

### 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) Revisão da literatura, investigação documental e pesquisa telematizada sobre assuntos relacionados com análise estratégica e outros relacionados com adequação estratégica.
- 3) Investigação telematizada sobre organizações semelhantes ao DPF com o objetivo de colher potenciais sugestões de melhorias.
- 4) A partir das informações coletadas nos itens 1 e 2, desenvolvimento de um modelo conceitual adequado para a pesquisa.
- 5) A partir dos itens de 1 a 4, desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, a saber: questionário estruturado a ser aplicado aos servidores do DPF.
- 6) Investigação documental e telematizada sobre os constructos definidos no modelo conceitual da pesquisa e sobre questões relacionadas com os objetivos intermediários.
- 7) Aplicação do questionário estruturado aos servidores do DPF visando levantar a percepção destes sobre os constructos definidos no modelo conceitual da pesquisa e sobre melhorias identificadas no item 3.

#### Fase 3: Análise Inicial:

- 1) Tratamento e interpretação dos dados obtidos
- 2) Elaboração de uma lista de fatores críticos para a estratégia, de competências críticas e de forças e fraquezas, além da influência das alianças, resultado da consolidação dos itens de 6 e 7 da fase anterior, para uma organização como o DPF.

#### 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

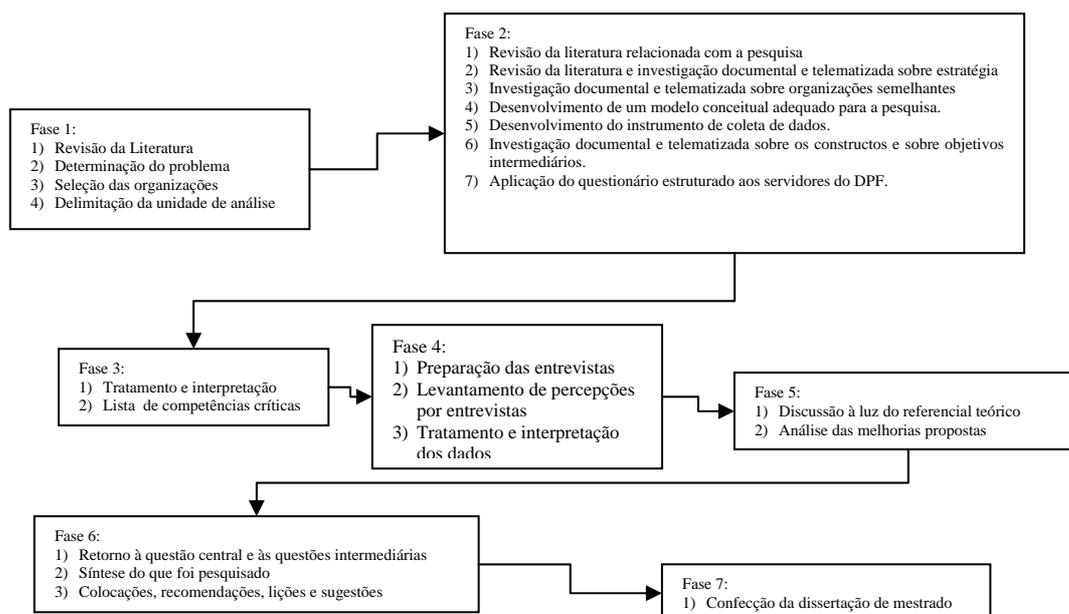
- 1) Confeção do texto da dissertação de mestrado, constando de todas as etapas da pesquisa, resultados obtidos, bem como conclusões.

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 Entrevistas.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.
Dado sua estrutura burocrática, entender 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.	Fase 2, itens 6 e 7 Fase 4, item 2	Descritiva	Qualitativa Quantitativa	Entender como reage a estrutura interna do DPF às mudanças do ambiente, a fim de propor melhorias.	Investigação documental Aplicação de questionário estruturado. Entrevistas.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico. Análise estatística
Quais são as principais alianças da PF?	Fase 2, item 6 Fase 4, item 2	Documental Explicativa Descritiva	Qualitativa	Identificar as principais alianças do DPF.	Investigação documental. Entrevista	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico
Quais são as forças, fraquezas do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?	Fase 2, itens 6 e 7 Fase 4, item 2	Explicativa Descritiva	Qualitativa Quantitativa	Entender como as características organizacionais são afetadas pelas alianças.	Investigação documental Aplicação de questionário estruturado. Entrevistas.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico. Análise estatística
Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?	Fase 4, item 2	Documental Descritiva	Qualitativa Quantitativa	Conhecer as oportunidades e ameaças ao DPF e como podem ser influenciadas pelas alianças.	Investigação documental Aplicação de questionário estruturado. Entrevistas.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico. Análise estatística
Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?	Fase 2, itens 3, 6 e 7 Fase 4, item 2	Explicativa Descritiva	Qualitativa Quantitativa	Propor melhorias que visem a otimização da performance do DPF.	Investigação documental Aplicação de questionário estruturado. Entrevistas.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico. Análise estatística

**Quadro 3: Resumo das fases da pesquisa**

A seguir é apresentada uma figura que ilustra o desenho a pesquisa, contendo o encadeamento das diversas fases.



**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.policia civil.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.

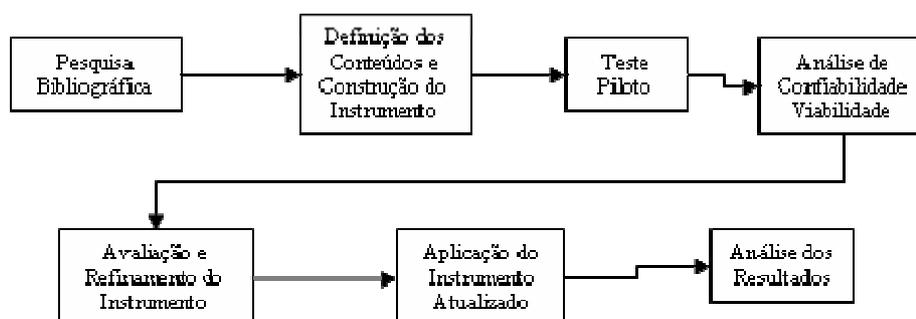
Na primeira parte, as questões obedeceram a ordem das categorias de variáveis descritas no referencial teórico oriundo do modelo GI, sendo elas: (1) *Pessoas*, (2) *Organizacionais Hard*, (3) *Organizacionais Soft*, (4) *Tecnológicos Hard*, (5) *Tecnológicos Soft*, (6) *Físicos*, (7) *Financeiros*. Na 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.