



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



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 operacionais, bem como, paralelamente, possui uma constante preocupação com a responsabilidade social e a ética no exercício do poder de polícia. Um ponto importante concerne o fato dos servidores da instituição serem apontados como sua grande força; por sua vez, as fraquezas e ameaças seriam oriundas, em sua maioria, da condição de subordinação da PF ao Governo Federal. Boas oportunidades podem ser observadas no sentido de construção da imagem do Departamento perante a sociedade, busca por mais autonomia e ampliação das alianças, segundo os membros do órgão. São observadas ainda uma série de forças potenciais, dependentes apenas de iniciativas bastante plausíveis. A pesquisa conclui que a cultura organizacional, a orientação à gestão participativa e o relacionamento com a sociedade civil são fatores que deveriam ser aprimorados no órgão.

Palavras-Chave

Estratégia; gestão estratégica; responsabilidade social; ética; segurança pública.

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 39: indiciados por idade	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