema judicial e ele também presta diversos serviços à comunidade.

Dentro do DPF existe uma área de repressão, existe uma área de inteligência e existe uma área de prestação de serviços. Dentro da área de repressão e da área de produção de informação para alimentar o sistema judiciário, a estratégia do departamento tem sido de ser uma polícia investigativa, muito mais do que colocar gente na rua...ser cada vez mais investigativa e colaborativa do que repressiva. E com a parte de prestação de serviços que o departamento tem, como temos uma estrutura que é muito pequena em relação á demanda, ocorre mais ou menos um desvio de função dos policiais. A estratégia então é a de fazer o máximo possível com o mínimo de recursos do efetivo. Seria uma estratégia de otimização dos recursos. ”

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

“Bom, existe custo, que é um fator fundamental. A gente lida com funcionário público, que é um funcionário concursado...ele não é captado facilmente captado no mercado de trabalho. Então para isso tem que ser feito um planejamento, um estudo de necessidade de pessoal, dentro lógico de outro fator muito importante que é a disponibilidade política de se contratar. Então você tem que adequar basicamente o interesse político com o interesse funcional.”

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

“Com a flexibilização das equipes. O treinamento do policial ele é dado de uma forma diferente, vou citar um exemplo: Diferentemente de uma estrutura hierárquica rígida, como a militar, onde se é apenas um mero executor de ordens, o policial tem poder de decisão...o policial tem liberdade de atuação. Esta liberdade varia inclusive de acordo com a chefia ao qual ele está subordinado. O policial tem as suas obrigações e as conhece, mas tem essa liberdade de tomar decisões. Então, um agente de segurança, que está prestando seu serviço de

segurança, ele tem a autonomia de decidir o que fazer em função das circunstâncias. Acontece uma fato, ele pode ter uma resposta imediata. Ele não precisa se reportar à estrutura administrativa sobre uma determinada ordem a seguir. E a característica principal para um policial é a iniciativa. O policial deve ter iniciativa, ele deve se antecipar à situação. Deve ser inclusive a principal característica de qualquer funcionário do Departamento, não só do policial.”

4. Quais são as principais alianças da PF?

“Temos muitas parcerias para produção de informação. Temos contatos com o Ministério da Fazenda, até para a gestão de recursos nesses casos. Existem parcerias para formação de policiais, até com governos estrangeiros inclusive. Temos parcerias com os governos estrangeiros também em operações de interesse comum. Parcerias com empresas privadas é um pouco mais complicado. Mas temos parcerias muito grandes também com o Judiciário, com o Ministério Público, Receita Federal, Itamaraty, com empresas públicas com a Caixa Econômica, com os Correios...temos um posto da PF dentro dos Correios para investigação de crimes postais, e por aí vai.”

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Acho que na verdade essas parcerias são a nossa grande força, pois é através destas parcerias que extraímos grande parte das informações que necessitamos. Essas alianças inclusive devem ser estimuladas para que se potencialize a troca de informações entre os diversos órgãos do Governo Federal. Criar uma estruturação melhor do sistema de informação do Governo Federal.

E a fraqueza é a parte de que dentro do órgão a carreira policial é também a que administra. Então, às vezes, o que nós podemos perceber são policiais em cargos administrativos e com uma visão muito operacional. Então se torna muito complicado tomar diretrizes mais abrangentes porque o perfil do ocupante do cargo é de polícia, voltada para operação. Seria um desvio de função...como falamos antes até. A pessoa entra pra polícia, na maioria das vezes, pensando que vai prender gente e não que vai passar o dia atrás de uma mesa e diante de um computador. Isso faz da pessoa um profissional insatisfeito e pouco produtivo, pois o perfil do cara é de policial.

Agora, um outro ponto fonte da PF é o fato de ser capaz de unificar e de distribuir informações por todo o Brasil e pelo mundo. Então, você tem uma

polícia aqui que é a mesma em todos os estados, com o mesmo modo operante. Então isso é muito fácil de você, a nível nacional, produzir informação de qualidade e evitar crimes interestaduais. Por exemplo, você tem uma noção de violência no Rio, mas aí você passa por uma série de fatores que não acontece só aqui. Essa é uma grande força da PF, a capacidade de produzir informações generalizadas e pontuar isso para situações específicas. Seria a capacidade de ter uma visão holística do Brasil. ”

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“As oportunidades e ameaças, eu acho que a gente trata muito mais no campo político do que em qualquer outra coisa. Então a gente tem que considerar o fator de que existem correntes no Brasil que seguem determinadas impressões e observam outros países para formar sua opinião. Existe durante algum tempo um lobby para se acabar determinadas carreiras no Departamento, existiam outros setores que tem interesse de fazer da PF um modelo como o americano, de descentralizar em agências, de rachar a polícia. E isso é um pouco complicado, pois desestabiliza o órgão e quanto mais fragmentado, se essa fragmentação não for bem estruturada, não tiver um intercâmbio muito bom, você perde exatamente essa visão holística.

E como oportunidade, eu acho que a polícia tem que mudar um pouquinho sua forma de relacionamento com a sociedade. Ela tem que melhorar a parte de contato com a sociedade. Só a prestação de serviço policial não basta. Ela tem que encarar uma realidade nova e aproveitar as oportunidades que ela está tendo de melhorar o sistema de informação dela. Além de melhorar as parcerias, abrir bastante. Trabalhar mais com setores distintos da sociedade: com empresas, ONG’s, entidades de classe e etc, prefeituras, qualquer entidade que possa contribuir, que possa melhorar esse relacionamento.”

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

“Evitar o desvio de pessoal, melhorar a distribuição de recursos e aumentar o efetivo.”

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

“É complicado falar de polícia estadual porque ela tem uma fisionomia muito particular em cada estado. A experiência que a gente tem aqui no RJ é que se pega um policial e se dá uma formação muito incipiente pro tipo de serviço e

com um salário muito baixo. Então você acaba prejudicando e comprometendo muito uma instituição por uma falha estrutural. Você não dá meios suficientes, inserido em um contexto que é altamente corruptor. Então você tem um funcionário mal pago, que corre risco de vida e que não se sente respaldado nem pela sociedade, nem pelo órgão que o administra. Não existe, por exemplo, nenhuma ONG que trabalhe em defesa das famílias dos policiais mortos em decorrência da profissão. Enquanto para criminosos, existem várias. Lógico que isso é válido. Mas fica aquela história de que de policial só gosta a mãe e o cachorro.”

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

“Sou totalmente a favor. Vou mais longe ainda: sou a favor da proibição da fabricação de armas no país.”

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

“Se eu pudesse descrever uma visão que se quer construir, segundo minha opinião seria que: O DPF tem por visão ser uma organização policial de grande prestígio para com a sociedade, sendo reconhecida por sua eficiência e eficácia operacional, transparência em suas ações e como efetivo contribuinte, dentro de suas atribuições, no desenvolvimento do país. Até houveram uns fatos agora que denegriram um pouco a imagem do órgão. Mas eu espero que a sociedade compreenda que num universo imenso de servidores, desvio de conduta são inevitáveis. E espero também que a sociedade observe que quando esses casos são identificados, a PF pune com muito rigor. Espero que isso traga uma grande confiança na PF.”

Entrevista – Escrivão:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

“O DPF mudou muito sua estratégia na abordagem da segurança pública no Brasil. Um dos focos principais foi juntar vários policiais em determinadas operações policiais, em determinadas investigações. Ou seja, ao invés de pulverizar, a PF vem atuando em conjunto em determinados pontos importantes. A gestão financeira também faz parte hoje da estratégia do departamento. Isso porque uma boa gestão de segurança pública também carece de uma boa gestão financeira. Um outro ponto importante é o uso de legislação nova. Hoje essa

legislação nova faz com que o DPF possa até usufruir de recursos oriundos, apreendidos da criminalidade. Além é claro da questão da informação. O DPF tem por estratégia ser uma polícia de informação. Aliás, o principal produto e recurso da Polícia Federal é a informação.”

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

“Na estratégia do DPF existem diversos fatores. O que influencia essa estratégia muita das vezes são fatores de sigilo. O sigilo no tratamento estratégico das informações é fundamental. Isso porque a gente trabalha fundamentalmente com informação. Pelo fato da gente ter que trabalhar com o sigilo, temos que ser uma polícia de informação, como disse antes. E, em cima dessas informações, são feitas estratégias para cada caso. Mas o fator fundamental que nos guia em como tratar a informação é o sigilo. Além também de materiais, recursos, pessoal e etc.”

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

“Isso aí a gente tem um, na minha opinião, paradoxo. Por que a gente precisa de uma estrutura burocrática, porque a liderança tem que estar intimamente ligada às normas internas. Você precisa então de uma hierarquia e de disciplina...precisa burocratizar. E ao mesmo tempo o policial precisa de ter a sua autodeterminação. Juntar essas duas coisas é uma dificuldade. O policial precisa, além de seguir as leis e seguir as normas internas, que são rígidas, ele também precisa de liberdade para decisão. Então, isso sempre é um paradoxo, ainda mais em se tratando de polícia... A vida do policial é um grande paradoxo...A informação é essencial para a estratégia do DPF, mas o mais importante nessa informação é o sigilo...o policial precisa de liberdade, mas está subordinado à um estrutura hierárquica. É lógico, que dependendo da chefia, pode existir mais ou menos flexibilidade. Mas ainda sim a estrutura é rígida e hierarquizada.

E existe também o investimento. Hoje o investimento melhorou muito. O sucesso que a PF está tendo na opinião pública tem muito a ver com isso. Embora tenha que se colocar um ponto. A criminalidade não para de se desenvolver, até mais que a próprio polícia; e isso é um problema mundial.

Existe também o investimento em treinamento. A academia de polícia vem fazendo um trabalho fantástico. A gente pode até fazer uma piada... Hoje a ANP é um centro de excelência internacional com certeza. Da mesma forma que a gente fala que a cadeia é a universidade do crime, a Academia Nacional de Polícia é a universidade do policial. Inclusive, hoje, procura-se formar o policial também no âmbito das ciências sociais, para que ele tenha consciência de seu papel na sociedade. É um negócio fantástico.

Agora, sobre o policial, a principal característica é a moral e o sentimento de servir à sociedade, com ética...com uma ética que seja do departamento e que o policial tem que entender que essa ética é do departamento, é do país e não pessoal.”

4. Quais são as principais alianças da PF?

“Olha...a PF não pode estabelecer alianças no seu objetivo de combate à criminalidade. Mas o mais próximo disso são as relações que o DPF procura ter sempre com o Judiciário e o Ministério Público. Isso é fundamental para o DPF fazer o seu trabalho. A Receita Federal também entra nessas relações, dado que a gente também faz trabalhos em fronteiras e aeroportos. Então o relacionamento com eles é fundamental.”

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Nisso existe uma questão complicada. É mais ou menos assim: tudo que ajuda, está faltando, sempre está faltando alguma coisa. Sempre faltam meios, recursos. Isso é uma grande fraqueza. Eu diria até que tudo que poderia ser força hoje no DPF, atualmente são fraquezas, pois não existem em números suficientes. Quanto às alianças, não vejo muita solução...a não ser uma ajuda do governo.”

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Olha, o futuro de DPF depende de tecnologia e de pessoal. A ameaça que a gente sofre, no futuro e hoje também, é a pouca tecnologia à disposição. Ao mesmo tempo que a gente teve um grande investimento, ele ainda não é suficiente. Isso porque o crime organizado usa de muita tecnologia. E eu acho que a oportunidade que a gente tem é exatamente essa: é o aumento de tecnologia, de efetivo e de todas as outras coisas que estão faltando.”

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

“Olha, e isso aí coloca uma crítica, a gestão de pessoal tem que ser melhorada. Diferentemente de outros profissionais, o policial está 24 horas em serviço. A gestão de pessoal é então muito mais importante que em uma empresa onde o sujeito tem sempre horário certo pra entrar e sair. E mais, ele não tem a obrigatoriedade de estar 24 horas ligado às suas tarefas. Muitas vezes o policial sai em missão e fica 3 meses direto, sem nem poder falar com a mulher, deixa família, deixa tudo! A gestão de pessoal se torna assim muito difícil.”

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

“A gente tem visto que as outras polícias, e isso é bom, estão seguindo os exemplos da PF. Muito embora a gente tenha visto trabalhos excelentes deles...Não que a gente se sinta o melhor. Somos como irmãos mais velhos. Agora, como as policias estaduais, como a militar, têm um contingente muito maior, e salários bem menores, segurar esse pessoal é difícil.”

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

“Eu acho que o desarmamento é bom para a sociedade brasileira. Isso me parece ser uma boa onda na sociedade. E eu até penso que a polícia desarmada deve ser o nosso objetivo. Seria o ideal. Acho que quando a gente fala de ética, de moral, a gente imagina que nenhum homem seria capaz de matar um outro homem. Então se a coerência é essa, a gente não deve desejar andar armado, não deve desejar uma polícia armada. O desarmamento é algo que se refere à sociedade. Não é isso que vai acabar com a bandidagem, esse já é outro assunto. Mas a necessário que a sociedade entenda que não é pelo meio das armas que a gente vai resolver os nossos conflitos. Por que o que é mais importante na sociedade? É preservar a vida...tudo se refere à preservar a vida. Então, todos os meios que não levem à isso não podem estar na definição de uma política, seja ela qual for.”

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

“Acho que queremos construir uma visão de entusiasmo, que apesar das dificuldades que é uma instituição que trabalha e trabalha sério.”

Entrevista – Papiloscopista:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

“Não existe uma estratégia definida, depende do caso. A estratégia vai variando de caso a caso, dependendo da necessidade.”

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

“O primeiro fator a sabermos é a competência dos crimes. Precisamos saber que tipos de crimes estão sob a competência da PF. Depois temos a questão dos recursos, principalmente no que se relaciona com recursos humanos. Ter pessoal para realizar as investigações e as operações é imprescindível. Depois temos o nível de contaminação. Esse nível de contaminação é o quanto uma pessoa pode estar envolvida, seja em seu meio social, de trabalho, ou qualquer outro, a ponto de apresentar o risco de vazar uma informação importante. Às vezes o policial mora perto de uma pessoa que está sendo investigada, ou até mesmo conhece o cara. Inclusive é comum serem enviados policiais para realizarem operações em estados distintos de suas lotações de origem, mesmo que este local possua os recursos necessários, pelo fato de lá eles não terem qualquer vínculo social. E, por último, temos o nível de periculosidade dos crimes, afinal, temos sempre que estar preparados para o pior, infelizmente.”

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

“A burocracia é realmente um fator crítico. Está certo que ela é necessária, mas também atrapalha um bocado! Bem, a melhor resposta que o DPF dá às mudanças é realizada pelos seus próprios servidores. O pessoal aqui corre atrás mesmo. Infelizmente o órgão não investe o quanto devia nos seus funcionários. No primeiro curso de formação, na ANP, a formação é excelente, mas depois, carece muito de cursos de reciclagem. Mas a resposta é dada mesmo pelos policiais, enquanto pessoas. E eu acho que a competência mais crítica para o policial é essa mesmo. O cara tem que estar sempre disposto à aprender, tem que estar sempre estudando.”

4. Quais são as principais alianças da PF?

“As principais são o MPF e o MPE, a Justiça Federal, com a qual temos

uma excelente relacionamento inclusive, e acho que as Forças Armadas, principalmente pra questões de logística: alojamento e deslocamento.”

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Acho que a ANP é um grande força. Com certeza hoje ela é uma escola que fornece cursos de grande excelência na formação de um policial. Acho que também as instalações da PF...menos o Rio, como você pode ver, isso aqui está caindo aos pedaços. Mas em outros estados temos delegacias exemplares. Agora, o grande trunfo do DPF, o quê ele tem de melhor, são seus servidores. É um pessoal que está sempre querendo se aperfeiçoar, mesmo com recursos próprios. Você pode atualmente encontrar pessoas, em todos os cargos do Departamento, com mestrado, doutorado...Isso é muito bom pra gente!

Sobre nossas fraquezas? Acho que o armamento é uma delas. Armamento aqui é uma coisa sazonal: às vezes tem arma boa, às vezes não tem. De qualquer forma, um bandido não tem limites pra se armar, então, a gente teria que ser melhor armado também. A falta de treinamento constante, como já falei, é outra fraqueza. O cara precisa de uma reciclagem constante pra ser um bom policial. E digo mais, a própria ANP também pode ser vista como uma fraqueza. Do quê adianta termos uma excelente academia de polícia de não voltamos lá para estudar? Nesse sentido, ter apenas uma unidade de treinamento para todo Brasil, é uma fraqueza. Deveríamos ter centros menores de treinamento espalhados pelo Brasil, como acontece na Polícia Rodoviária Federal.

Sobre as alianças, com relação às forças, acho que não há muito o que fazer. Agora, com relação às fraquezas, poderiam ser feitos convênios para se usar centros de treinamento de outras polícias para a reciclagem do pessoal da PF. Poderia também existir um convênio com empresas fornecedores de armas e munição de modo que isso não faltasse aqui...e por aí vai.”

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

“Uma grande oportunidade seria a gente conseguir a autonomia, como acontece com o MP... a PF está lutando, buscado a autonomia... Esta seria nossa melhor oportunidade, seria muito bom para o órgão! Fora isso, acho que hoje temos uma grande oportunidade de construirmos uma melhor imagem frente à sociedade. A PF tem trabalhado bastante e os resultados estão aparecendo. Nesse

sentido, uma parceria com a imprensa seria de grande valia...a gente fornece as notícias e eles nos dão a projeção que queremos na mídia.

Sobre as ameaças...nossa grande ameaça é a política. O quê acontece: se a PF não age de uma forma que o Governo goste, os políticos vêm em cima da gente! Isso é péssimo! E nisso, estamos sozinhos mesmo...Inclusive a PF deveria ser uma polícia de Estado, hoje, na verdade, ela acaba por ser uma polícia de governo ”

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

“Primeiramente seria a gente conseguir uma maior autonomia política, financeira, operacional e administrativa. Aumentar o treinamento também é muito importante. Outro ponto seria a melhoria dos sistemas de informação. O policial tinha que ter toda facilidade de acesso à informação. Telefone, sistemas de Internet e intranet, banco de dados e etc. E por último, que eu lembre agora, seria a melhoria do armamento. Na PF tinha que ter arma e munição a vontade para qualquer policial...E pior, se eu quiser uma arma boa, tenho que pagar do próprio bolso, como acabei de fazer: adquirir uma pistola tem poucos meses. Aí podemos falar de novo do estabelecimento daqueles convênios. Seriam com certeza melhorias muito válidas. Embora uma coisa tem que ser dita: diferentemente de outras instituições públicas, embora não as conheço à fundo, na PF eu vejo uma perspectiva de melhora em todos os sentidos. Isso é muito animador. Logicamente, há muita coisa a ser melhorada...o que falei, são pontos que considero prioridade. Mas em todos os sentidos podemos ver melhoras para o futuro, e isso nos dá uma grande esperança!”

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

“São instituições sérias também. A questão é que eles, assim como nós, passam por muitos problemas. E para piorar, os salários das polícias estaduais está muito baixo. Mas é pessoal que apesar de tudo também faz um trabalho importante e bonito”

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

“Sou contra! Essa história de que o desarmamento vai resolver o problema da violência no Brasil é uma falácia. É aquela história que se você quer a paz, tem que se preparar para a guerra. Você se arma, fica forte pra ninguém mexer com você.”

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

“Acho que antes a sociedade tinha uma imagem horrível da PF, principalmente por causa da ditadura. Mas acho que hoje já conseguimos melhorar muito esse imagem. Nós queremos construir a imagem de uma instituição que está lutando por um país melhor...queremos fazer nossa parte e sermos reconhecidos por isso. Queremos construir uma imagem de respeito e prestígio perante a sociedade.”

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)