

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.

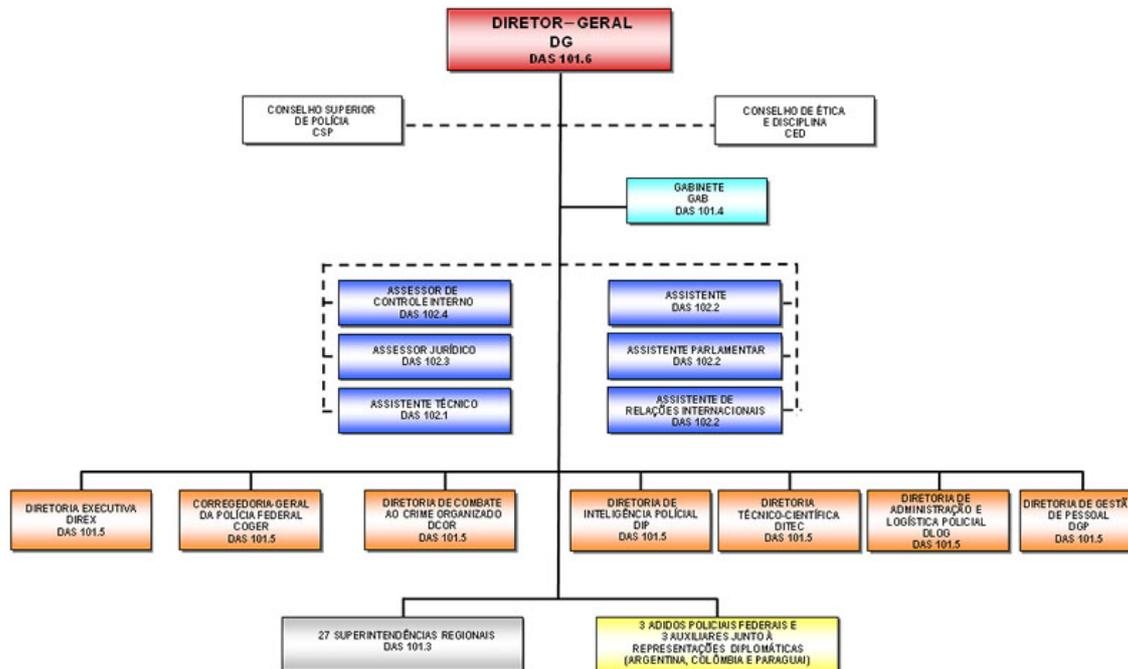
Pelo Decreto nº 50.375 de 22 de março de 1961 foi criado o Serviço Federal de Prevenção e Repressão de Infrações contra a Fazenda Nacional, ampliando as atribuições do DFSP.

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 opressão 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 às organizações criminosas (SUN, 2001). Ainda, a atuação dos grupos criminosos deve ser entendida não somente nos países de origem e destino dos ilícitos penais. Também deve existir intervenção da polícia no caso de países que são usados como rotas. Geralmente são utilizadas nações com fracos sistemas de segurança para essas manobras, países com uma polícia passiva e ineficiente, colocando-as assim vulneráveis a outras ameaças.

Outra atividade atual que merece atenção, devido à sua influência no desenvolvimento social das comunidades, é o tráfico nacional e internacional de drogas. De fato, o tráfico de drogas é uma atividade criminosa “intensiva no uso de mão-de-obra”. Os grupos criminosos necessitam contratar uma verdadeira milícia armada para o suporte de suas atividades. A imensa maioria deste contingente é oriunda de jovens de comunidades carentes, sem qualquer assistência, impossibilitados de se desenvolverem socialmente. Adicionalmente, o poder dos traficantes exerce um fascínio sobre estes jovens que ali vêem a única forma de serem por algo reconhecido, face à posição social em que se encontram e às limitadas possibilidades que vislumbram para o futuro. Assim, permitir que exista esta crescente convocação de jovens para pegarem em armas por uma causa que é ilegal, onde muitos são até obrigados a isto, é restringir ainda mais seus horizontes; é permitir que ingressem em um sistema que pouco se vislumbra em longo prazo senão uma morte prematura.

Cabe notar que diversas forças policiais estão se concentrando em atuar contra jovens também de classe média, ou superior, que estão desempenhando o papel de atravessadores do tráfico. Neste caso, porém, existe um outro problema social: a inversão de valores. Embora se tratam de jovens que tiveram mais oportunidades e recursos no desenvolver de sua formação intelectual e moral, são tentados pelos expressivos ganhos financeiros, fáceis, da revenda de entorpecentes.

O tráfico também carrega consigo uma série de outros ilícitos que visam levantar recursos para suas atividades, tais como roubo, seqüestro, estelionato, etc. Contudo, o pior ilícito que acompanha o tráfico é o próprio tráfico de armas. Na verdade, armas e drogas se retroalimentam em um processo contínuo e

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 também pelo potencial dano que pode causar em toda a sociedade. A lavagem de dinheiro pode comprometer a integridade de instituições financeiras, ocasionando a perda de credibilidade de todo o sistema financeiro. Também pode facilitar o autofinanciamento de outras atividades criminosas, bem como aumentar sua diversidade e crescimento, proporcionando o reinvestimento em “fundos criminosos”. A lavagem de dinheiro possui influências diretas na estabilidade política e no desenvolvimento econômico. Parte de seu crescimento também ocorreu devido à queda das barreiras com a globalização. As diferentes legislações e jurisprudências também facilitam a atuação dos criminosos ao criarem paraísos fiscais, destinos de dinheiro ilícito de toda parte do mundo.

Ou seja, em todas as questões colocadas anteriormente, e em tantas outras que também existem, a criminalidade coloca-se como um grande entrave para o desenvolvimento econômico e social de uma nação. Com isso é desnecessário explicitar o quanto a segurança pública e a manutenção do bem-estar social são estrategicamente importantes. Nesse contexto, a responsabilidade social do DPF se inicia na própria construção de uma estratégia que seja eficiente no combate aos ilícitos penais, sendo ética e transparente em suas ações.

A ausência de uma segurança pública eficiente, juntamente com um sistema jurídico ineficiente, pode ser ainda mais desastrosa como colocado em Bandiera (2003). Seu estudo mostra que a Máfia Siciliana, a Máfia Russa e a Yakusa (Máfia Japonesa) surgiram em conjunturas em que o Estado se mostrou ausente como provedor de bem-estar social. Nesses casos, a segurança pública foi

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.