

5

Discussão

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

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

➤ Qual a atual estratégia do DPF?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sobre os documentos, podemos considerar suas contribuições muito

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

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

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

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

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

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

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

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

formação profissional.

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

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

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

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

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

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

para a adequação estratégica do DPF.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Contudo, o melhor aproveitamento das alianças também é uma questão que está ao alcance do Departamento. Tudo indica que é relacionado com a variável “Cultura Organizacional” no que se refere ao desenvolvimento de uma gestão mais participativa, aberta a novos paradigmas que se encontram além das delegacias.

➤ **Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?**

A melhoria da performance da PF pode ser alcançada pela realização de diversas ações. Várias opções de melhorias foram feitas pelos próprios funcionários do DPF e outras foram sugeridas pelo autor, resgatadas da seção 2.1.9, e submetidas à avaliação de percepções por parte dos policiais. A seguir são mostradas as mudanças propostas pelos funcionários entrevistados:

- Melhorias no sistema de gestão de pessoal: segundo o escrivão:

“Diferentemente de outros profissionais, o policial está 24 horas em serviço...”

Isso faz com que a gestão de pessoal se torne algo complexo, pois deve equacionar de forma harmônica as necessidades de órgão e do policial enquanto pessoa, na sua vida particular. Essa complexidade é mais agravada pelo fato de o quadro de funcionários estar aquém do ideal. Dessa forma, melhorias na gestão de recursos humanos é um ponto importante a ser desenvolvido.

- Melhor e maior acesso a informação e a recursos de comunicação, segundo o papiloscopista: por motivos óbvios, sendo uma polícia de inteligência, os policiais defendem um acesso pleno a toda e qualquer fonte de informações que precisem, assim como mais recursos para acesso a tal informação e comunicações (telefonia, Internet, bancos de dados e etc). Certamente é algo imprescindível, porém existe a questão do sigilo, já discutida, como contraponto. De qualquer forma, melhorar o acesso a informação, em quantidade e qualidade, é algo que precisa ser aprimorado.

- Evitar desvios de função: tendo o DPF um quadro de funcionários menor do que o necessário é comum que alguns servidores assumam funções não relacionadas com sua formação policial e nem mesmo com seu perfil, afinal, este fez um concurso destinado a um cargo policial. Segundo o agente:

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

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

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

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

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

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

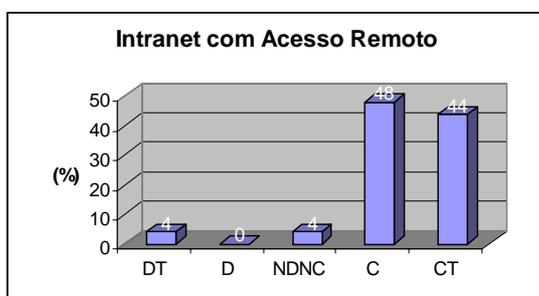


Gráfico 67: percepção sobre a criação de uma intranet com acesso remoto ser uma ação válida

disposição do policial seu principal subsídio: a informação. Uma

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

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

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

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

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

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

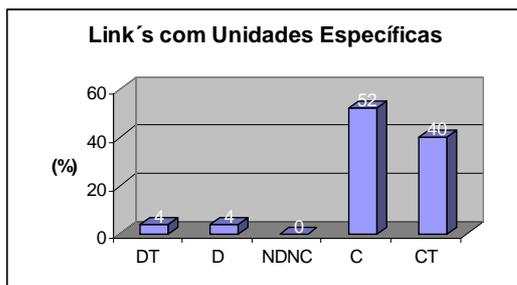


Gráfico 68: percepção sobre a criação de *link's* para unidades específicas da PF em seu *website* ser uma ação válida

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

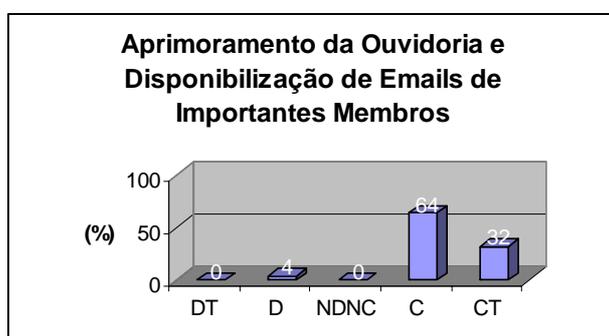


Gráfico 69: percepção sobre o desenvolvimento da ouvidoria e a disponibilização de *emails* de importantes membros do DPF

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

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

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

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

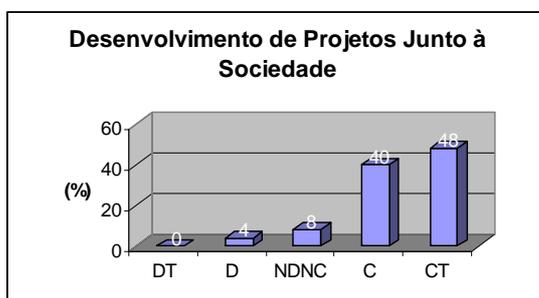
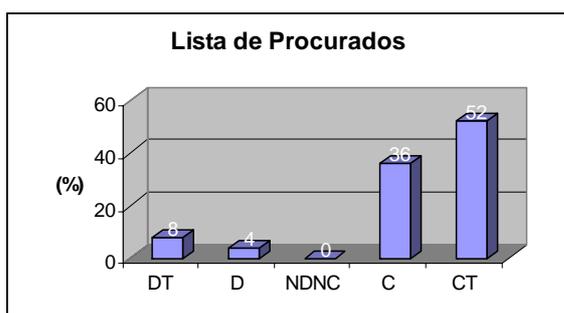


Gráfico 70: percepção sobre o engajamento do DPF em projetos sociais ser uma ação válida

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

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

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



seus resultados grande apoio dos servidores.

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

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

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

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

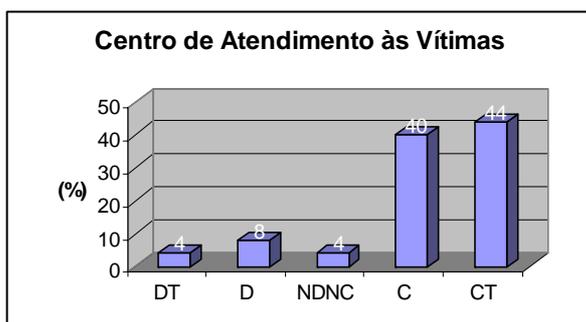


Gráfico 72: percepção sobre o desenvolvimento de um centro de atendimento às vítimas

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

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

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