

Conclusão e Recomendações Para Futuras Pesquisas

Retornamos à indagação inicial desta pesquisa, repetida aqui por conveniência: “O principal objetivo do estudo é entender se a orientação estratégica desenvolvida pelo DPF está adequada quanto às suas características organizacionais, de modo a poder contribuir efetivamente no sentido de otimizar a performance da organização no combate ao crime, tendo em vista as atribuições do Departamento.”

Procurou-se entender como o estabelecimento de alianças com outras entidades da sociedade, de uma maneira geral, está ajudando o DPF a alcançar seus objetivos, sempre considerando a percepção dos servidores, em um contexto de ética e responsabilidade social.

Segundo as informações coletadas, a orientação estratégica do DPF pode ser considerada **adequada**, porém com algumas ressalvas. Observamos que o DPF possui nitidamente mais forças do que fraquezas, contabilizando juntamente reais e potenciais, embora estas apresentem um balanço equilibrado. Sobre as oportunidades e ameaças, existem boas oportunidades para o Departamento, porém, a condição de subordinação é colocada como grande entrave para o desenvolvimento. Ganha destaque aqui a oportunidade de se desenvolver um melhor relacionamento com a sociedade, bem como a construção da melhor imagem da organização perante esta. O reconhecimento desta oportunidade se mostrou como extremamente importante para uma organização que atua em um contexto de responsabilidade social e ética. Todavia, o Departamento ainda carece de ações que efetivamente operacionalizem esta intensão.

Sobre as alianças, observamos que existe uma peculiaridade nas relações da PF com outras organizações, dada sua condição de órgão do Governo Federal e de exercer o poder de polícia. No entanto, as alianças são nitidamente reconhecidas como potencializadoras de resultados sendo até mesmo exaltadas por diversos servidores do DPF com relação à sua importância.

Outro ponto importante que levou à conclusão de que a orientação estratégica do DPF é adequada foi a observação da constante preocupação com a

ética e a responsabilidade social no exercício da atividade policial. Adiciona-se também o complexo sistema de mensuração de desempenho, contemplando diversos indicadores, incluindo também indicadores que monitoram a disciplina de seus servidores.

Todavia, a ressalva que é feita consta de fatores outros que podem ser mais bem desenvolvidos no Departamento. Certamente, antes de um julgamento prévio, devemos considerar que os fatores que constituem fraquezas estão, em grande parte, ligados com a condição da PF de ser um órgão do Governo Federal. Um nítido exemplo é a questão da falta de recursos da organização.

Outros fatores que por sua vez constituem fraquezas são frutos de grandes paradoxos vividos pela PF. São percebidas como fraquezas os sistemas de informação, a cultura organizacional, a falta de visibilidade dos diversos indicadores, a cultura de gestão não participativa e semelhantes. Mas paralelamente, temos no DPF a questão fundamental de sua estratégia que é o sigilo no tratamento da informação. Equacionar opostos tão distantes é certamente uma tarefa árdua em demasia. Podemos ainda citar outros paradoxos como a necessidade de se proporcionar autonomia para o policial, exigir-lhe iniciativa, estando ele subordinada a uma estrutura burocrática, verticalizada e com um grau elevado de rigidez.

Todavia, são pontos que podem ser melhorados. O sigilo é algo inevitável, que deve continuar existindo, porém, fornecer melhores meios para que o policial busque as informações que necessite é igualmente importante. Outro ponto a ser trabalhado é a cultura organizacional, sendo isso algo que depende apenas do órgão. Ainda com toda a rigidez, burocracia e sigilo de informações, é possível que se desenvolva e se promova a gestão participativa. Ou seja, uma administração não restrita somente às cúpulas e aos conselhos de polícia; uma administração em que propostas de melhorias possam ser obtidas de todos os níveis organizacionais, de todos os servidores. Não seria uma tarefa de árdua dificuldade proporcionar melhor visibilidade nos parâmetros relevantes, como os indicadores de desempenho, ferramentas essenciais para a comunicação dos resultados da estratégia. A comunicação, o *feedback*, a liderança, dentre tantos outros, devem sempre ser objeto de atenção na gestão da cultura da organização. Ações pertinentes a estes fatores poderiam implantar uma cultura orientada à gestão participativa, melhorando o fluxo de informações e mesmo assim respeitar

os limites impostos pelo sigilo das informações. A própria orientação à gestão participativa, ou seja, a vontade de participar deve ser estimulada em cada funcionário do DPF. É através de iniciativas como estas que se pode também levar a organização a uma cultura de melhoria contínua e orientada aos seus diferentes *stakeholders* em um contexto de responsabilidade social e ética.

Foi observado também que, além das excelentes melhorias propostas pelos funcionários, todas as ações sugeridas pelo autor, oriundas da pesquisa realizada em outras organizações policiais, foram amplamente aceitas como válidas para o DPF. Isso mostra pessoas abertas e novas opções, a novos paradigmas, orientadas por sua vez tanto ao benefício da própria organização, quanto ao seu grande cliente: a sociedade civil.

Outro ponto muito positivo que confirma nossas conclusões a respeito da adequação da orientação estratégica do DPF é o fato de não terem sido detectadas fraquezas potenciais para a organização. Esta foi uma feliz constatação que corroborou um dos depoimentos dado por um entrevistado: o papiloscopista. Segundo este, diferentemente de outros órgãos do Governo, no DPF só se vêem melhorias para o futuro. Isso na verdade confirma o grande entusiasmo atestado nos entrevistados. Apesar de serem expostas e admitidas diversas dificuldades, o futuro era sempre visto com otimismo e esperança em todas as questões abordadas.

Uma última ressalva é sobre o aprimoramento dos indicadores de desempenho, onde devem ser incorporadas outras dimensões, agregando-se informações qualitativas, visando assim a complementação dos indicadores já existentes.

Observa-se que o presente estudo obteve resultados satisfatórios dentro do esperado. Deve ser colocado também que este estudo não teve por objetivo apresentar resultados acurados em termos estatísticos. Isso se justifica pelo tamanho necessário da amostra, caso este fosse o objetivo, que acabaria por inviabilizar o trabalho; o DPF possui 8.260 funcionários em seu corpo de policiais nos cinco cargos possíveis, como já explorado. Todavia, estas limitações ainda não impediram a realização da pesquisa, dado seu objetivo.

Ficam como recomendações a realização de pesquisas que limitem seu campo de atuação a áreas mais específicas da PF, objetivando a obtenção de resultados com a significância estatística adequada. Estudos de outras

organizações policiais também seriam de grande valia, buscando resultados e conclusões de organizações que existem em um universo mais limitado, porém detentoras de uma responsabilidade igualmente importante. Outros estudos de grande importância poderiam ser desenvolvidos sobre a análise do ambiente no qual o DPF se insere. Ou seja, serem desenvolvidos estudos que relevem também a percepção da sociedade civil sobre o exercício do poder de polícia. Por fim, quaisquer estudos de temas relacionados com segurança pública, ou outra responsabilidade do Estado na promoção do bem-estar da população de nosso país, vêm a somar e a serem úteis para o melhor entendimento de nossa sociedade e de suas necessidades. Ressalta-se mais uma vez que a polícia, seja ela qual for, age nas conseqüências, não nas causas dos problemas da sociedade. Dessa forma, nunca será o caminho das armas, o caminho da força, a solução ou o caminho para a paz. Lembremos que o poder de polícia é a supressão dos direitos individuais em proteção aos direitos do coletivo. Dessa forma, a polícia deve ser vista como uma das grande promotoras da paz, mesmo se infelizmente tenha que usar da força em certos momentos. No entanto, a segurança pública é apenas uma dos pilares sobre a qual uma sociedade deve ser construída, não sendo certamente a solução maior para a garantia do desenvolvimento. O importante são estudos que vislumbrem em um futuro, não só o entendimento da segurança pública, mas sim a promoção do bem-estar social.