

## Referências Bibliográficas

ANSOFT, H.I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.

ATKINSON, A.A. WATERHOUSE, J.H. WELLS, R.B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Sloan Management Review**, Spring 1997, p. 25-37.

AUSTIN, J.E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press. 1990.

BANDIERA, O. Land Reform, the Market for Protection, and the Origins of the Sicilian Mafia: Theory and Evidence. **Journal of Law Economics & Organization**, n. 19, p. 218, 2003.

BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley, 2001.

BATTERA, F. and CAMPO, A. The Evolution and Integration of Different Legal Systems in the Horn of Africa: the Case of Somaliland. **Global Jurist Topics**, v. 1, n. 4, p. 4, 2001

BEER, M.; EISENSTAT, R.A. and SPECTOR, B. Why Change Programs Don't Produce Change. **Harvard Business Review**, Boston, p. 158-166, Nov./Dec. 1990.

BEER, M. **Building Organizational Fitness**, em Chowdhry (ed.) *Organizations* 21C, Financial Times-Prentice Hall, p. 311-30, 2003.

BEER, M. and NOHRIA, N. **Cracking the Code of Change**. HBR, May-June, p. 133-14, 2000.

BERRY, F.S. Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. **Public Administration Review**, v. 54, n. 4, p. 322-329, 1994.

BRANDENBURGER, A.M. and NALEBUFF, B.J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

BRYSON, J. and ROERING, W.D. Applying Private-Strategic Planning in The Public Sector. **Journal of American Planning Association**, v. 53, n. 1, p. 9-20, 1987.

BOEIRA, S.L. **Ética Empresarial: Responsabilidade Global e Gerenciamento Moderno**. **ERA-Eletrônica**, v.2, n. 1, p.3, 2003.

CASTANHAR, J.C. Política Económica del Gobierno de Lula: Los Desafios de la Transición y las Alternativas Para el Futuro. **Revista CIDOB d'Afers Internacionals** (ISSN: 1133-6595), n. 65 Maio-Junho, pp. 11-27, 2004.

CHERNS, A.B. The Principles of Socio-Technical Design. **Human Relations**, v. 29, p. 783-792, 1976.

CHIA, R. From Modern to Postmodern Organizational Analysis. **Organization Studies**, Berlin, v. 16, n. 4, 1995.

CHILD, J. Organizational Design for Advanced Manufacturing Technology. In : WALL, T. D.; CLEGG, C. W.; KEMP, N. J **The Human Side of Advanced Manufacturing Technology**. New York: Ed. John Wiley, 1987, p. 101-133.

COLLIS, D. and MONTGOMERY, C.A. Creating Corporate Advantage. **Harvard Business Review**, May-June, p. 71-83, 1998.

COSTA, F.L. da e CASTANHAR, J.C. Avaliação de Programas Públicos: Desafios Conceituais e Metodológicos. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 5, p. 969-992, 2003.

COUTINHO, R. e MACEDO-SOARES T.D.L.v.A. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n.3, p.75-96, 2002.

DAVENPORT, K. Corporate citizenship: a stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. **Business and Society**. v. 39, n. 2, p. 210-219. Chicago, Jun. 2000.

DAVID, F.R. **Concepts of Strategic Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. with Robert GUNTHER (Eds). **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons, 1997.

Departamento de Polícia Federal website: [www.dpf.gov.br](http://www.dpf.gov.br)

DIERICKS, I. and COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1511, 1989.

DOZ, Y.L. and HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998.

DRUCKER, P. **Non-Profit Prophet, The Alliance Analyst**. disponível em: [www.Allianceanalyst.com](http://www.Allianceanalyst.com)

EADY, D.C. Putting a Powerful Tool to Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector. **Public Administration Review**, v. 53, n. 5, p. 447, 1983.

ELMUTI, D.; ABEBE, M. and NICOLOSI, M. An Overview of Strategic Alliances Between, Universities and Corporations. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 2, p. 115, 2005.

ELMITI, D. and KATHAWALA, Y. An Overview of Strategic Alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 3, p. 205-17, 2001.

FAHEY, L. and RANDALL, R.M. **Learning from the Future**. New York: John Wiley, p. 22-38, 1998.

FARRIS, P. **Getting Together Strategic Alliances**. CIO Magazine, disponível em [www.cio.com/archive/0/0/00\\_part\\_content.html](http://www.cio.com/archive/0/0/00_part_content.html)

Federal Bureau of Investigation website: [www.fbi.gov](http://www.fbi.gov)

FREEMAN, R.E. and LIEDTKA, J. Corporate Social Responsibility: A Critical Approach, Business Horizons. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 92-98, 1991.

FREDERICK, W.C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.

FRIEDMAN, M. The Counter-Revolution in Monetary Theory, **Business and Society**, n. 38, n. 3, 1970.

FLEURY, S. Políticas Sociais e Poder Local. **Revista de Administração Municipal - Municípios IBAM: Rio de Janeiro: IBAM**, v. 6, n. 29, Março-Abril, 2004.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GRANT, R.M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N. and ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAMEL, G. and PRAHALAD, C.K. Competing for the Future. **Harvard Business Review**, July-August, 1994.

HENRY, G.T. and DICKEY, K.C. Implementing Performance Monitoring: A Research and Development Approach. **Public Administration Reviews**, v. 53, n. 3, p. 203, 1993.

HILL, W.C. **International Business: Competing in the Global Market Place**. Irwin, Burr Ridge, IL, p. 415, 1999.

HOFER, C. and SCHENDEL, D.E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul MN, 1978.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) website: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

JONES, R.H. and LUDER, K.G. The Relationship Between National Accounting and Governmental Accounting: State of the Art and Comparative Perspectives. **Research in Governmental and Nonprofit Accounting**, n. 9, p. 59-78, 1996.

JÚNIOR, H.A. de S. e TENÓRIO, G.F. **Responsabilidade Social Sob a Ótica do Assédio Moral: O Caso Furnas**. 2003. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, January-February, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. Medidas em Gerenciamento na Era da Informação. In: **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-41.

KERTESZ, I. and SKIKINGER, I. Changing Patterns of Culture and its Organisation of the Police in a Society of Transition – Case Study: Hungary. **European Journal on Criminal Policy and Research**, v. 8, n. 3, p. 271-301, 2000.

KEVIN, H.; MENOR, L.; WIEDMAN, C. and RICHARDSON, S. The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? **Ivey Business Journal Online**, p. 11, 2004.

KRAVCHUK, R.S. and SCHACK, R.W. Designing Effective Performance-Measurement Systems under The Government Performance and Results Act of 1993. **Public Administration Review**, v. 56, n. 4, p. 348, 1996.

LEEDS, E. Cocaine and Parallel Politics in The Brazilian Urban Periphery: Constraints on Local-Level Democratization. **Latin American Research Review**, v. 31, n. 3, p. 47-84, 1996.

LEVASHOV, V. Globalization and Public Security. **Social Sciences**, Minneapolis, v. 33, n. 4, p. 51-62, 2002.

LYNCH, T.D. and DAY, S.E.. **Public Sector Performance Measurement**. Public Administration Quarterly, v. 20, n. 4, p. 404-419, 1996.

MCCARTHY, L.P. and TAN, Y.K. Manufacturing Competitiveness and Fitness Landscape Theory. **Journal of Materials Processing Technology**, v. 107, n. 1-3, p. 247-352, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. and CHAMONE, S.G. Total Quality Strategies in Industry. **Quality Management Journal**. v. 1, n. 3, p. 57-79, 1994.

FIGUEIRA, L.A.P. de A. e MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. **Estratégias para Gereção de Energia Núcleoelétrica no Brasil**. 2004. Dissertação de Mestrado, IAG, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. e LUCAS, D.C. **Práticas Gerenciais de Qualidade das Empresas Líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACEDO-SOARES, T.D. L.v.A. e NEVES, J. A. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 1, p. 165-208, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. e RATTON, C. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. **RAE**, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. **Proceedings of Inform/Korms International Conference**, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D..L.v.A. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assesments. **Proceedings of Global Business and Technology Association Conference (GBATA)**, CD-ROM, Rome, 2002.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press, v. 5, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, E. **Proposta de uma Sistemática para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho**. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORSE, J.M. (Ed). **Critical Issues in Qualitative Research Methods**. London: SAGE, 1994.

NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S. and SHAW, R.B. & Associates. **Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992.

NEVES, J.A.S. **Estratégias de Melhoria da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde no Brasil: um Modelo para Auxiliar sua Implementação em Hospitais**. 2000. Tese de Doutorado, PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212557/CA Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, V.R.A. de e CAMPOS, C.J.. de. **A Prestação de um Serviço Público de Qualidade: a Divulgação Eletrônica do IBGE sob a Ótica dos Estudantes de Administração e Economia dos Cursos de Graduação da FGV/RJ**. 2003. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OLVE, N-G.; PETRI C-J.; ROY J. & ROY, S. **Making Scorecards Actionable**. London: Wiley and Sons, 2003.

PING, H. Banking Secrecy and Money Laundering. **Journal of Money Laundering Control**, London, v. 7, p. 376-382, 2004.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May - June 1990.

RABEN, C.S. **Building Strategic Partnerships: Creating and Managing Effective Joint Ventures** em NADLER, D.A., GERSTEIN, M.S., SCHAW, R. B. & Assoc. **Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations**. San Francisco: Jossey-Boss, p. 81-109, 1992.

RODRIGUES, M.C.P. e FLEURY, S. **Como Avaliar Ação Social**, FGV Executivo, n. 4, 2005.

ROSA, M.F.E. **Sinopses Jurídicas: Direito Administrativo**, ed. Saraiva, 5º ed., 2003.

ROTH, G. and MAGGE, C. **Corporate-University Alliances and Engineering Systems Research**. Working Paper Series, Massachusetts Institute of Technology, Engineering Division, Cambridge, MA, disponível em: [www.mit.edu/WPS/ESD](http://www.mit.edu/WPS/ESD), 2002.

RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D. and TEECE, D. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v. 12 (Winter), p. 5-30, 1991.

SÁ, C.A. and MORAES, J.R. **O Orçamento Estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SAFFU, K. and MAMMAN, A. Mechanics, Problems and Contributions of Tertiary Strategic Alliances: The Case of 22 Australian Universities. **International Journal of Education Management**, v. 13, n. 6, p. 281, 1999.

SALGADO, S.P.V. e ZOUAIN, D.M. **Importância da Cultura Organizacional como Fatores Determinantes na Eficácia do Pessoal de Enfermagem do Hospital Universitário Antonio Pedro**. 2004. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SALONER, G.; SHEPARD, A. and PODOLNY, J. **Strategic Management**, Wiley, 2001.

SHELLEY, L. The Trade in People in and From The Former Soviet Union, Crime, Law and Social Change. **ABI/INFORM Global**, n. 40, p. 231-249, 2003.

SIMEONE, R.; CARNEVALE, J. and MILLAR, A. A Systems Approach to Performance-Based Management: The National Drug Control Strategy. **Public Administration Review**, v. 65, n. 2, p. 191, 2005

SJÖLANDER, S. **Early Stage Management of Innovation**, Ph.D. Diss. Chalmers University of Technology, Göteborg, 1985.

SORNATAJAH, M. Transnational Crimes: The Third Limb of the Criminal Law. **Singapore Journal of Legal Studies**, p. 390-414, 2004.

SUN, Y. The Politics of Conceptualizing Corruption in Reform China: Crime, Law and Social Change. **Business and Society**, n. 3, p. 245-270, 2001.

SWISS, J.E. Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. **Public Administration Review**, v. 52, n. 4, p. 356-361, 1992.

TAPSELL, S. Dangerous Liaisons. **Management**, v. 46, n. 10, p. 28-32, 1999.

TEECE, D.J.; PISANO, G. and SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-534, 1997.

TAUHATA, Tatiana. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale Do Rio Doce**. 2002. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1ª edição. São Paulo : Atlas, 1998.

VOELPEL, S.; LEIBOLD, M. & MAHMOUD, K. The Organizational Fitness Navigator: Enabling and Measuring Organizational Fitness for Rapid Change. **Journal of Change Management**, v. 4, n. 2, p. 123-140, 2004.

VOLLMANN, T.E. The Transformation Imperative : Achieving Market Dominance Through Radical Change. Boston, MA : **Harvard Business Scholl Press**, 1996.

WALTON, J.K.; BLINKHORN, M.; POOLEY, C.; TIDSWELL, D. and WINSTANLEY, M.J. Crime, Migration and Social Change in North-West England and the Basque Country. **The British Journal of Criminology**, v. 39, n. 1, p. 90-113, 1999.

WARTICK, S.L. and COCHRAN, P.L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 758-769, 1985.

WEBER, R.P. **Basic Content Analysis**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

WERNERFELT, B.A. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHOLEY, J.S. and HATRY, H.P. The Case for Performance Monitoring, **Public Administration Review**, v. 52, n. 6, p. 604, 1992.

YIN, R.K. **Case Study Research – Design and Methods**. London: SAGE Publications, 1984.

ZAJAC, E.J.; KRAATZ, M.S. and BRESSER, R.K. F. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 429-453, 2000.

## Anexos

### Questionário – DPF:

#### Questionário de Pesquisa sobre Competências Organizacionais

#### Estudo de Caso da Polícia Federal

**Objetivo:** colher subsídios para validar a percepção dos servidores da PF a respeito da organização ao qual pertencem e do papel que esta desempenha na sociedade brasileira em um contexto de responsabilidade social e ética, bem como levantar subsídios que possam possibilitar a análise da adequação estratégica do DPF.

**Destinatário:** servidores do DPF – SRRJ

**Resultado esperado:** respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos servidores da PF e que possibilitem avaliar a adequação estratégica do DPF.

**Confidencialidade:** com finalidade estritamente **acadêmica**, os dados coletados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa conduzida pelo Departamento de Administração da PUC-RIO sob orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Assim, não serão, sob qualquer hipótese, repassados a outras pessoas, instituições ou utilizados para outras finalidades. Caso os resultados consolidados da pesquisa sejam divulgados posteriormente, isso será feito sem apontar as respostas específicas de qualquer empregado e obviamente não serão apresentados como uma posição “oficial” da organização.

*Muito obrigado por sua colaboração!*

#### Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no espaço adjacente às opções dadas.
- 2) Em cada caso, assinale apenas uma das opções, salvo em situações que forem passadas instruções específicas .
- 3) Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, ignore-a. Apenas solicitamos que não deixe de responder às demais, pois **toda a informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta investigação.**
- 4) Não é necessário responder a todas as perguntas – caso você não saiba a resposta de alguma, pode deixá-la em branco.
- 5) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
- 6) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

**Formato:** A maioria das perguntas do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, é feita para obter respostas em que abaixo de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para enquadrar a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância:

#### Exemplo:

“AFIRMATIVA”

DT D NDNC C CT

Legenda :

DT = Discordo Totalmente

D = Discordo

NDNC = Nem Discordo Nem Concordo

C = Concordo

CT = Concordo Totalmente

1° Parte: Modelo GI

1.1 – Pessoas

- Os servidores possuem habilidade, conhecimento e potencial para desenvolver as competências (habilidades) necessárias à atividade policial do DPF.

DT D NDNC C CT

- Os servidores possuem integridade, transparência, empatia, confiabilidade, responsabilidade, idoneidade e obediências aos princípios do Direito Administrativo.

DT D NDNC C CT

- Existe alinhamento/consistência da ética pessoal com os padrões definidos no código de ética da organização.

DT D NDNC C CT

- Existe muita corrupção dentro do DPF.

DT D NDNC C CT

1.2 – Organizacionais Hard

- Existe alguma flexibilidade na estrutura organizacional do DPF e/ou alguma descentralização de poder na organização.

DT D NDNC C CT

- O DPF possui equipes multifuncionais e/ou interfuncionais.

DT D NDNC C CT

- Caso resposta anterior positiva, estas equipes possuem algum *empowerment* (poder de decisão e de autogerenciamento).

DT D NDNC C CT

- Os processos são devidamente documentados, pelo menos no nível macro.

DT D NDNC C CT

- Os sistemas de gestão são interligados pelos sistemas interfuncionais, valendo-se de uma perspectiva socialmente responsável.

DT D NDNC C CT

- A organização é voltada para o desenvolvimento e a educação contínua de seus servidores, visando sua constante qualificação.

DT D NDNC C CT

- Existe 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, que consiga relevar as particularidades dos diferentes *stakeholders*.

DT D NDNC C CT

- Existe um sistema justo de recompensas com o uso de acréscimo de salário com o aumento da qualificação do policial.

DT D NDNC C CT

- Existe um plano de carreira bem definido dentro da PF.

DT D NDNC C CT

- Existe um justo concurso de remoção dentro da PF.

DT D NDNC C CT

- O planejamento estratégico da PF possui as seguintes características:

Objetividade DT D NDNC C CT

Seletividade DT D NDNC C CT

Coerência DT D NDNC C CT

Consistência DT D NDNC C CT

Realizabilidade DT D NDNC C CT

Participativo DT D NDNC C CT

Flexibilidade DT D NDNC C CT

Consolidabilidade DT D NDNC C CT

- As alianças são duradouras o suficiente para criar valor.

DT D NDNC C CT

- As alianças conseguem gerar valor para os diferentes *stakeholders* envolvidos.

DT D NDNC C CT

- As alianças do DPF são orientadas para transferência de conhecimento e aprendizagem.

DT D NDNC C CT

- Existe simbiose, comprometimento e sinergia nas alianças do DPF.

DT D NDNC C CT

- As alianças efetivamente contribuem para o melhor atingimento dos objetivos do DPF.

DT D NDNC C CT

- As alianças são patrocinadas (incentivadas) pela alta gestão do DPF.

DT D NDNC C CT

### 1.3 – Organizacionais Soft

- Existe no DPF uma cultura de melhoria contínua e orientada aos *stakeholders*.

DT D NDNC C CT

- Existe a preocupação contínua em se agir de maneira ética e socialmente responsável no exercício da atividade policial, respeitando a moral e os direitos humanos.

DT D NDNC C CT

- Existe comprometimento visível da gerência com a estratégia da organização.

DT D NDNC C CT

- Existe comunicação extensiva e interfuncional, favorecendo o feedback a respeito das ações policiais e das medidas de desempenho.

DT D NDNC C CT

### 1.4 – Tecnológicos Hard

- Existe na PF um sistema de informação gerencial abrangente, integrado e em tempo real contendo informações importantes para o desempenho, bem como acessível aos tomadores de decisão em todos níveis organizacionais.

DT D NDNC C CT

### 1.5 – Tecnológicos Soft

- Existem metodologias de treinamento, programas e incentivos ao desenvolvimento de novas soluções com vistas ao melhoramento dos processos organizacionais.

DT D NDNC C CT

- Existem indicadores de desempenho no nível global, setorial e individual, contrabalançando indicadores quantitativos e qualitativos.

DT D NDNC C CT

- Existem metodologias e técnicas de investigação e de estudos especializados em criminalística e ciência forense.

DT D NDNC C CT

- Existe 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.

DT D NDNC C CT

- Existe o desenvolvimento de novas medidas de desempenho referentes a projetos inovadores de segurança pública.

DT D NDNC C CT

- Os serviços são desenvolvidos com base nas competências adquiridas pela organização.

DT D NDNC C CT

#### 1.6 – Físicos

- As instalações e equipamentos do DPF são ergonômicos.

DT D NDNC C CT

- Os equipamentos têm baixo nível de ruído e de periculosidade em seu uso.

DT D NDNC C CT

- Os equipamentos, de uma forma geral, são adequados para o exercício da atividade policial.

DT D NDNC C CT

- As instalações são adequadas para se prover um serviço com qualidade.

DT D NDNC C CT

- Existe uma utilização sustentável de recursos naturais

DT D NDNC C CT

#### 1.7 – Financeiros

- Procura-se assegurar eficiência e eficácia operacional para garantir constante investimento do governo por critérios positivos e não deficiências.

DT D NDNC C CT

### 2º Parte: Mensuração de Desempenho

#### 2.1 – Financeiros

- Existe indicador de repasse de verbas públicas suficiente para garantir operacionalidade.

DT D NDNC C CT

- Existe indicador de eficiência na utilização de verbas públicas.

DT D NDNC C CT

## 2.2 – Operacional e Processos

- Existe indicador sobre cumprimento de prazos e produtividade em obediência aos requerimentos e procedimentos legais.

DT D NDNC C CT

## 2.3 – Clientes e parceiros

- Existe índice de satisfação dos clientes, fornecedores, parceiros, funcionários e governo.

DT D NDNC C CT

## 2.4 – Aprendizagem e Conhecimento

- Existem indicadores de avaliação da estratégia e do planejamento

DT D NDNC C CT

- Existem indicadores de avaliação das alianças.

DT D NDNC C CT

- Existem indicadores de ascensão profissional e acréscimo de qualificação profissional para a atividade policial.

DT D NDNC C CT

- Existe *Feedback* sobre as ações e operações realizadas.

DT D NDNC C CT

## 2.5 – Responsabilidade Social

- Existem indicadores que monitorem a obediência à ética na atividade policial.

DT D NDNC C CT

- Existem indicadores que monitorem a obediência aos direitos humanos na atividade policial.

DT D NDNC C CT

## 3º Parte: Outras Organizações

- O desenvolvimento de uma Intranet (PCERJ) para os policiais federais, possível de ser acessada de qualquer computador conectado a *web* seria de grande valia.

DT D NDNC C CT

- A PCERJ e o FBI possuem em seus *website link's* diretos com unidades específicas (entorpecentes, homicídios, organizações criminosas e etc),

propiciando que o cidadão entre em contato direto com diferentes partes da organização. Uma medida semelhante seria válida para a PF.

DT D NDNC C CT

- A PCERJ, além de um email geral para comunicação, possui um canal de ouvidoria para a população civil, além de disponibilizar o email do chefe de polícia. Desenvolver um canal de ouvidoria e disponibilizar emails de importantes membros do DPF seria uma ação válida.

DT D NDNC C CT

- A PCERJ possui um projeto de visitas escolares às delegacias. O FBI desenvolve projetos de instrução da população, e de ação conjunta com organizações civis, com o objetivo de agir de modo preventivo. Engajar a PF em projetos sociais que aproximem a organização à sociedade seria uma ação válida.

DT D NDNC C CT

- A PCERJ e o FBI mantêm em seus *websites* uma lista com seus procurados. Disponibilizar informações semelhantes seria interessante para o DPF.

DT D NDNC C CT

- O FBI possui um centro especializado no atendimento as vítimas dos crimes acompanhados pela instituição. Possuir um centro semelhante seria uma ação válida para a PF.

DT D NDNC C CT

**Roteiro das Entrevistas – Perguntas Principais:**

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?
2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.
3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?
4. Quais são as principais alianças da PF?
5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?
6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?
7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?
8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?
9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?
10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

## Entrevista – Delegado da DELEFAZ:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

*“Basicamente, a PF pode ser definida como uma polícia de investigação, informação e tecnologia. Inclusive, existe uma tendência cada vez maior da PF ser uma polícia preventiva, tentando sempre se antecipar aos criminosos, fazendo uso da informação.*

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

*“Primeiramente o “recurso” de pessoal disponível. Sempre que vai se estabelecer alguma estratégia, esta questão é fundamental. Segundo, é a própria multidisciplinaridade dos crimes. A gente combate aqui crimes muito sérios e de grandes proporções. Daí o fato de termos que ser uma polícia de inteligência, de informação. Não temos um efetivo de pessoa de uma polícia de combate armado e, devido ao tipo de crime, temos que agir com inteligência.”*

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

*“Com esta mesma abordagem: sempre usando a inteligência. O sigilo das informações deve sempre ser respeitado, dado que ele é necessário às investigações.”*

4. Quais são as principais alianças da PF?

*“As principais são o MPF, o MPE, o Judiciário, INSS, Data Prev, Receita Federal e por aí vai...”*

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Nossa grande fraqueza é a falta de recursos, sejam eles de que natureza for. Tem muito inquérito pra tocar e a gente não consegue dar conta. Ou falta gente, ou falta material, ou qualquer outra coisa. A situação está feia!*

*Agora, nossa grande força e o nosso corpo de servidores. Cada concurso que passa entram pessoas mais capacitadas. É um pessoal que está com o objetivos de fazer um bom trabalho mesmo!*

*Agora, sobre alianças, nesses pontos que eu falei, acho que o Governo tinha que estabelecer umas parcerias para que o fornecimento de material fosse*

*mais constante. Toda vez que se precisa de algo, tem que abrir licitação. Aí, demora aquele tempão, e o trabalho vai acumulando. Sobre o pessoal, aí não tem o que falar em alianças. O governo é que tem que enxergar a necessidade de uma PF forte e investir a contratação de pessoal, além de melhorar o salário e as condições de trabalho.”*

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“A ameaça mais vigente é a estagnação causada pela falta de investimento. A gente como polícia vê que os marginais cada vez ficam mais aprimorados. Nós não podemos ficar defasados!”*

*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. Essa subordinação política não nos é benéfica. Mas acho muito difícil isso acontecer. Mas acho que com essa corrupção toda que está aí e com o ótimo trabalho que a PF tem feito, acho que temos uma ótima oportunidade de promovermos a imagem da instituição perante a sociedade.*

*Nesse ponto, temos é que estabelecer parcerias que nos ajudem no nosso trabalho. Temos que nos relacionar com entidades quaisquer que nos forneçam informação ou outras coisas importantes.”*

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

*“Sem dúvida melhorar o investimento em recursos técnicos e de pessoal. A PF precisa de investimentos.”*

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

*“O grande problema é que poucos maus policiais maculam as instituições, que são sérias e enfrentam problemas realmente. No entanto, existe uma crise moral em todo o país!”*

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

*“Sou contra...isso nada vai resolver!”*

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

*“Acho que existe uma imagem ruim das polícias de uma forma geral perante a população. A PF, acho eu, tinha uma imagem um pouco melhor, mas que foi um pouco abalada com os acontecimentos recentes. Mas queremos*

*construir uma imagem de boa, de uma instituição séria que está trabalhando para contribuir com o país e com a sociedade.*

### **Entrevista – Delegado da Corregedoria:**

#### 1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

*“A PF por vincular sua atribuição investigatória à competência jurisdicional da Justiça Federal, ela vai atuar em determinados tipos de crime, tipos de ilícitos que são perpetrados, na sua maioria sem uso de violência e isso permite que a PF foque suas ações, trace sua estratégia, no sentido de se tornar uma polícia cada vez mais de inteligência, de informação. Trabalhamos muito com informação...a estratégia da Polícia Federal é a de ser uma polícia de inteligência. E, um aspecto importante na estratégia, inclusive na minha percepção é o que tem contribuído decisivamente para o sucesso das últimas operações, é a integração maior que tem havido com as demais instituições públicas. Na PF deve ser ressaltada a importância das alianças...elas são fundamentais para que possamos atingir nossos objetivos. Isso eu considero fundamental. Então a estratégia é nisso, é integração entre os órgãos públicos, para que todos andem num mesmo sentido, num mesmo objetivo e sempre focar na informação.”*

#### 2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

*“Eu diria que o fator relevante para se definir a estratégia...primeiramente o fator político, ou seja, que se crie a vontade política, que a sociedade exija da PF, que atue, que faça sua função..que exijam, que tornem claro aos agentes políticos, que comandam a PF, pois ela é vinculada ao Ministério da Justiça e ao Presidente da República. A sociedade tem que demonstrar aos políticos, os verdadeiros comandantes da PF, que cobra dela o seu papel...muito embora seja um pleito razoável imaginar uma polícia absolutamente independente, que aliás, creio eu, seja o objetivo da maioria dos delegados de polícia...que se “despolitize” a PF, ainda é algo distante. Então a questão é essa, deve existir a vontade política de atuar! Além dos demais, que aí variarão de caso a caso, como crimes que hora necessitem de uma intervenção armada, ou de casos que precisem mais de inteligência e de cruzamento de*

*informações. Ou seja, um fator fundamental também são nossos recursos. ”*

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

*“Certamente o ambiente é muito dinâmico e os órgãos policiais tem que acompanhar essa dinâmica. A PF tem feito concursos sistemáticos nos últimos anos justamente para oxigenar seus quadros e criar uma dinâmica de pessoal que permita fazer frente às necessidades de combate à criminalidade. O órgão é burocrático, a estrutura é hierárquica. Mas não há como ser diferente. Tudo deve ser muito bem acompanhado e documentado. A hierarquia funcional do Departamento é algo importante. A gente tem que compreender hierarquia no seu aspecto positivo, no aspecto de que quando eu falo de hierarquia eu falo da hierarquia entre os cargos e carreiras. Todas as carreiras na PF, todos os cargos exercem funções importantíssimas...PF é um corpo único. Agora, uns cargos vão ter atribuições diferentes de outros e, por ventura, atribuições mais importantes. Não quer dizer que outros cargos não sejam importantes, muito pelo contrário. Não há como se falar em uma atuação bem sucedida se o corpo não for harmônico. E isso nós temos buscado constantemente. Porém a hierarquia, ela é parente muito próxima da ordem e da atuação sistêmica, e atuação sistêmica é algo importante. É importante porque ela minimiza chances de equívocos, minimiza chances de erros. Então hierarquia vem muito nesse sentido. A hierarquia vem como obediência às ordens superiores, quando não manifestadamente ilegais, no sentido de minimizar erros, até para a segurança do corpo como um todo. Então, quando se fala em burocracia... Na PF, a burocracia, apesar desta ter recebido pela sociedade uma conotação negativa, até nefasta, ela se faz extremamente necessária. Não vejo ela como algo ruim. Vejo sim, na condução do processo investigatório. É necessário desburocratizar o inquérito, cada vez mais. Não se trata do fim do inquérito...isso é uma falácia. E essa desburocratização do inquérito significa inclusive dar mais autonomia para quem o conduz. Esse seria o grande avanço da polícia judiciária no Brasil.*

*Sobre a competência dos policiais, não há como alguém entrar na PF sem uma grande capacidade intelectual, inclusive com grandes conhecimentos na área jurídica. Além disso, temos de certa maneira a questão do preparo psicológico, dada a característica da função e também a questão do preparo*

*físico, que é inclusive muito exigido na academia. Lógica que esta questão física depende também de onde o policial está trabalhando. Existem cargos e posições que necessitam de um preparo físico melhor, como os grupos operacionais. ”*

4. Quais são as principais alianças da PF?

*“Temos alianças com o MPF, com a Receita Federal, com o Judiciário Federal. Inclusive, a PF não trabalha sem o Judiciário...é o papel do delegado é justamente esse, é fazer o meio-de-campo para que se possam obter as autorizações judiciais necessárias, além de cuidar da sanidade da prova. Além de outras parcerias.”*

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Na PF temos uma questão deficiente que é o investimento constante em treinamento. Realmente há algo que se faz...a ANP sistematicamente oferece cursos, mas até pela carência de pessoal a gente acaba tendo uma dificuldade de qualificar ainda mais os seus quadros, porque você tem que afastar a pessoa para que ela possa ser treinada. Todavia, todos os cursos da ANP são de excelente nível. Mas nesse ponto de re formação dos policiais a gente precise de melhorias.*

*Outras fraquezas do departamento estão muito vinculadas à questão orçamentária...não há duvida. A gente tem deficiência orçamentária, sem críticas à política econômica, aqui isso não cabe...mas existe uma realidade. Há uma grande restrição orçamentárias...Infelizmente a PF tem passado por cortes sucessivos em seu orçamento...e isso é um problema, pois afinal, tudo custa dinheiro: policiais, operações, viaturas e tudo mais. Embora essa seja uma realidade do serviço público do Brasil em geral. Mas as pessoas dentro da PF, em qual cargos estiverem, tem interesse em desenvolver a polícia institucionalmente, o problema é que isso esbarra na falta de recursos.*

*Forças, eu diria que o que a gente tem de mais importante é a qualidade dos nossos servidores. Que é uma qualidade que vem melhorando a cada dia, a cada concurso novo, e isso se agrega muito bem à experiência dos mais antigos. A troca de experiências, a oxigenação dos quadros, isso é muito positivo. E sou até capaz de dizer que esse salto institucional da PF nos últimos anos é muito em razão disso.*

*Agora, sobre as alianças, não vejo muito o quê dizer...Acho que nesse caso é o governo mesmo que tem que acordar e valorizar melhor a PF.”*

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“No âmbito de ameaças, o que ameaça a PF é o que ameaça todas as instituições brasileiras: a questão da corrupção vinculada ao dinheiro. O diferencial é que a PF tem uma política muito dura, de cortar na própria carne! Provavelmente seja o órgão público que mais demita no serviço público brasileiro. E talvez a credibilidade da PF no Brasil decorra dessa postura.*

*Sobre as oportunidades, eu vejo o futuro com muito otimismo! Eu vejo uma grande oportunidade de polícia se desenvolver institucionalmente, inclusive buscando sempre a integração com outros órgãos, conseguindo obter recursos orçamentários mais compatíveis com suas necessidades e, acima de tudo, a oportunidade de projetar cada vez mais a imagem da PF. Pois na verdade, é construindo esse imagem com a população que conseguiremos atingir a ressonância necessária para que os políticos dêem mais valor à PF. E essas oportunidades são justamente intensificadas com nossas parcerias, pois são fundamentais para nossos resultados.”*

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

*“Certamente à melhorias. Inclusive à melhorias que nem custam dinheiro. Poderia sugerir aqui a concessão da independência funcional e da inamobildade das autoridades policiais na condução das investigações. Isso não custa dinheiro e daria mais tranqüilidade à autoridade policial no exercício das suas atividades e tornaria também mais efetivo o seu trabalho.*

*O fortalecimento do quadro de apoio dentro da PF. Ainda é muito tímido o quadro de servidores de apoio. Ainda digo que atualmente a PF necessita mais de servidores administrativos do que policiais. Pois o efetivo policial, nos temos uma relativa facilidade de deslocamento pelo Brasil, então, mesmo com um quadro pequeno, as operações não ficam tão prejudicadas. Mas ao deslocar o policial, a atividade cartorária fica prejudicada. Isso inclusive diminuiria o desvio de função, pois constantemente os policiais são destinados a terem que realizar atividades cartorárias.”*

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

*“A minha experiência é muito restrita à PF. Por isso, não fico à vontade para falar de outras instituições. Mas creio eu que de uma maneira geral as policias judiciárias tenham as mesmas dificuldades, o que muda talvez é o foco.”*

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

*“Sou a favor, pessoalmente...acredito que uma política belicista dentro da sociedade não é uma política positiva.”*

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

*“Não há dúvida que o trabalho de construção da imagem é um trabalho de médio e longo prazo. Mas o que é fato, o que não há dúvida é que a PF quer construir a imagem de uma instituição que orgulha os brasileiros, que é admirada em seu trabalho. Temos que manter o algo grau de profissionalismo que o Brasil espera e precisa. E justamente por termos uma sociedade cada vez mais conscientizadas, nós temos que estar cada vez mais atentos aos nossos equívocos.”*

### **Entrevista – Perito:**

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

*“A estratégia da PF pode ser definida como uma estratégia de polícia investigativa, de perícia e de inteligência policial. É sob estes três pilares que desenvolvemos nossa estratégia.”*

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

*“Olha, a perícia não participa atualmente do estabelecimento da estratégia. Entretanto, hoje estão se dando os primeiros passos. De qualquer forma, acho que o tipo de crime, é de criminosos que enfrentamos, é o fator principal que acaba por exigir uma estratégia como falei antes.”*

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

*“Principalmente com investimento em qualificação e capacitação. A ANP vem investindo bastante nos últimos anos na formação de nossos policiais. Inclusive, pode-se dizer que hoje existe uma orientação ao princípio da qualidade total. Entretanto, os cursos de reciclagem e aprimoramento devem ser disponibilizados em maior número para os servidores.*

*E sobre as competências necessárias, acho que vai por aí também. O policial deve estar sempre com vontade de aprender novas coisas, de se*

*aprimorar. Acho que essa é a característica principal, pois os crimes não param de evoluir.”*

4. Quais são as principais alianças da PF?

*“Temos alianças com as Forças Armadas, com a Polícia Civil, inclusive temos um ótimo relacionamento com os peritos deles, com a Polícia Militar e até mesmo com universidade. Por vezes utilizamos laboratórios das universidades, por causa da falta de recursos próprios. Já houveram até palestras, tanto de professores para nós aqui, quanto da gente para o pessoal das universidades, mas essas são mais raras. Além das outras, como a Receita Federal, o INSS, e por aí vai...”*

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Nossa grande fraqueza é o reduzido montante de recursos, tanto materiais quanto humanos. Na verdade, hoje, vivemos uma grande escassez de recursos.*

*Agora, nossa grande força é o nosso pessoal. Até por esta falta constante, o pessoal aqui adquiriu uma grande capacidade de administrar recursos. O pessoal aqui é realmente emprenhado em fazer um bom trabalho. Todos são muito dedicados. 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!*

*Sobre alianças, com relação ao pessoal, não tem muito jeito, aí é o governo que tem que contratar mais gente mesmo...fazer concurso público e por aí vai...Com relação à escassez de recursos materiais, poderiam ser feitos convênios, contratos de fornecimento constante. É claro, deveria se fazer tudo isso com um certo controle, mas seria uma forma de evitar a escassez que hoje vivemos. Às vezes, nem dá pra trabalhar direito! Outra coisa legal que poderia ser feito, é a realização de parcerias com universidades para desenvolvimento de tecnologia. A gente tem que se aproximar da academia., afinal lá é que existe o de mais novo. Os nossos próprios sistemas de TI poderiam ser desenvolvidos com universidades. ”*

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Acho que a grande oportunidade que temos no futuro é justamente a*

*ampliação das parcerias do DPF! Inclusive fazer convênios formais com outras polícias, do Brasil e do Mundo. Nós temos que unir forças e recursos.*

*Agora, nossa maior ameaça é o Governo. O Governo não dá o valor necessário à polícia...temos a grande ameaça de ficarmos estagnados... A maior ameaça para o DPF é a estagnação. É não recebermos os recursos suficientes para nosso trabalho.”*

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

*“São justamente o que acabamos de falar. Bato nessa tecla! Temos que melhorar e aumentar os recursos de todas as naturezas, além de aumentar as parcerias”*

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

*“Rapaz, sobre essa questão não me sinto à vontade pra falar. Não as conheço pra isso. Mas sei que tem um pessoal sério e que faz um bom trabalho”*

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

*“Sou contra...isso foi uma bela manobra política em meio da crise que vivemos. Nada disso muda o cenário em que vivemos, nada! Só querem desviar a atenção do pessoal, da sociedade”*

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

*“Queremos construir uma visão de respeito e, principalmente, credibilidade perante a sociedade e por atos, não por discurso. Apesar dos acontecimentos atuais, acho que estamos conseguindo...lógico que podemos melhorar”*

## Entrevista – Agente:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

*“Acho importante a gente ressaltar que o DPF exerce diversas atividades. Ele exerce o papel de polícia judiciária, prestando informações ao sistema judicial e ele também presta diversos serviços à comunidade.*

*Dentro do DPF existe uma área de repressão, existe uma área de inteligência e existe uma área de prestação de serviços. Dentro da área de repressão e da área de produção de informação para alimentar o sistema judiciário, a estratégia do departamento tem sido de ser uma polícia investigativa, muito mais do que colocar gente na rua...ser cada vez mais investigativa e colaborativa do que repressiva. E com a parte de prestação de serviços que o departamento tem, como temos uma estrutura que é muito pequena em relação á demanda, ocorre mais ou menos um desvio de função dos policiais. A estratégia então é a de fazer o máximo possível com o mínimo de recursos do efetivo. Seria uma estratégia de otimização dos recursos. ”*

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

*“Bom, existe custo, que é um fator fundamental. A gente lida com funcionário público, que é um funcionário concursado...ele não é captado facilmente captado no mercado de trabalho. Então para isso tem que ser feito um planejamento, um estudo de necessidade de pessoal, dentro lógico de outro fator muito importante que é a disponibilidade política de se contratar. Então você tem que adequar basicamente o interesse político com o interesse funcional.”*

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

*“Com a flexibilização das equipes. O treinamento do policial ele é dado de uma forma diferente, vou citar um exemplo: 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. O policial tem as suas obrigações e as conhece, mas tem essa liberdade de tomar decisões. Então, um agente de segurança, que está prestando seu serviço de*

*segurança, ele tem a autonomia de decidir o que fazer em função das circunstâncias. Acontece uma fato, ele pode ter uma resposta imediata. Ele não precisa se reportar à estrutura administrativa sobre uma determinada ordem a seguir. E a característica principal para um policial é a iniciativa. O policial deve ter iniciativa, ele deve se antecipar à situação. Deve ser inclusive a principal característica de qualquer funcionário do Departamento, não só do policial.”*

4. Quais são as principais alianças da PF?

*“Temos muitas parcerias para produção de informação. Temos contatos com o Ministério da Fazenda, até para a gestão de recursos nesses casos. Existem parcerias para formação de policiais, até com governos estrangeiros inclusive. Temos parcerias com os governos estrangeiros também em operações de interesse comum. Parcerias com empresas privadas é um pouco mais complicado. Mas temos parcerias muito grandes também com o Judiciário, com o Ministério Público, Receita Federal, Itamaraty, com empresas públicas com a Caixa Econômica, com os Correios...temos um posto da PF dentro dos Correios para investigação de crimes postais, e por aí vai.”*

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Acho que na verdade essas parcerias são a nossa grande força, pois é através destas parcerias que extraímos grande parte das informações que necessitamos. Essas alianças inclusive devem ser estimuladas para que se potencialize a troca de informações entre os diversos órgãos do Governo Federal. Criar uma estruturação melhor do sistema de informação do Governo Federal.*

*E a fraqueza é a parte de que dentro do órgão a carreira policial é também a que administra. Então, às vezes, o que nós podemos perceber são policiais em cargos administrativos e com uma visão muito operacional. Então se torna muito complicado tomar diretrizes mais abrangentes porque o perfil do ocupante do cargo é de polícia, voltada para operação. Seria um desvio de função...como falamos antes até. 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.*

*Agora, um outro ponto fonte da PF é o fato de ser capaz de unificar e de distribuir informações por todo o Brasil e pelo mundo. Então, você tem uma*

*polícia aqui que é a mesma em todos os estados, com o mesmo modo operante. Então isso é muito fácil de você, a nível nacional, produzir informação de qualidade e evitar crimes interestaduais. Por exemplo, você tem uma noção de violência no Rio, mas aí você passa por uma série de fatores que não acontece só aqui. Essa é uma grande força da PF, a capacidade de produzir informações generalizadas e pontuar isso para situações específicas. Seria a capacidade de ter uma visão holística do Brasil. ”*

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“As oportunidades e ameaças, eu acho que a gente trata muito mais no campo político do que em qualquer outra coisa. Então a gente tem que considerar o fator de que existem correntes no Brasil que seguem determinadas impressões e observam outros países para formar sua opinião. Existe durante algum tempo um lobby para se acabar determinadas carreiras no Departamento, existiam outros setores que tem interesse de fazer da PF um modelo como o americano, de descentralizar em agências, de rachar a polícia. E isso é um pouco complicado, pois desestabiliza o órgão e quanto mais fragmentado, se essa fragmentação não for bem estruturada, não tiver um intercâmbio muito bom, você perde exatamente essa visão holística.*

*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.”*

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

*“Evitar o desvio de pessoal, melhorar a distribuição de recursos e aumentar o efetivo.”*

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

*“É complicado falar de polícia estadual porque ela tem uma fisionomia muito particular em cada estado. A experiência que a gente tem aqui no RJ é que se pega um policial e se dá uma formação muito incipiente pro tipo de serviço e*

*com um salário muito baixo. Então você acaba prejudicando e comprometendo muito uma instituição por uma falha estrutural. Você não dá meios suficientes, inserido em um contexto que é altamente corruptor. Então você tem um funcionário mal pago, que corre risco de vida e que não se sente respaldado nem pela sociedade, nem pelo órgão que o administra. Não existe, por exemplo, nenhuma ONG que trabalhe em defesa das famílias dos policiais mortos em decorrência da profissão. Enquanto para criminosos, existem várias. Lógico que isso é válido. Mas fica aquela história de que de policial só gosta a mãe e o cachorro.”*

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

*“Sou totalmente a favor. Vou mais longe ainda: sou a favor da proibição da fabricação de armas no país.”*

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

*“Se eu pudesse descrever uma visão que se quer construir, segundo minha opinião seria que: 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. Até houveram uns fatos agora que denegriram um pouco a imagem do órgão. Mas eu espero que a sociedade compreenda que num universo imenso de servidores, desvio de conduta são inevitáveis. E espero também que a sociedade observe que quando esses casos são identificados, a PF pune com muito rigor. Espero que isso traga uma grande confiança na PF.”*

### **Entrevista – Escrivão:**

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

*“O DPF mudou muito sua estratégia na abordagem da segurança pública no Brasil. Um dos focos principais foi juntar vários policiais em determinadas operações policiais, em determinadas investigações. Ou seja, ao invés de pulverizar, a PF vem atuando em conjunto em determinados pontos importantes. A gestão financeira também faz parte hoje da estratégia do departamento. Isso porque uma boa gestão de segurança pública também carece de uma boa gestão financeira. Um outro ponto importante é o uso de legislação nova. Hoje essa*

*legislação nova faz com que o DPF possa até usufruir de recursos oriundos, apreendidos da criminalidade. Além é claro da questão da informação. O DPF tem por estratégia ser uma polícia de informação. Aliás, o principal produto e recurso da Polícia Federal é a informação.”*

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

*“Na estratégia do DPF existem diversos fatores. O que influencia essa estratégia muita das vezes são fatores de sigilo. O sigilo no tratamento estratégico das informações é fundamental. Isso porque a gente trabalha fundamentalmente com informação. Pelo fato da gente ter que trabalhar com o sigilo, temos que ser uma polícia de informação, como disse antes. E, em cima dessas informações, são feitas estratégias para cada caso. Mas o fator fundamental que nos guia em como tratar a informação é o sigilo. Além também de materiais, recursos, pessoal e etc.”*

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

*“Isso aí a gente tem um, na minha opinião, paradoxo. Por que a gente precisa de uma estrutura burocrática, porque a liderança tem que estar intimamente ligada às normas internas. Você precisa então de uma hierarquia e de disciplina...precisa burocratizar. E ao mesmo tempo o policial precisa de ter a sua autodeterminação. Juntar essas duas coisas é uma dificuldade. O policial precisa, além de seguir as leis e seguir as normas internas, que são rígidas, ele também precisa de liberdade para decisão. Então, isso sempre é um paradoxo, ainda mais em se tratando de polícia... 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...o policial precisa de liberdade, mas está subordinado à um estrutura hierárquica. É lógico, que dependendo da chefia, pode existir mais ou menos flexibilidade. Mas ainda sim a estrutura é rígida e hierarquizada.*

*E existe também o investimento. Hoje o investimento melhorou muito. O sucesso que a PF está tendo na opinião pública tem muito a ver com isso. Embora tenha que se colocar um ponto. A criminalidade não para de se desenvolver, até mais que a próprio polícia; e isso é um problema mundial.*

*Existe também o investimento em treinamento. A academia de polícia vem fazendo um trabalho fantástico. A gente pode até fazer uma piada... 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. É um negócio fantástico.*

*Agora, sobre o policial, a principal característica é a moral e o sentimento de servir à sociedade, com ética...com uma ética que seja do departamento e que o policial tem que entender que essa ética é do departamento, é do país e não pessoal.”*

4. Quais são as principais alianças da PF?

*“Olha...a PF não pode estabelecer alianças no seu objetivo de combate à criminalidade. Mas o mais próximo disso são as relações que o DPF procura ter sempre com o Judiciário e o Ministério Público. Isso é fundamental para o DPF fazer o seu trabalho. A Receita Federal também entra nessas relações, dado que a gente também faz trabalhos em fronteiras e aeroportos. Então o relacionamento com eles é fundamental.”*

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Nisso existe uma questão complicada. É mais ou menos assim: tudo que ajuda, está faltando, sempre está faltando alguma coisa. Sempre faltam meios, recursos. Isso é uma grande fraqueza. Eu diria até que tudo que poderia ser força hoje no DPF, atualmente são fraquezas, pois não existem em números suficientes. Quanto às alianças, não vejo muita solução...a não ser uma ajuda do governo.”*

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Olha, o futuro de DPF depende de tecnologia e de pessoal. A ameaça que a gente sofre, no futuro e hoje também, é a pouca tecnologia à disposição. Ao mesmo tempo que a gente teve um grande investimento, ele ainda não é suficiente. Isso porque o crime organizado usa de muita tecnologia. E eu acho que a oportunidade que a gente tem é exatamente essa: é o aumento de tecnologia, de efetivo e de todas as outras coisas que estão faltando.”*

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

*“Olha, e isso aí coloca uma crítica, a gestão de pessoal tem que ser melhorada. Diferentemente de outros profissionais, o policial está 24 horas em serviço. A gestão de pessoal é então muito mais importante que em uma empresa onde o sujeito tem sempre horário certo pra entrar e sair. E mais, ele não tem a obrigatoriedade de estar 24 horas ligado às suas tarefas. Muitas vezes o policial sai em missão e fica 3 meses direto, sem nem poder falar com a mulher, deixa família, deixa tudo! A gestão de pessoal se torna assim muito difícil.”*

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

*“A gente tem visto que as outras polícias, e isso é bom, estão seguindo os exemplos da PF. Muito embora a gente tenha visto trabalhos excelentes deles...Não que a gente se sinta o melhor. Somos como irmãos mais velhos. Agora, como as policias estaduais, como a militar, têm um contingente muito maior, e salários bem menores, segurar esse pessoal é difícil.”*

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

*“Eu acho que o desarmamento é bom para a sociedade brasileira. Isso me parece ser uma boa onda na sociedade. E eu até penso que a polícia desarmada deve ser o nosso objetivo. Seria o ideal. Acho que quando a gente fala de ética, de moral, a gente imagina que nenhum homem seria capaz de matar um outro homem. Então se a coerência é essa, a gente não deve desejar andar armado, não deve desejar uma polícia armada. O desarmamento é algo que se refere à sociedade. Não é isso que vai acabar com a bandidagem, esse já é outro assunto. Mas a necessário que a sociedade entenda que não é pelo meio das armas que a gente vai resolver os nossos conflitos. Por que o que é mais importante na sociedade? É preservar a vida...tudo se refere à preservar a vida. Então, todos os meios que não levem à isso não podem estar na definição de uma política, seja ela qual for.”*

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

*“Acho que queremos construir uma visão de entusiasmo, que apesar das dificuldades que é uma instituição que trabalha e trabalha sério.”*

## Entrevista – Papiloscopista:

1. Como seria definida a atual estratégia do DPF?

*“Não existe uma estratégia definida, depende do caso. A estratégia vai variando de caso a caso, dependendo da necessidade.”*

2. Quais os fatores fundamentais/influentes no estabelecimento da estratégia e qual sua ordem de influência.

*“O primeiro fator a sabermos é a competência dos crimes. Precisamos saber que tipos de crimes estão sob a competência da PF. Depois temos a questão dos recursos, principalmente no que se relaciona com recursos humanos. Ter pessoal para realizar as investigações e as operações é imprescindível. Depois temos o nível de contaminação. Esse nível de contaminação é o quanto uma pessoa pode estar envolvida, seja em seu meio social, de trabalho, ou qualquer outro, a ponto de apresentar o risco de vazamento de uma informação importante. Às vezes o policial mora perto de uma pessoa que está sendo investigada, ou até mesmo conhece o cara. Inclusive é comum serem enviados policiais para realizarem operações em estados distintos de suas lotações de origem, mesmo que este local possua os recursos necessários, pelo fato de lá eles não terem qualquer vínculo social. E, por último, temos o nível de periculosidade dos crimes, afinal, temos sempre que estar preparados para o pior, infelizmente.”*

3. Dado sua estrutura burocrática, como o DPF responde a um ambiente cada vez mais dinâmico, quais as competências críticas necessárias e qual sua ordem de relevância?

*“A burocracia é realmente um fator crítico. Está certo que ela é necessária, mas também atrapalha um bocado! Bem, a melhor resposta que o DPF dá às mudanças é realizada pelos seus próprios servidores. O pessoal aqui corre atrás mesmo. Infelizmente o órgão não investe o quanto devia nos seus funcionários. No primeiro curso de formação, na ANP, a formação é excelente, mas depois, carece muito de cursos de reciclagem. Mas a resposta é dada mesmo pelos policiais, enquanto pessoas. E eu acho que a competência mais crítica para o policial é essa mesmo. O cara tem que estar sempre disposto a aprender, tem que estar sempre estudando.”*

4. Quais são as principais alianças da PF?

*“As principais são o MPF e o MPE, a Justiça Federal, com a qual temos*

*uma excelente relacionamento inclusive, e acho que as Forças Armadas, principalmente pra questões de logística: alojamento e deslocamento.”*

5. Quais são as forças e fraquezas do DPF e como estas podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Acho que a ANP é um grande força. Com certeza hoje ela é uma escola que fornece cursos de grande excelência na formação de um policial. Acho que também as instalações da PF...menos o Rio, como você pode ver, isso aqui está caindo aos pedaços. Mas em outros estados temos delegacias exemplares. Agora, 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!*

*Sobre nossas fraquezas? Acho que o armamento é uma delas. Armamento aqui é uma coisa sazonal: às vezes tem arma boa, às vezes não tem. De qualquer forma, um bandido não tem limites pra se armar, então, a gente teria que ser melhor armado também. A falta de treinamento constante, como já falei, é outra fraqueza. O cara precisa de uma reciclagem constante pra ser um bom policial. E digo mais, a própria ANP também pode ser vista como uma fraqueza. Do quê adianta termos uma excelente academia de polícia de não voltamos lá para estudar? Nesse sentido, ter apenas uma unidade de treinamento para todo Brasil, é uma fraqueza. Deveríamos ter centros menores de treinamento espalhados pelo Brasil, como acontece na Polícia Rodoviária Federal.*

*Sobre as alianças, com relação às forças, acho que não há muito o que fazer. Agora, com relação às fraquezas, poderiam ser feitos convênios para se usar centros de treinamento de outras polícias para a reciclagem do pessoal da PF. Poderia também existir um convênio com empresas fornecedores de armas e munição de modo que isso não faltasse aqui...e por aí vai.”*

6. Quais são as oportunidades e ameaças para o futuro do DPF e como podem ser influenciadas pelo estabelecimento de alianças?

*“Uma grande oportunidade seria a gente conseguir a autonomia, como acontece com o MP... a PF está lutando, buscado a autonomia... Esta seria nossa melhor oportunidade, seria muito bom para o órgão! Fora isso, acho que hoje temos uma grande oportunidade de construirmos uma melhor imagem frente à sociedade. A PF tem trabalhado bastante e os resultados estão aparecendo. Nesse*

*sentido, uma parceria com a imprensa seria de grande valia...a gente fornece as notícias e eles nos dão a projeção que queremos na mídia.*

*Sobre as ameaças...nossa grande ameaça é a política. O quê acontece: se a PF não age de uma forma que o Governo goste, os políticos vêm em cima da gente! Isso é péssimo! E nisso, estamos sozinhos mesmo...Inclusive a PF deveria ser uma polícia de Estado, hoje, na verdade, ela acaba por ser uma polícia de governo ”*

7. Quais eventuais mudanças devem ser feitas para melhorar sua performance?

*“Primeiramente seria a gente conseguir uma maior autonomia política, financeira, operacional e administrativa. Aumentar o treinamento também é muito importante. Outro ponto seria a melhoria dos sistemas de informação. O policial tinha que ter toda facilidade de acesso à informação. Telefone, sistemas de Internet e intranet, banco de dados e etc. E por último, que eu lembre agora, seria a melhoria do armamento. Na PF tinha que ter arma e munição a vontade para qualquer policial...E pior, se eu quiser uma arma boa, tenho que pagar do próprio bolso, como acabei de fazer: adquirir uma pistola tem poucos meses. Aí podemos falar de novo do estabelecimento daqueles convênios. Seriam com certeza melhorias muito válidas. Embora uma coisa tem que ser dita: diferentemente de outras instituições públicas, embora não as conheço à fundo, na PF eu vejo uma perspectiva de melhora em todos os sentidos. Isso é muito animador. Logicamente, há muita coisa a ser melhorada...o que falei, são pontos que considero prioridade. Mas em todos os sentidos podemos ver melhoras para o futuro, e isso nos dá uma grande esperança!”*

8. Qual a imagem que se tem de outras organizações policiais?

*“São instituições sérias também. A questão é que eles, assim como nós, passam por muitos problemas. E para piorar, os salários das polícias estaduais está muito baixo. Mas é pessoal que apesar de tudo também faz um trabalho importante e bonito”*

9. Qual sua posição em relação ao desarmamento?

*“Sou contra! Essa história de que o desarmamento vai resolver o problema da violência no Brasil é uma falácia. É aquela história que se você quer a paz, tem que se preparar para a guerra. Você se arma, fica forte pra ninguém mexer com você.”*

10. Qual a visão que se quer construir perante a sociedade?

*“Acho que antes a sociedade tinha uma imagem horrível da PF, principalmente por causa da ditadura. Mas acho que hoje já conseguimos melhorar muito esse imagem. Nós queremos construir a imagem de uma instituição que está lutando por um país melhor...queremos fazer nossa parte e sermos reconhecidos por isso. Queremos construir uma imagem de respeito e prestígio perante a sociedade.”*