

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:

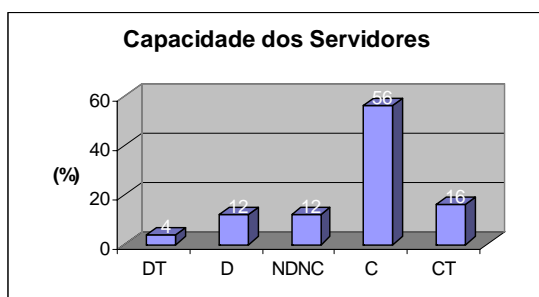


Gráfico 1: percepção sobre a potencialidade dos servidores desenvolverem as competências e habilidades necessárias

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:

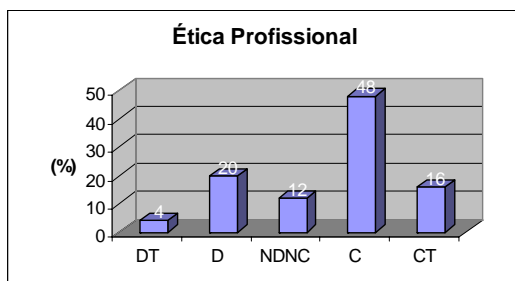


Gráfico 2: percepção sobre os servidores como praticantes de princípios éticos adequados.

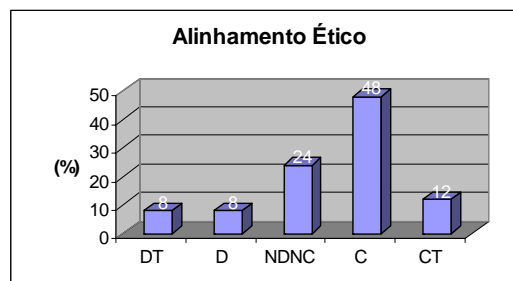


Gráfico 3: percepção sobre o alinhamento ético entre funcionários e organização

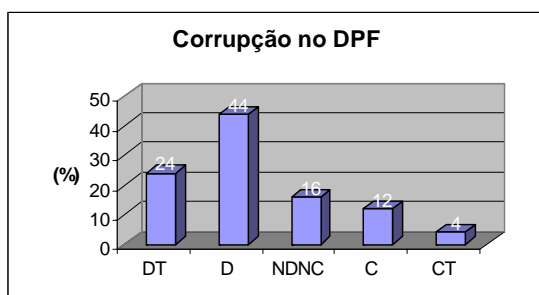


Gráfico 4: percepção sobre a existência de corrupção no DPF

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.

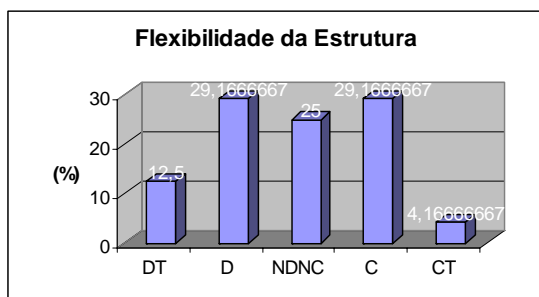


Gráfico 5: percepção sobre a flexibilidade da estrutura hierárquica do DPF

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:

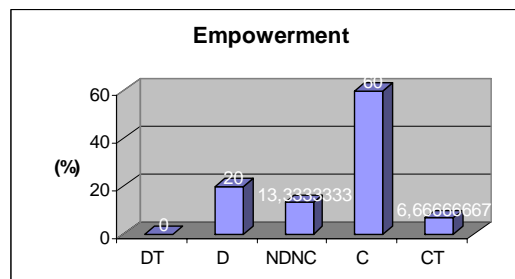
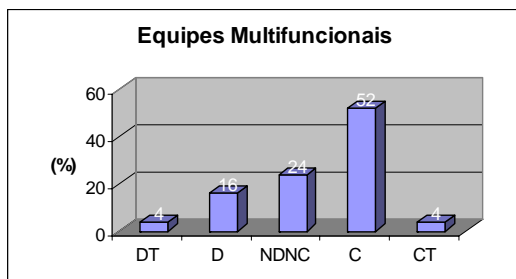


Gráfico 6: percepção sobre a existência de equipes multifuncionais

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:

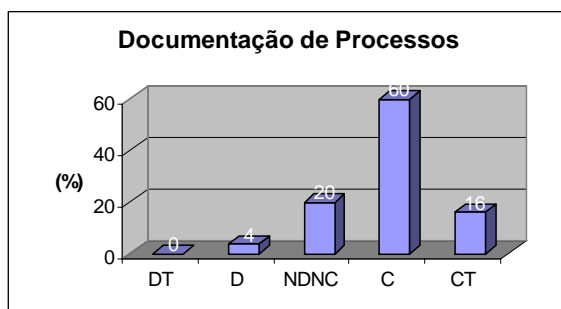


Gráfico 8: percepção sobre a documentação de processos do DPF

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:

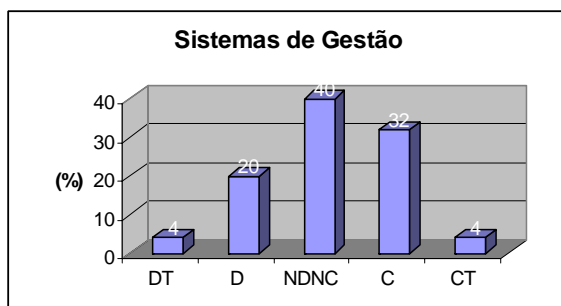


Gráfico 9: percepção sobre os sistemas de gestão da PF

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:

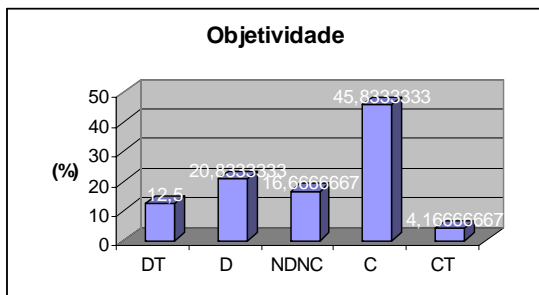


Gráfico 9a: percepção sobre objetividade

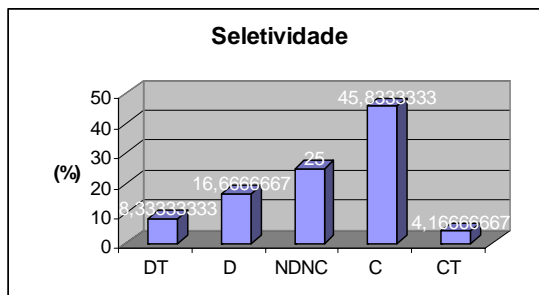


Gráfico 10: percepção sobre seletividade

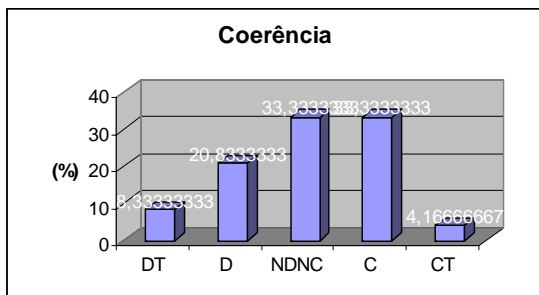


Gráfico 11: percepção sobre coerência

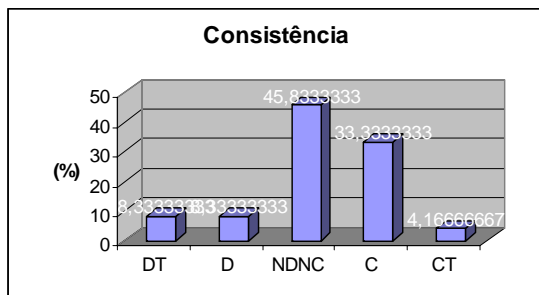


Gráfico 12: percepção sobre consistência

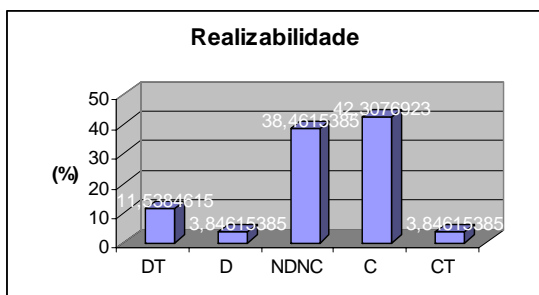


Gráfico 13: percepção sobre realizabilidade

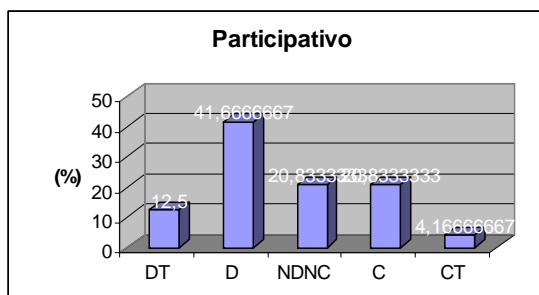


Gráfico 14: percepção sobre a participação

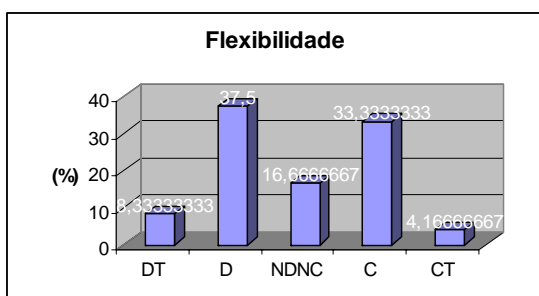


Gráfico 15: percepção sobre flexibilidade

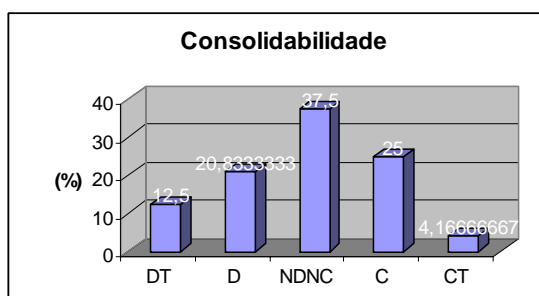


Gráfico 16: percepção sobre consolidabilidade

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

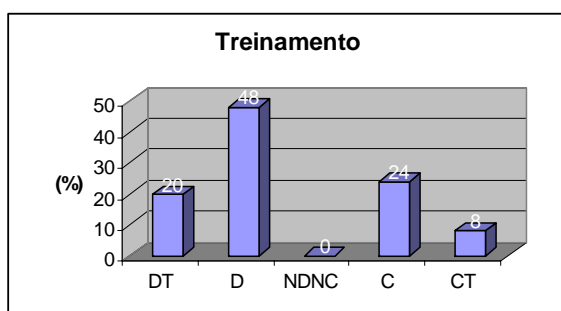


Gráfico 17: percepção sobre constante treinamento dentro da PF

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 cursos realizados, ministrados à quase metade do efetivo. Ao que parece, os cursos são destinados também a uma pequena faixa de servidores, alocados em certas posições de maior

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:

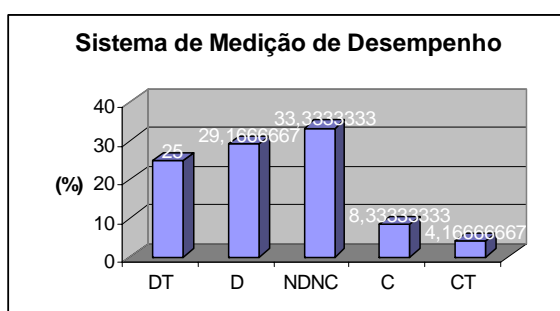


Gráfico 18: percepção sobre os sistemas de medição de desempenho

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:

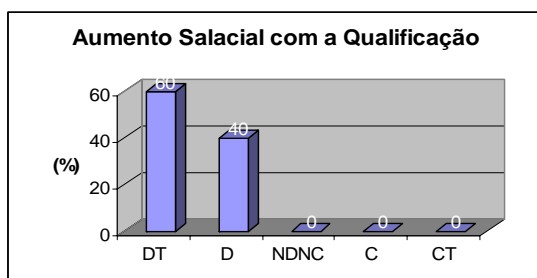


Gráfico 19: percepção sobre o aumento de salário com a qualificação

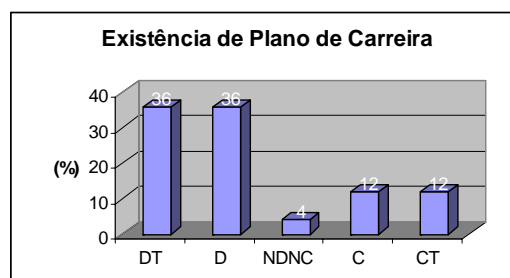


Gráfico 20: percepção sobre a existência de um plano de carreira bem definido

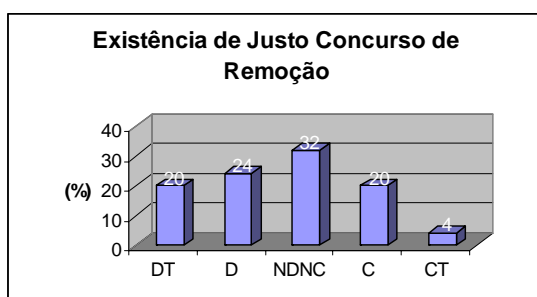


Gráfico 21: percepção sobre um justo concurso de remoção

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**.

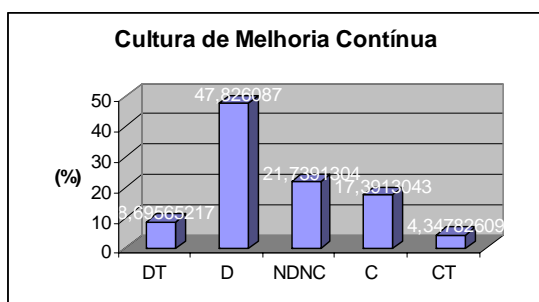


Gráfico 22: percepção sobre orientação à cultura de melhoria contínua

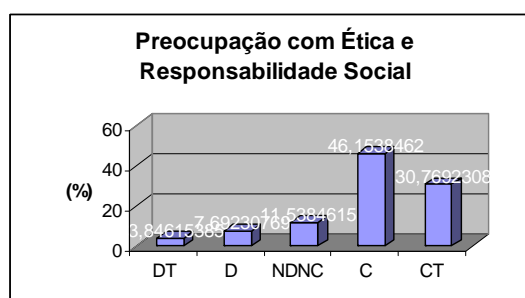


Gráfico 23: percepção sobre a preocupação em se agir de forma ética e socialmente responsável

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:

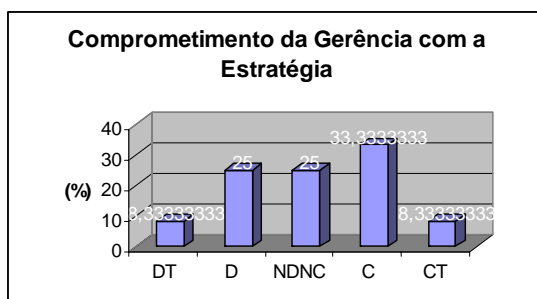


Gráfico 24: percepção sobre o comprometimento da gerência com a estratégia

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:

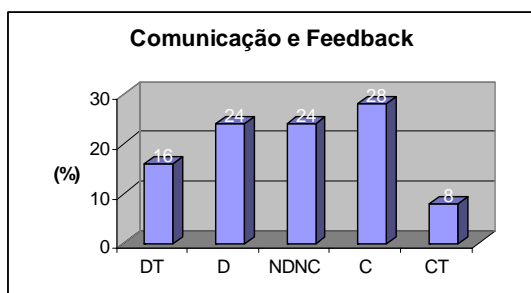


Gráfico 25: percepção sobre a existência de comunicação extensiva e funcional que favoreça o *feedback*

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):

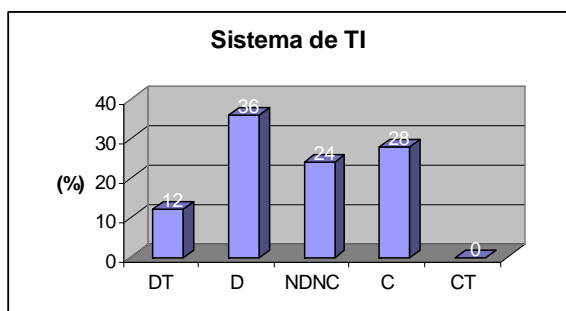


Gráfico 26: percepção sobre a existência de um adequado sistema de TI

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 DPFRNETS e do Owner DPFRNE, importação dos dados com base nos dados da instance DPFRNE 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:

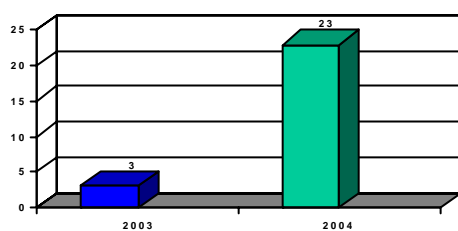


Gráfico 27: desenvolvimento de sistemas

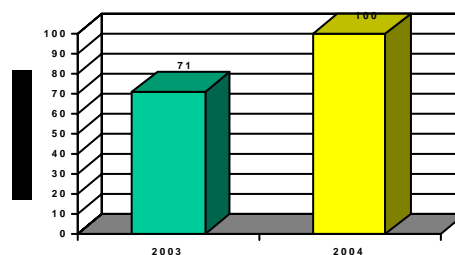


Gráfico 28: portfólio de sistemas

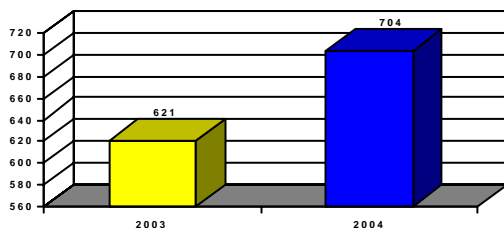


Gráfico 29: manutenção de sistemas

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:

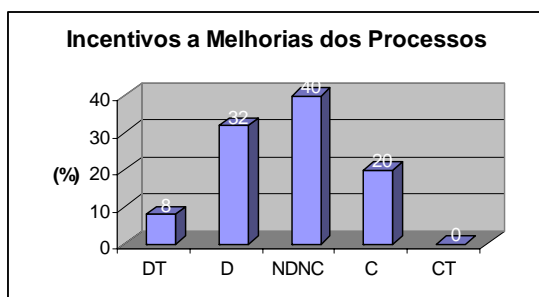


Gráfico 30: percepção sobre incentivos à melhoria dos processos organizacionais

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.

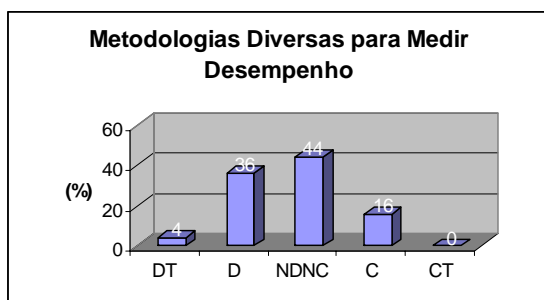


Gráfico 31: percepção sobre a existência de metodologias diversas para mensuração de desempenho

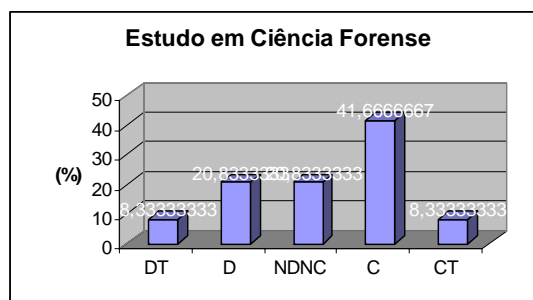


Gráfico 32: percepção sobre o desenvolvimento de ciência forense

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:

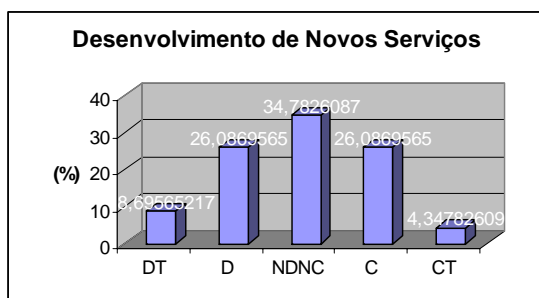


Gráfico 33: percepção sobre o desenvolvimento de novos serviços em segurança pública

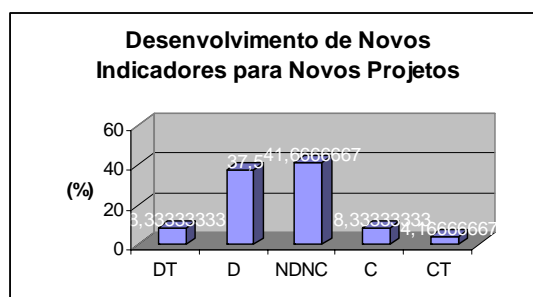


Gráfico 34: percepção sobre o desenvolvimento de novos indicadores para novos projetos

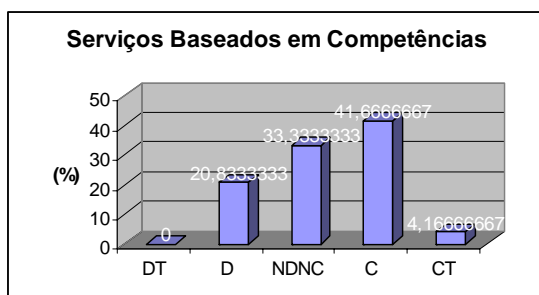


Gráfico 35: percepção sobre os serviços serem baseados em competências adquiridas

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 organização, onde podem ser encontrados todos os serviços prestados pela DPF à comunidade. De forma coerente com resultados também já apurados, o Gráfico 34 demonstra resultados de também não ocorrer o desenvolvimento de novos indicadores de desempenho para os novos serviços, além da significativa parcela de respondentes que não se posicionou.

Como o desenvolvimento de novos serviços é benéfico, na maioria das vezes, pois mais assistência é prestada à população, estas iniciativas precisam ser estimuladas, e posta em prática, em toda organização, bem como o desenvolvimento de seus respectivos indicadores de desempenho, questão já exaustivamente explorada. Identifica-se assim uma **fraqueza real**.

Todavia, segundo os resultados do Gráfico 35, quando ocorre o desenvolvimento de um novo serviço, a percepção de este ser baseado nas competências adquiridas na organização é positiva, mostrando assim uma **força potencial**. Esta é uma importante constatação, uma vez que o desenvolvimento de novos serviços baseados em competências adquiridas perpassa pelo redesenho dos seis níveis organizacionais identificados na revisão da literatura, sendo importante para o desenvolvimento assim do conceito de adequação organizacional e de capacidades dinâmicas.

Físicos:

Ativos Fixos/Equipamentos:

Segundo os resultados do Gráfico 36, a ergonomia dos equipamentos do DPF é realmente péssima. O Gráfico 37 também apresenta um resultado negativo para o nível de ruído e de periculosidade destes. O Gráfico 38 em seus resultados, por sua vez, acaba por corroborar os dois anteriores, uma vez que questiona sobre a adequação, em termos gerais, dos equipamentos.

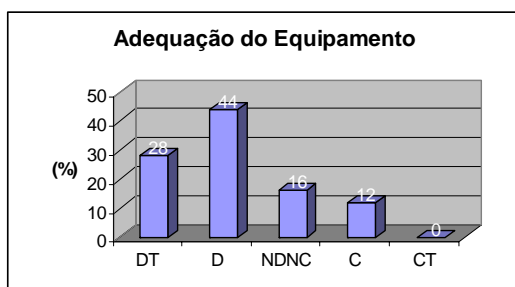


Gráfico 36: percepção sobre a ergonomia dos equipamentos

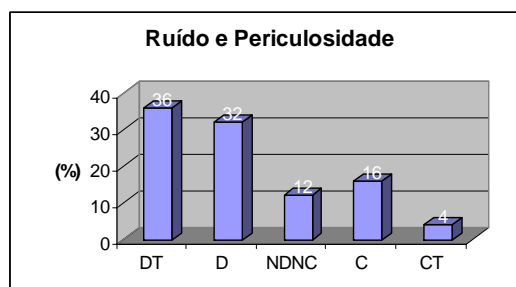


Gráfico 37: percepção sobre o nível de ruído e a periculosidade dos equipamentos

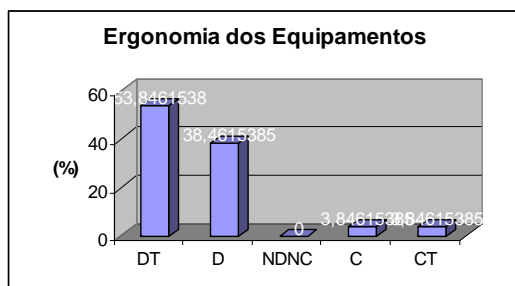


Gráfico 38: percepção sobre a adequação dos equipamentos à atividade policial

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

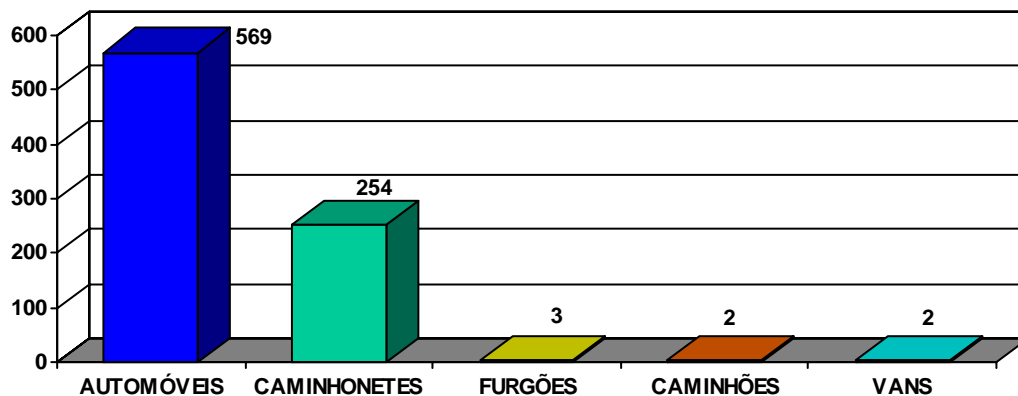
Fonte: Relatório Anual da PF - 2004
Quadro 8: Viaturas do DPF



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: adquiri 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:

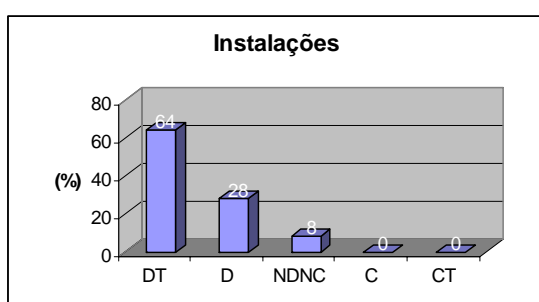


Gráfico 40: percepção das instalações da PF

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:

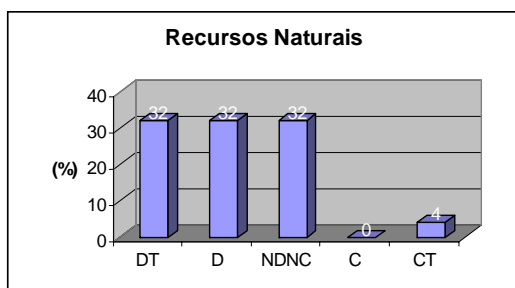


Gráfico 41: percepção sobre o uso sustentável de recursos naturais

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:

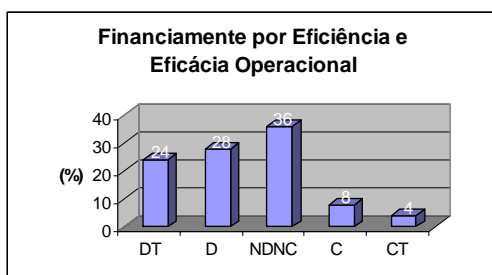


Gráfico 42: percepção sobre a capacidade de financiamento por eficiência e eficácia operacional

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:

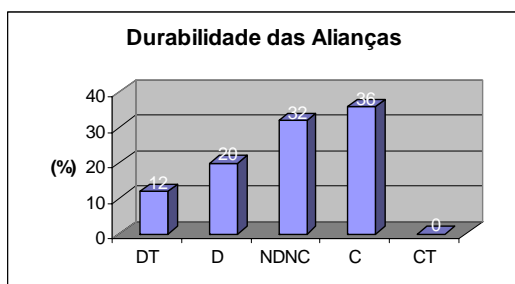


Gráfico 43: percepção sobre a durabilidade das alianças

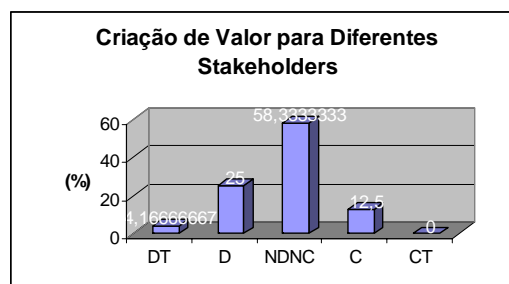


Gráfico 44: percepção sobre a criação de valor das alianças

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:

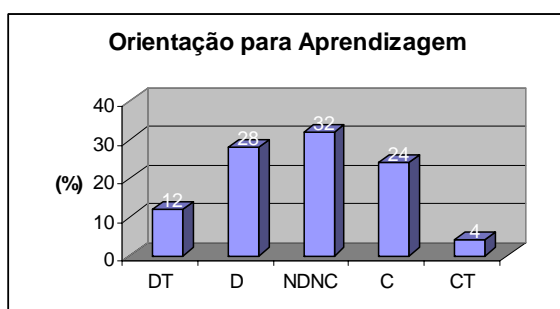


Gráfico 45: percepção sobre orientação das alianças para a aprendizagem

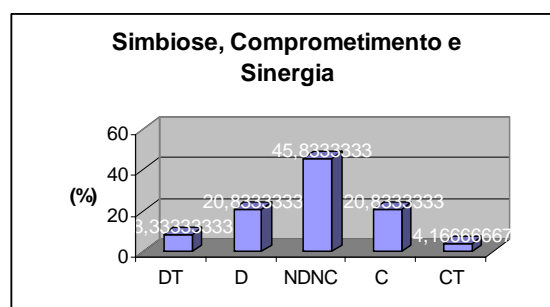


Gráfico 46: percepção sobre simbiose, comprometimento e sinergia nas alianças

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:

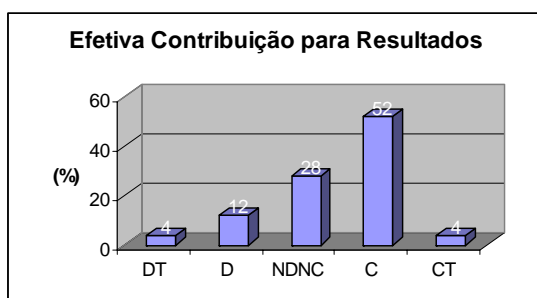


Gráfico 47: percepção sobre a contribuição das alianças para os resultados

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:

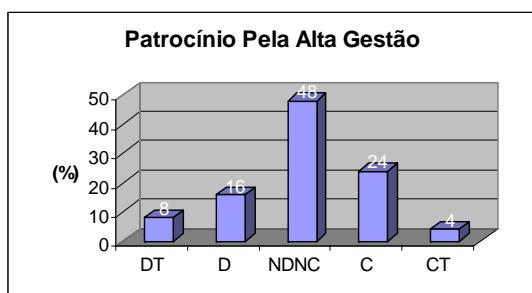


Gráfico 48: percepção sobre o patrocínio da alta gestão para as alianças

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:

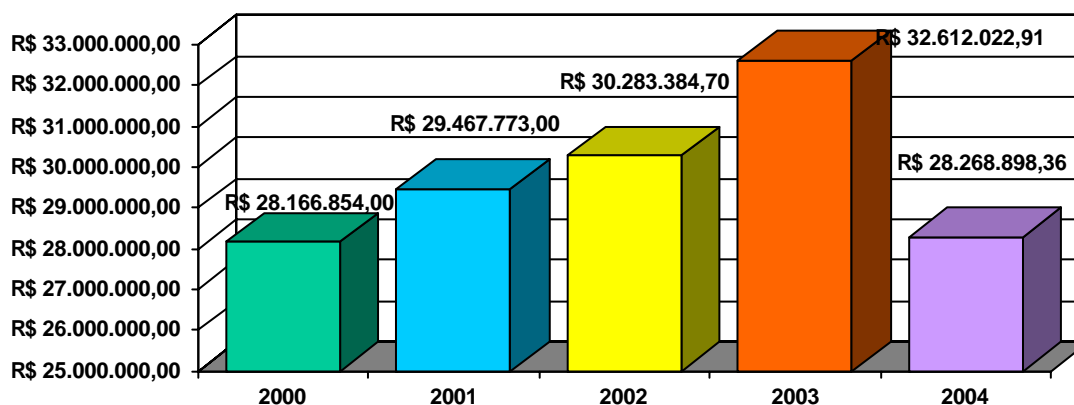
Financeiro:

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

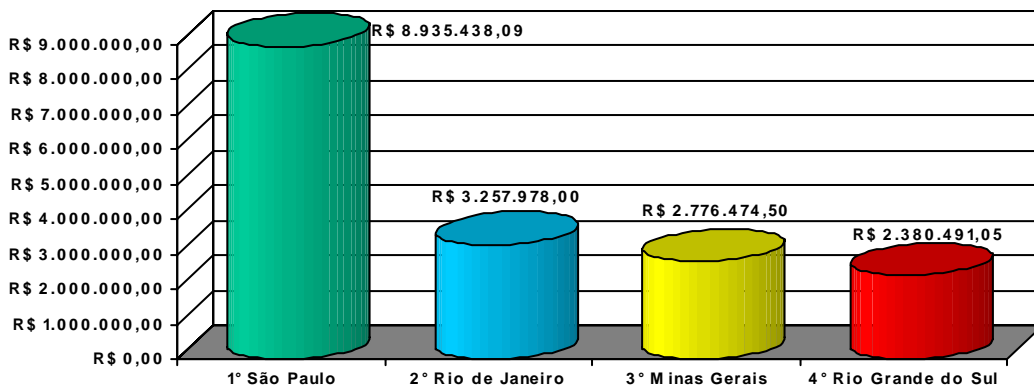
Quadro 17: arrecadação do GAR/FUNAPOL (CGCSP)



TOTAL = R\$ 148.798.932,97

Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

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



TOTAL = R\$ 17.350.381,64

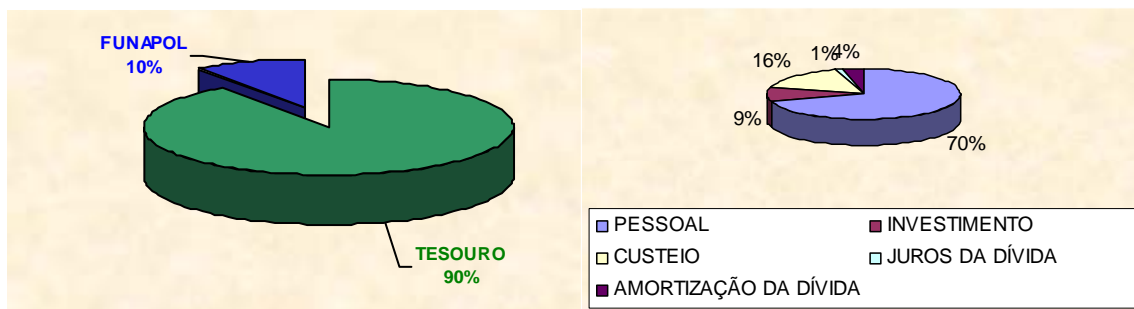
Fonte: Relatório Anual da PF - 2004
Gráfico 50: maiores arrecadações (CGCSP)

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%

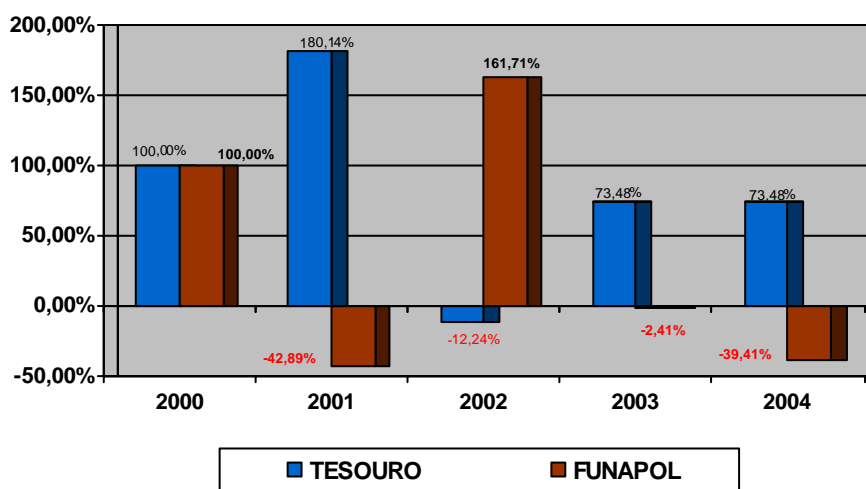
Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

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%

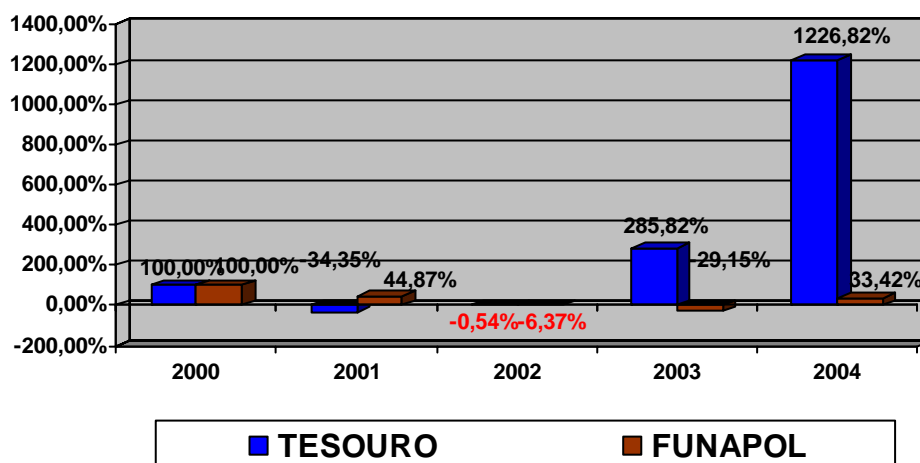
Fonte: Relatório Anual da PF - 2004

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.

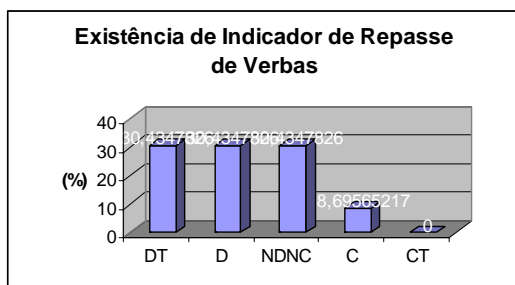


Gráfico 54: percepção sobre a existência de indicadores de repasse de verbas

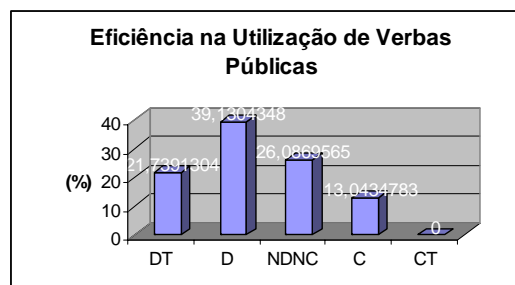


Gráfico 55: percepção sobre e existência de indicadores de eficiência na utilização de verbas

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
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

ORDEM	ENQUADRAMENTO		QUANTIDADE
	TIPO	CRIME	
1	Art. 171 – CP	ESTELIONATO	5.860
2	Art. 334 – CP	CONTRABANDO/DESCAMINHO	7.720
3	Art. 289 – CP	MOEDA FALSA	4.566
4	Art. 155 – CP	FURTO	2.047
5	LEI Nº 8.137	ORDEM TRIBUTÁRIA	3.256
6	Art. 157 – CP	ROUBO	1.777
7	Art. 299 – CP	FALSIDADE IDEOLÓGICA	1.688
8	Art. 304 – CP	USO DE DOCUMENTO FALSO	1.523
9	LEI Nº 9.605/98	MEIO AMBIENTE	1.659
10	LEI Nº 9.472/97	SISTEMA DE TELECOMUNICAÇÕES	1.240
11	Art. 297 – CP	FALSIFICAÇÃO DE DOCUMENTO PÚBLICO	1.242
12	Art. 168 – CP	APROPRIAÇÃO INDÉBITA	887
13	Art. 342 – CP	FALSO TESTEMUNHO	815
14	Art. 184 – CP	VIOLAÇÃO DE DIREITO AUTORAL	84
15	Art. 312 - CP	PECULATO	763
16	LEI Nº 4.117	SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES	752
17	OUTROS	DIVERSOS	960
TOTAL			36.839

Quadro 28: principais incidências penais da CGPFAZ

Coordenação Geral de Polícia Criminal Internacional – Interpol:

INFORMAÇÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
RECEBIDAS	22.260	64,72%
EXPEDIDAS	12.133	35,28%
TOTAL	34.393	100%

Quadro 29: relação com a Interpol

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
EMPRESAS DE SEGURANÇA ORGÂNICA REGISTRADAS*	811	910	954	558	1.012
VEÍCULOS/CARROS FORTE CADASTRADOS *	3.503	3.916	3.964	4.414	4.474
ESTABELECIMENTOS FINANCEIROS CADASTRADOS *	15.481	17.186	18.429	20.525	21.223
REVISÃO DE AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO	983	1.090	950	936	814

Quadro 31: atividades e serviços da CGCSP

PENALIDADES	2000	2001	2002	2003	2004
MULTAS	865	379	59	230	697
ADVERTÊNCIAS	45	35	2	21	37
CANCELAMENTO DE AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO	97	65	41	61	77
FECHAMENTO DE EMPRESAS CLANDESTINAS	97	168	133	77	176

Quadro 32: penalidades aplicadas pela CGCSP

PENALIDADES	2004	ARRECADAÇÃO	VALOR
MULTAS	697	2.697.778 UFIR's	R\$ 2.870.705,56

Quadro 33: arrecadação da CGCSP

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

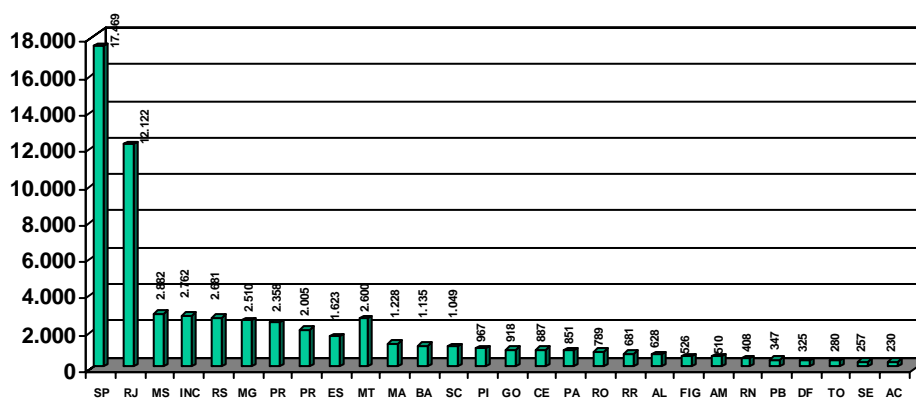


Gráfico 56: mapa de produção anual de laudos – total = 61.028

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.

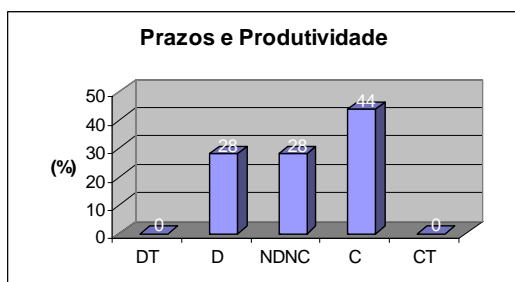


Gráfico 57: percepção sobre a existência de indicadores de prazos e produtividade

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

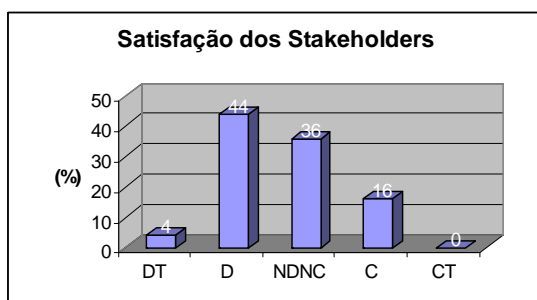


Gráfico 58: percepção sobre a existência de indicadores de satisfação para os diferentes stakeholders

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.

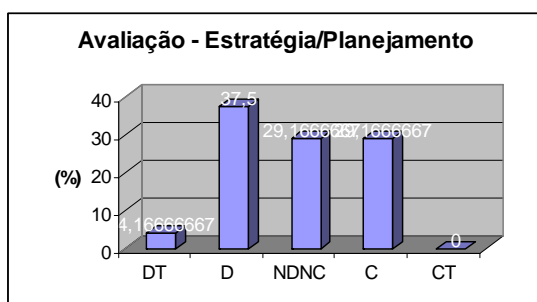


Gráfico 59: percepção sobre indicadores que avaliam a estratégia e o planejamento

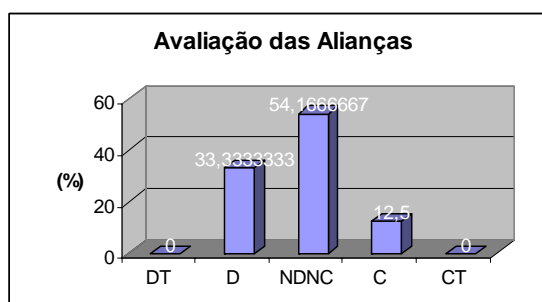


Gráfico 60: percepção sobre indicadores que avaliam as alianças

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.

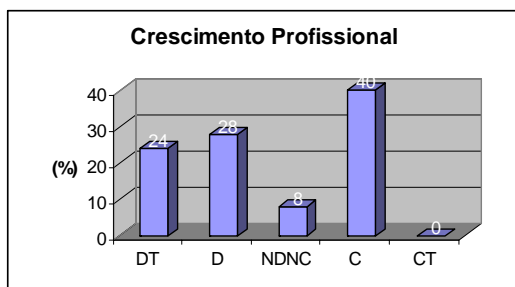


Gráfico 61: percepção sobre indicadores de crescimento profissional

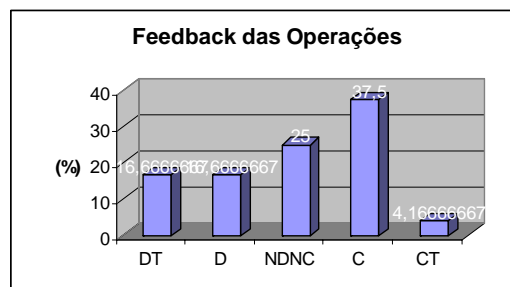


Gráfico 62: percepção sobre *feedback* nas operações

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:

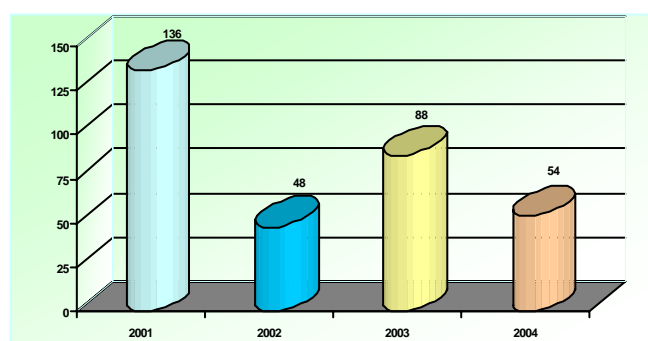


Gráfico 63: inquéritos sobre crimes de violação aos direitos humanos

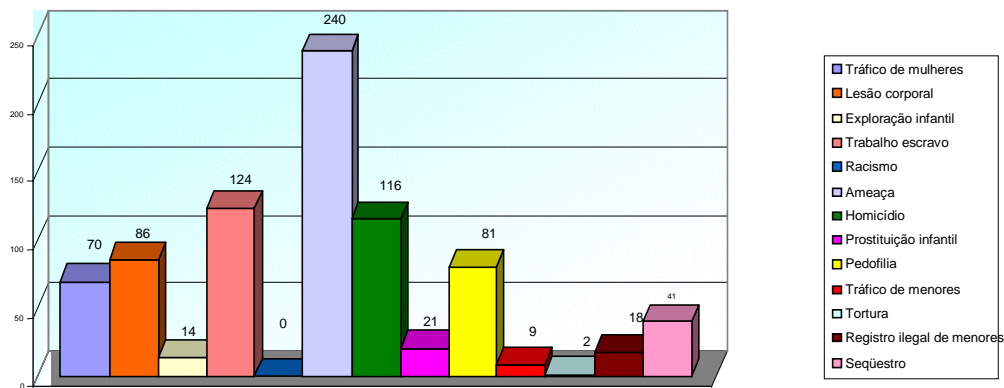


Gráfico 64: depoentes protegidos

RESULTADOS – TRABALHO ESCRAVO	2001	2002	2003	2004
MUNICÍPIOS VISITADOS	102	68	85	86
ESTABELECEMENTOS 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

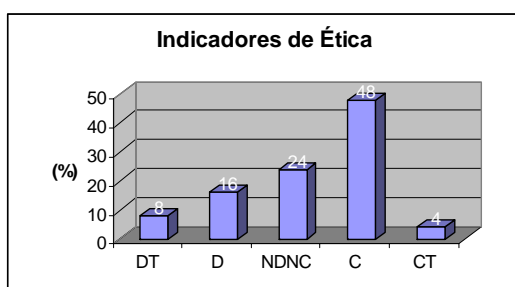


Gráfico 65: percepção sobre indicadores de obediência à ética

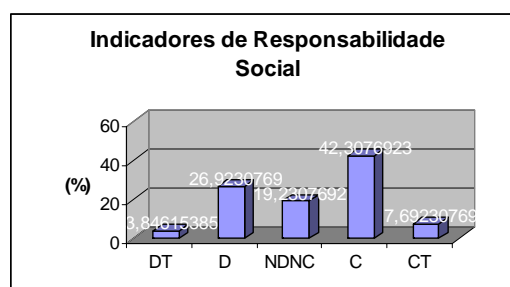


Gráfico 66: percepção sobre indicadores de obediência aos direitos humanos

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