



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e
Gestão de Políticas Públicas – FACE
Programa De Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

GUILHERME GUIMARÃES SANT’ANA

**RECURSOS NA POLÍCIA FEDERAL:
O CASO DE DELEGACIAS DE FRONTEIRAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

GUILHERME GUIMARÃES SANT'ANA

RECURSOS NA POLÍCIA FEDERAL:

O CASO DE DELEGACIAS DE FRONTEIRAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann – UNB (Orientador)

Prof^a. Dr.^a Ingrid Vargas Bortolaso (Banca Examinadora – Membro Externo)

Prof. Dr. Cleidson Dias - UNB (Banca Examinadora – Membro Interno)

Prof^a. Dr.^a. Marina Moreira - UNB (Banca Examinadora - Suplente)

Brasília/DF, 28 de abril de 2020.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de tudo.

Ao meu orientador, Professor Emil Hoffmann, pelos ensinamentos, disponibilidade, conhecimento, humildade e exemplo de profissionalismo.

Ao meu chefe, Andersson Pereira dos Santos, por ter sido o primeiro incentivador e por acreditar que esse projeto seria possível. Pela sua competência e pelo exemplo de bom profissional que sempre foi.

À minha muito amada esposa, Tereza, pelo companheirismo, amor e apoio incondicional nas horas mais difíceis. Por conhecer todas as dificuldades desse caminho e por não ter me deixado desistir nas diversas ocasiões em que pensei nessa possibilidade.

Aos meus filhos, Tiago e Gustavo, por serem minha razão de existir.

Ao meu amado pai e à minha amada mãe, pelo exemplo de vida e incentivo essencial. Por estarem ao meu lado e por terem me dado forças em todos os dias dos últimos dois anos. Sem essa ajuda teria sido impossível a conclusão deste trabalho. Pelo amor incondicional, mesmo quando há distância.

Aos meus queridos irmãos, Dri, Tedo e Cau, por compartilharem e assistirem a vida comigo do nosso eterno quarto de televisão.

Aos meus sogros, Ione e Luiz, pela amizade e apoio de sempre.

Aos meus dois cunhados, minhas cunhadas, meus afilhados e meus sobrinhos, pela torcida e compreensão nesse período de ausências.

Aos amigos, em especial, à professora Siegrid, pela amizade espontânea e disponibilidade.

Aos colegas e grandes amigos da COREC e da turma do mestrado.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar os recursos presentes nas delegacias de Polícia Federal do Brasil nas regiões de fronteira. Busca-se, através da lente da Visão Baseada em Recursos (VBR), reunir dados e informações que possam auxiliar o administrador público da Polícia Federal na complexa tarefa de direcionar ações para o combate ao crime nas regiões de fronteira do Brasil.. O trabalho de natureza aplicada conta com uma abordagem qualitativa, com corte transversal e coleta de dados primários através do método Delphi. A pesquisa foi realizada em duas fases, sendo que na primeira, os recursos identificados na literatura auxiliaram na definição de prioridades junto com os recursos identificados pelos especialistas através do método Delphi. O resultado dessa fase da pesquisa, com o escalonamento dos recursos classificados por prioridade e conforme a VBR, foi apresentado aos Delegados de Polícia Federal lotados em regiões de fronteiras do Brasil, para que indicassem, na fase de aplicação, a situação em cada localidade, utilizando-se uma escala que indicou desde a abundancia à inexistencia do recurso. Em seus resultados e corroborando os ensinamentos da RBV, a pesquisa apontou os recursos humanos e financeiros como principais carências, bem como os recursos organizacionais como principal pilar da instituição em termos estratégicos.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos “VBR” ; recursos policiais; segurança pública; fronteira

ABSTRACT

The present work aims to evaluate the resources current in the Brazilian Federal Police stations in the border regions. The proposal, using the Resource-Based Vision (VBR) lens, gathering data and information about resources that can be monitored by the Federal Police public administrator, in the task of directing actions related to combating crime in the border regions of Brazil, through Federal Police units. The applied work had a qualitative approach, with cross-section and primary data collection using the Delphi method. The work reported, also, with an application phase of the questionnaire distributed to police authorities located in the region of interest in this study. Regarding the methodology used, it deals with a qualitative approach, being a case study of the multiple type, with a transversal or sectional approach. A research was carried out in two phases, the first being the resources used in the auxiliary literature in the definition of use together with the resources used by specialists using the Delphi method. The result of these two phases of the research, with the scaling of resources classified by priority and according to the VBR, was registered for Federal Police chiefs federated in regions of Brazil's borders. These police administrators indicated, in the application phase, the situation of each resource in each location, using a scale that indicates from abundance to the lack of resources. In its results and corroborating the teachings of RBV, the research identified human and financial resources as the primary needs, in addition to organizational resources as the central pillar of the institution in strategic terms.

Keywords: Resource-Based View "VBR"; police resources; public security; border

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição de recursos por delegacia.....	77
Gráfico 2 Média geral.....	78
Gráfico 3 Recursos por região.....	78
Gráfico 4 Percentual de homens privados de liberdade.....	84
Gráfico 5 Média geral dos recursos na fase de aplicação do questionário.....	95
Gráfico 6 Média de disponibilidade de recursos físicos na fase de aplicação de questionário.....	96
Gráfico 7 Média de disponibilidade de recursos humanos na fase de aplicação de questionário.....	96
Gráfico 8 Número de policiais em atividade no ano de 2018 nos EUA.....	101
Gráfico 9 Média de disponibilidade de recursos organizacionais por delegacia na fase de aplicação de questionário.....	101
Gráfico 10 Média de disponibilidade de recursos financeiros por delegacia na fase de aplicação de questionário.....	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Mapa analítico	36
Quadro 2 Recurso x Autor	40
Quadro 3 Recursos, segundo Barney e Hesterly (2007) – adaptado	47
Quadro 4 Especialistas em cada rodada	50
Quadro 5 Recursos listados pelos especialistas	51
Quadro 6 Quadro do capítulo analítico	53
Quadro 7 Recursos físicos.....	57
Quadro 8 Recursos humanos.....	60
Quadro 9 Recursos físicos e organizacionais	63
Quadro 10 Recursos financeiros	65
Quadro 11 Recursos físicos.....	69
Quadro 12 Recursos humanos.....	70
Quadro 13 Recursos organizacionais	71
Quadro 14 Recursos financeiros	73
Quadro 15 Recursos para melhores resultados no esclarecimento de crimes pela PF.....	81
Quadro 16 Recursos prioritários	85
Quadro 17 Recursos organizacionais prioritários no esclarecimento de crimes nas regiões de fronteira	89
Quadro 18 Lista recursos financeiros.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição de recursos por delegacia (valores absolutos).....	75
Tabela 2 Distribuição de recursos por delegacia (valores percentuais).....	76
Tabela 3 Distribuição de servidores	Erro! Indicador não definido.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Revisão bibliométrica	18
2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR).....	19
2.3 VBR no serviço público.....	24
2.4 Recursos que influenciam na investigação policial.....	28
3 MÉTODO	41
3.1 Caracterização da Pesquisa	41
3.2 Coleta de dados	43
3.2.1 Primeira Etapa: Aplicação da literatura pesquisada ao método Delphi.....	43
3.2.2 Segunda Etapa: Aplicação do método Delphi com especialistas.....	44
3.2.3 Terceira Etapa: Aplicação de questionário em unidades consideradas de fronteira	51
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 Primeira Parte: Resultados da Pesquisa da Literatura, quadro demonstrativo	54
4.2 Segunda parte: Resultados do Método Delphi.....	54
4.2.1 Primeira Rodada do método Delphi	54
4.2.2 Segunda Rodada do Método Delphi	54
4.2.3 Terceira Rodada Método Delphi (Final)	65
4.3 Terceira parte: Resultados da Aplicação de Questionário em Delegacias de Fronteira	68
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	79
5.1 Recursos Físicos	80
5.2 Recursos Humanos	85
5.4 Recursos Financeiros.....	92
6 CONCLUSÃO.....	102
6.1 Recomendações para a polícia federal.....	105
6.2 Limitações e Propostas de novos estudos	108
REFERÊNCIAS	110
Anexo A – Lei n. 12.855/13	117
Apêndice A – Quadro de literatura.....	119
Apêndice B - Formulário para preenchimento 1ª Etapa	132

Apêndice C – Mensagem Google docs	137
Apêndice D – Questionário III rodada	138
Apêndice E – Dados para tabela final.....	145
Apêndice F – Convite para participação na fase de aplicação de questionário.....	146

1 INTRODUÇÃO

O direcionamento do governo, por meio da formulação e implementação de políticas públicas para a economia, a saúde, a educação e a segurança pública, figura entre as grandes preocupações de qualquer sociedade (Silva, 2012). A Administração Pública (AP), em geral, tem buscado uma melhor utilização dos recursos públicos e maior eficiência na prestação dos serviços (Vieira & Tonet, 1994). Nesse sentido, observa-se que a AP tem passado por um processo constante de evolução mundial (Abrucio, 2007), estando o Brasil inserido neste contexto. Assim, existe um processo de convergência das tendências internacionais de controle, resultantes da Nova Administração Pública (*New Public Management* – NPM) e de sua visão do gerenciamento da coisa pública em um movimento de modernização que tem refletido num melhor controle de recursos e custos do setor público (Peci, Pieranti & Rodrigues, 2008).

Segundo Den Heyer (2011), a NPM introduzida nos anos 1980 nos países ocidentais pode ser considerada como um passo em direção a uma governança com ênfase na transparência, *performance* administrativa e prestação de contas no serviço público (*accountability*). O autor indica, ainda, que a NPM foi implementada com sucesso até pelas polícias do Reino Unido e da Nova Zelândia. Passados alguns anos, no Reino Unido, é perceptível um aumento significativo das demandas e das críticas com relação à forma como o desempenho dos órgãos encarregados da aplicação da justiça criminal está sendo avaliada, conforme De Maillard e Savage (2018).

Um possível caminho para avaliar melhor uma organização pública é a identificação das capacidades estratégicas necessárias para melhoria dos serviços públicos destinados aos seus *stakeholders*, a um custo razoável (Bryson, Ackermann, & Eden, 2007). Sem uma atenção continuada do Estado para essas capacidades, os prestadores de serviços públicos encontrarão dificuldades para alcançarem seus objetivos, serem reconhecidos como entidades necessárias e responderem efetivamente às mudanças, justificando, assim, sua existência e continuidade (Bryson et al, 2007). A segurança pública figura, na maior parte dos países do mundo, como uma das grandes preocupações do Estado (Nicolini, 2008). Ela tornou-se uma pauta política, representando a demanda de cidadãos por políticas públicas de segurança mais efetivas (De Maillard, & Savage, 2018).

Para Costa e Grossi (2007), segurança pública e federalismo são duas áreas de estudos que vêm ganhando interesse dentro e fora da academia desde a década de 1990, talvez impulsionados pelo aumento da criminalidade nos últimos 10 anos.

No Brasil, a criminalidade tem aumentado de forma acentuada (Anjos, Vieira, & Almeida, 2017). Esse aumento fere de forma grave o direito à segurança pública previsto no Artigo 6º da Constituição da República de 1988 (Brasil, 1988). Em resposta, a Administração Pública brasileira tem investido menos em instituições permanentes e civis de segurança pública e mais em instrumentos de intervenção pontuais, que contam com definição, identidade, estatuto jurídico e formas de controle ambivalentes (Souza, 2015). Gomes e Mendes (2013) discutiram o impacto do aumento da segurança comunitária em Portugal assim como Davis, Ortiz, Euler e Kuykendall (2015) apresentaram um conjunto de medidas para mensurar o desempenho no policiamento.

Segundo Anjos et al (2017), alguns fatores têm contribuído para impulsionar o fenômeno do aumento da criminalidade no Brasil, tais como a proliferação e uso das armas de fogo ilegais, assim como a sensação de insegurança e a impunidade, que encorajam e estimulam a prática de crimes.

Alguns autores defendem que a polícia não deveria aprender nem usar táticas de guerra, assim como o Exército não deveria ensinar ou usar técnicas de policiamento em contextos urbanos, para que as polícias adotassem, dessa forma, um modelo atrelado à defesa do cidadão e não do Estado (Souza, 2015). Entretanto, o modelo brasileiro é híbrido, convivendo uma polícia investigativa de caráter civil com uma polícia preventiva de caráter militar que possuem, mesmo somados, quantitativos insuficientes diante do crescimento descontrolado da violência e das características de guerrilha urbana utilizadas pelos criminosos.

Basta dizer que o Atlas da Violência 2018, produzido pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018), apontou que nos dez anos anteriores, 553 mil pessoas no Brasil perderam a vida por homicídio, o que foi equivalente a 153 mortes por dia, ou seja, 30 vezes a taxa da Europa (30,3 mortes para cada 100 mil habitantes). No mesmo sentido, as apreensões de cocaína pela Polícia Federal, de 2008 a 2018, aumentaram, segundo as estatísticas oficiais, de 21,3 toneladas, para 79,2 toneladas (PF, 2020). Entretanto, depreende-se de notícias publicadas pela imprensa, pelas associações de servidores policiais, que o número de servidores dessa força de segurança conta com uma aparente estagnação há algum tempo. A Polícia Federal não divulga dados detalhados sobre o

efetivo por considerar tais informações sigilosas, entretanto, associações de servidores prestam informações não oficiais sobre a situação do quadro. Assim, como exemplo, cita-se a informação destacada pelo Presidente da Associação de Delegados da Polícia Federal, Edvandar Paiva, ao site Zero Um (Zero Um, 2020), de que o Diretor Geral da Polícia Federal pediu o preenchimento de mais de 3 mil vagas de concurso para todos os cargos, sendo que o Vice-Presidente da entidade, Luciano Leiro, no mesmo endereço eletrônico, complementou a informação dizendo existir um déficit de contratação de cerca de um terço do efetivo total na Polícia Federal (Zero Um, 2020). A busca de tais informações na imprensa fez-se necessária nesse trabalho uma vez que dados sobre o efetivo policial não são divulgados pela instituição de forma acertada, uma vez que o conhecimento público das áreas mais carentes poderia colocar em risco tanto a população quanto os próprios policiais lotados em áreas de baixo efetivo.

Assim, o combate ao crime organizado no Brasil atual chegou ao ponto de requerer a convivência de um processo equilibrado de policialização das Forças Armadas, simultaneamente ao de militarização de algumas polícias, conforme mencionado por Zaverucha (2005).

Incluídas nessas organizações estatais de segurança pública responsáveis por preservar a ordem pública, a incolumidade das pessoas e o patrimônio estão aquelas que exercem a função civil de polícia judiciária e que são responsáveis, dentre outras atividades, pela realização de investigações de crimes (Barbosa, 2010). No contexto internacional pesquisas nesse sentido não são raras, como se vê nos trabalhos de Den Heyer (2011); Porumbescu; Neshkova e Huntoon (2019); Shane (2010); Weisburst (2019); Zeemering (2018) entre outros.

Quanto aos recursos organizacionais policiais, alguns trabalhos agrupam os fatores relevantes em “internos”, como no caso de Shane (2010) e Porumbescu et al (2019) e “externos” à organização, como nos trabalhos de Addington (2006) e Nicholson-Crotty e O’Toole Jr. (2004).

Dentre os fatores internos podem ser destacados a estratégia de gestão dos recursos humanos e a inovação tecnológica. Considera-se que a atividade voltada ao aprimoramento dos processos organizacionais está positivamente associada à resolução de crimes resultados em prisão. No que diz respeito aos fatores externos, busca-se analisar se o impacto do desempenho organizacional é influenciado pela relação dos agentes com a comunidade, *stakeholders* e demais departamentos de política, conforme apontam Nicholson-Crotty e O’Toole Jr. (2004).

Os fatores externos estão vinculados às circunstâncias relacionadas ao crime, tais como o tipo de arma utilizada na ação ilegal, o horário, o local de sua ocorrência e a vinculação da vítima com o suspeito. Addington (2006) considera que estes fatores têm relação positiva com a resolução de crimes assim como a idade da vítima teria relação com o índice de resolução. Identificou-se, também, que crimes de homicídio com grande repercussão social contaram com maior empenho dos investigadores e, conseqüentemente, tiveram melhores índices de resolução por parte dos órgãos repressivos policiais (Puckett & Lundman, 2003). Nicholson-Crotty e O'Toole Jr. (2004) concluem que os fatores externos podem e devem servir para ajudar a aumentar os resultados positivos de uma administração policial acostumada a se voltar apenas para fatores internos.

O quantitativo de pessoal e de investimento são outras variáveis comumente apontadas como fatores relacionados à prevenção de crimes. No entanto, os resultados do trabalho de Lim, Lee e Cuvelier (2010), que analisaram a relação de tais fatores com esta perspectiva, foram inconclusivos para comprovar influências recíprocas. Para Bennett (1982), os fatores sociais e demográficos também devem ser levados em consideração na análise proposta, já que têm impacto para os resultados policiais quando é levado em conta o quantitativo de agentes envolvidos nas operações policiais.

Estudos selecionados utilizaram relatórios oficiais contendo dados de esclarecimento de crimes dos países analisados (Addington, 2006; Liem et al, 2018). Ao refletirem sobre as demais pesquisas realizadas por diversos autores, Liem et al (2018) concluíram que os tipos de abordagem metodológica utilizados pelos diversos pesquisadores têm impactos nos seus resultados de pesquisa.

No Brasil, a resolução de crimes se destaca entre os indicadores de desempenho das delegacias da Polícia Federal, pois está relacionada com um dos objetivos da atividade policial, embora não seja o único como mostra Shane (2010). Diversos autores analisam o impacto de diferentes fatores nos resultados da polícia, sejam eles voltados ao desempenho organizacional, aos fatores sociais, financeiros, regionais e de valores compartilhados entre os agentes públicos de segurança (Nicholson-Crotty & O'Toole Jr, 2004).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) divulgou, em 2019, Relatório Analítico Propositivo: Justiça e Pesquisa, Justiça Criminal, Impunidade e Prescrição, trabalho realizado pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo e Associação Brasileira de Jurimetria, concebido pelo Departamento de Pesquisa Judiciárias do Conselho

Nacional de Justiça (DPJ/CNJ). O mencionado Relatório indicou uma proposta de mensuração do índice de esclarecimento de crimes de corrupção pela instituição policial, tendo por base os lançamentos obrigatórios realizados no sistema da Polícia Federal pelos Delegados, ao término de todas as investigações policiais por eles presididas. Como resultado, a pesquisa registrou que o índice de esclarecimento de crimes de corrupção pela PF seria de 94,67%, lembrando-se a atribuição da PF de investigar crimes que atinjam os bens, serviços e interesses da União de competência da Justiça Federal (Art. 144 I § 1º I e IV c/c Art. 109 IV CF/1988). Listou-se, ainda, nesse trabalho, que o patrimônio da União foi o principal atingido (vítima em 74% dos casos).

Para avaliar desempenho, uma corrente de pesquisa tem se destacado e desenvolvido no âmbito do tema de estratégia: a chamada Visão Baseada em Recursos (VBR), que descreve a importância dos recursos específicos para a sobrevivência, crescimento e eficiência das organizações (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Essa abordagem teórica é dominante nos estudos de estratégia tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, explicitamente para o setor privado e implicitamente para o setor público (Bryson et al, 2007).

Dessa exposição, pode-se entender que muitos recursos indicados nos estudos de Lim et al (2010), Nicholson-Crotty e O'Toole Jr. (2004); Porumbescu et al (2019); e Shane (2010) também poderiam ser classificados a partir das propostas de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007), como recursos. O efetivo de agentes de segurança e os gastos com atividade policial apontados por Lim et al (2010) podem ser considerados, respectivamente, como recursos humanos e recursos financeiros; enquanto a relação dos agentes com a comunidade (Nicholson-Crotty & O'Toole Jr., 2004) seria um recurso organizacional na visão de Barney e Hesterly (2007).

Isso abre espaço para uma discussão que relacione recursos e desempenho na atividade da Polícia Federal brasileira. A preocupação com o desempenho do setor público ficou patente como o advento da Nova Administração Pública, a partir de diversas ações, como descreve Bresser-Pereira (2008). A literatura acadêmica que trata das relações entre os recursos das agências policiais e a resolução de crimes é ampla, porém concentrada nas realidades sociais norte-americana, canadense e europeia (Santos, 2017).

No Brasil, os trabalhos que abordam a organização policial tratam de temas como liderança (Zanini, Conceição & Migueles, 2018; Moraes, Mariano & Franco, 2016) e

sofrimento e trabalho (Almeida, Lopes, Costa, dos Santos & Corrêa, 2017; Griza & Cavedon, 2016; Ferreira, Santos, de Paula, Mendonça & Carneiro, 2017). Um trabalho que se aproxima da discussão de recursos é o apresentado por Santos, Pessoa e Rodrigues (2019), mas, mesmo assim, não trata de recursos de uma forma ampla e sim da imagem corporativa, que é apenas um recurso. Considerando essas limitações, pergunta-se: a partir da lente da Visão Baseada em Recursos, que recursos são prioritários para a atividade de fronteira na Polícia Federal do Brasil?

Durante e Zavataro (2007) explicam que o conceito de eficiência, relacionado à potencialização do uso dos recursos financeiros, materiais ou humanos em polícias militares brasileiras tem forte representação em ferramentas ou práticas, das quais poder-se-iam destacar o aluguel de viaturas, a distribuição de recursos pautada pela identificação de “zonas quentes” (*hot spots*) de criminalidade, a colocação de câmeras de vigilância, a informatização dos sistemas de gestão administrativa e a criação de sistemas de registro via Internet.

Os autores concluíram, no seu estudo, que, ao avaliar a aplicabilidade das ferramentas de eficiência que possibilitam a potencialização de recursos financeiros, materiais e humanos, foi identificado um grande obstáculo para a efetivação plena do gerencialismo em órgãos policiais, considerando-se que a última etapa de evolução da gestão pública, centrada no estabelecimento de um ambiente de governança responsiva, ainda não foi implementada efetivamente na área de segurança pública (Durante & Zavataro, 2007). Entretanto, apesar de possuírem alguns pontos em comum, o trabalho mencionado está focado na realidade das polícias militares que ocupam funções bastante diferenciadas da polícia judiciária da União, em termos de atribuição e finalidades constitucionais.

Dessa forma, o trabalho a ser realizado tem relevância teórica, social e organizacional, por ter potencial para contribuir para a ciência no que diz respeito aos aspectos da pesquisa empírica, quanto aos recursos prioritários na Polícia Federal.

Recente artigo publicado na *Revista Police Quarterly* intitulado “A variabilidade no esclarecimento de crimes entre agências policiais” (*Variability of Crime Clearance Among Police Agencies* - Scott, Wellford, Lum, & Vovak, 2018) abordou um estudo realizado em agências policiais federais americanas relacionado às tendências no combate aos tipos de crimes mais recorrentes entre 1981 e 2013. Assim, foi feita uma abordagem sobre os critérios que mais influenciam nos índices de resolução de crimes nas diversas agências daquele país. O trabalho identificou uma lacuna na realização de pesquisas qualitativas sobre o tema.

Outros estudos recentes também buscaram observar se fatores organizacionais afetam os resultados policiais em investigações, realizando comparações entre departamentos de polícia (Liem et al, 2018; Scott et al, 2018). Diante de seus resultados, observa-se que uma vez definidas como recursos, as diferentes características dos departamentos de polícia precisam ser mais bem avaliadas a fim de observar se elas afetam a trajetória de esclarecimento de crimes (Scott et al, 2018).

A justificativa social para o presente trabalho encontra-se no alcance de um melhor conhecimento acerca de prioridades na atividade fim da Polícia Federal brasileira em fronteiras, o que reverterá seus resultados em uma melhor prestação de serviço à sociedade. Ou seja, os resultados desse trabalho, com identificação dos recursos prioritários no esclarecimento de crimes de atribuição da Polícia Federal, podem ser úteis para a compreensão de onde deve ser alocado o investimento estatal e em que ordem de prioridade, de forma a reverter tais conhecimentos em resultados positivos posteriores nos índices da Polícia Federal. Resultados positivos afetam tanto a Administração quanto a sociedade, receptora, em última instância, dos serviços de segurança pública prestados pelo órgão de segurança pública.

Na medida em que estudos sobre os recursos necessários para a polícia de fronteira são realizados, aperfeiçoam-se os instrumentos de combate ao crime, o que beneficia, de forma direta e indireta, toda a sociedade. Se a segurança pública é um dos pilares da organização sociopolítica, trabalhos de pesquisa que investiguem as condições para que ela seja garantida à população são, nesse sentido, relevantes.

A perspectiva organizacional que justifica este projeto segue então nessa mesma direção da necessidade de melhor entender os recursos utilizados pela Polícia Federal como organização pública que necessita de constante atualização e de conhecimentos profundos sobre as suas necessidades e fragilidades. Uma boa política organizacional reflete melhor prestação de serviço ao seu público destinatário. Defende-se, assim, que para aprimorar os serviços prestados pelo órgão, é preciso conhecer mais a fundo como operam suas organizações, compreendendo seus recursos estratégicos e como reforçá-los, bem como construindo conhecimento que facilitem a identificação de aspectos que trazem prejuízo à segurança pública.

Dessa forma, o presente trabalho justifica-se diante da escassez de estudos qualitativos nacionais relacionados ao tema, assim como pela carência de trabalhos realizados no país sobre a questão dos recursos prioritários para a polícia de fronteira que, como demonstrado, mostra-se de extrema importância para a entrega, pela Administração, de resultados positivos na prestação do serviço de Segurança Pública à população.

Dentre todos os estudos relacionados nesta pesquisa, não foram identificados trabalhos que tratassem de VBR relacionando-a com recursos da polícia. Da mesma forma, os trabalhos localizados que trataram de recursos na polícia, em sua quase totalidade, conforme quadro em Apêndice A, trataram de recursos utilizando-se de abordagens apenas quantitativas.

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho apresenta como objetivo geral avaliar os recursos presentes nas delegacias de Polícia Federal do Brasil nas regiões de fronteira. Para atingir o objetivo desta pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar os recursos físicos;
2. Identificar os recursos humanos;
3. Mapear os recursos organizacionais;
4. Relacionar os recursos financeiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Revisão bibliométrica

Este referencial teórico está organizado para apresentar a forma como foi construída a revisão bibliográfica. O referencial conta ainda com três seções, sendo elas a da Visão Baseada em Recursos, a Visão Baseada em Recursos aplicada à administração pública, por fim, como os recursos influenciam a atividade policial na região de fronteira do Brasil.

O presente trabalho teve, portanto, seu referencial teórico construído a partir da análise da literatura identificada com o problema de pesquisa proposto.

Utilizou-se, inicialmente:

1- Filtro das bases de pesquisa com termos que foram inseridos separadamente em fontes de pesquisa nacionais e internacionais classificados como A1, A2, B1 e B2 na *Qualis* e nas bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (áreas de administração, ciências policiais e direito).

Devido à escassez de trabalhos relacionados ao tema proposto nessa classificação inicialmente utilizada, principalmente na literatura nacional, outros artigos relacionados ao tema desta pesquisa e que não se encaixavam nessas classificações, também foram utilizados. Houve busca em termos de pesquisa indicados em português e em inglês, assim como para as abreviações RBV e VBR;

2- Filtro por título – pela leitura dos títulos dos artigos foram eliminados aqueles que não obtiveram correspondência às variáveis da pesquisa. Neste e nos demais filtros seguintes, quando havia dúvida se o artigo tratava ou não do tema, manteve-se o artigo na amostra, com o intuito de se evitar excluir artigos indevidamente;

3- Filtro por palavras-chaves – Realizou-se um levantamento bibliográfico com as palavras chaves: VBR, Visão Baseada em Recursos, resolução de crime, esclarecimentos de crimes, desempenho policial, recursos policiais, segurança pública e fronteira em periódicos nacionais e internacionais. E após as suas respectivas traduções em inglês, com a leitura das palavras-chave de cada artigo, foram excluídos aqueles que não possuíam qualquer relação com as variáveis estudadas.

As expressões “resolução de crime” e “esclarecimento de crimes”, encontraram na expressão *crime clearance* seu sinônimo mais localizado na língua inglesa, tendo sido utilizado para a pesquisa em periódicos internacionais.

Levando-se em consideração as palavras-chave pesquisadas, foram realizadas as etapas a seguir para seleção dos artigos pesquisados, utilizando-se um recorte temporal entre 1999 a 2019:

4- Filtro por resumo – realizada a leitura dos resumos com finalidade de verificação de compatibilidade com o objeto dessa pesquisa e com as demais variáveis do trabalho;

5- Filtro por texto completo – foi concluída a leitura dos textos, com a intenção de verificar quais possuíam ou não relação como objeto de estudo. Pesquisou-se a relação dos artigos com o objeto da pesquisa. Assim, verificou-se a compatibilidade dos textos com as variáveis relacionadas na pesquisa.

2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A corrente de conhecimento da Visão Baseada em Recursos (VBR) tem sido considerada como uma das que mais se destacou dentre as correntes de pensamento da área de estratégia (Carvalho, De Prévot & Machado, 2014).

A VBR originou-se nos anos 80, tendo como obras seminais os estudos de Penrose, da década de 50 (Abreu & Antonialli, 2017). Essa abordagem tem os seus fundamentos originados da área da economia e emergiu como uma das várias explicações acerca das persistentes diferenças de desempenho das empresas no campo da gestão estratégica, cuja questão central de pesquisa é explicar o motivo pelo qual algumas companhias persistem em superar outras (Barney & Arkan, 2001).

Para Barney e Hesterly (2007) o termo Visão Baseada em Recurso foi criado por B. Wernerfelt em 1984 no artigo *A resource-based view of the firm* publicado no *Strategic Management Journal*. Nesse sentido, a VBR descreve a importância dos recursos gerais e por competências específicas para a sobrevivência, crescimento e eficácia geral de uma organização (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Ela explica, portanto, o desempenho de uma empresa pela forma como são geridos e utilizados os seus recursos, apregoando que a vantagem que uma empresa pode gerar sobre a outra tem como fonte o acesso e / ou o controle de recursos estratégicos (Barney, 1991).

A empresa tem como recursos, portanto, os seus ativos, seus atributos, suas informações, suas capacidades, seus processos organizacionais e seus conhecimentos controlados (Barney, Wright, Ketchen Jr., 2001). Com esses recursos a empresa pode adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

Os conceitos apresentados evidenciam que diferentes formas de organização e suas respectivas estratégias requerem a combinação de recursos e capacidades para o alcance dos objetivos propostos. Conforme Chandler (1962), a organização deve alocar os recursos necessários para realizar suas metas. Ou seja, Chandler (1962) já havia vinculado recursos a metas da organização, há mais de 50 anos.

Assim, para Schneider, Carneiro, Serra e Ferreira (2009), os dois temas fundamentais que estruturam a evolução do pensamento sobre estratégia seriam atingir e sustentar uma vantagem competitiva e como proceder a mudanças organizacionais e estratégicas. Para os autores, as teorias de estratégia nos negócios que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser classificadas em quatro grandes grupos: (1) AEI (SCP) – análise estrutural da indústria; (2) VBR – Visão Baseada em Recursos, que foca os recursos e competências da empresa; (3) processos de mercado e (4) capacidades dinâmicas.

Barney (1991) relaciona, na VBR, os recursos das empresas com a geração de vantagens competitivas sustentáveis, baseando-se em quatro indicadores empíricos de potencialidade dos recursos da firma, sendo eles: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade (I), e a substituíbilidade (S).

Para o mencionado autor, em seu texto de 1991, poderia ser considerado “de valor” os recursos que possibilitassem que uma firma adotasse estratégias que melhorassem a sua eficiência e efetividade. Barney (1991) ressalta nesse trabalho que o foco é a estratégia advinda do recurso de valor.

A ideia do autor, em relação à raridade, era de que um recurso não poderia ser fonte de vantagem competitiva caso pertencesse a uma grande parcela dos concorrentes, ou potenciais concorrentes (Barney, 1991).

Os recursos inimitáveis, segundo Barney (1991), foram qualificados como aqueles que não poderiam ser conseguidos pela concorrência, ao menos em um curto prazo. Ou seja, um recurso de valor e raro geraria vantagem competitiva sustentável apenas se as firmas que não o tivessem não pudessem tê-lo.

O último indicador delimitado por Barney (1991) foi a substituíbilidade se referindo a recursos que poderiam ser considerados equivalentes. A equivalência existiria entre dois recursos quando, apesar de diferentes, possibilitassem a implantação da mesma estratégia ou dessem à firma a mesma capacidade. Exemplifica com o caso de uma empresa que possua um

líder de grande capacidade intuitiva e outra concorrente que não tenha esse líder, mas possua um departamento que simule cenários e analise a concorrência de forma a antever, da mesma forma que o líder na outra empresa, os movimentos da concorrência. Nesse sentido, Barney (1991) explica que ambas possuem a mesma capacidade, mas com recursos distintos.

A VBR adota alguns pressupostos na sua elaboração, sendo que dois desses pressupostos a distinguem de outras teorias de gerenciamento estratégico: a hipótese de heterogeneidade de recursos e a suposição de imobilidade de recursos (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2007). De acordo com os autores, por esse conceito de heterogeneidade de recursos, as empresas concorrentes podem possuir diferentes conjuntos de recursos e, no tocante à imobilidade dos recursos, essas diferenças de recursos podem persistir ao longo do tempo.

O conceito de heterogeneidade abrange dois atributos de recursos: escassez e não substituibilidade (Barney, 1991). Para esse autor, o recurso de uma firma é escasso quando a demanda por esse recurso é maior que a oferta e não é substituível quando nenhum outro recurso pode permitir que outra empresa conceba e implemente as mesmas estratégias de forma eficiente ou efetiva como o recurso original.

Por sua vez, o conceito de imobilidade sugere que alguns recursos, em algumas ocasiões, possam ser inelásticos no fornecimento, ou seja, um recurso em particular pode não estar disponível, mesmo que a demanda por esse recurso seja maior do que a oferta (Barney, 1991).

Dentre os componentes de uma firma, os mais essenciais se sobressaem quanto à questão da organização que, segundo Barney e Clark (2007), seriam aqueles ligados à estrutura, assim como a organização hierárquica, aos sistemas de controle gerencial e às políticas de remuneração da organização. Assim, para os mencionados autores, a forma como os itens listados relacionam-se tornará a exploração de um recurso viável, gerando vantagem competitiva sustentável.

Obviamente, o recurso não será considerado como fonte de vantagem competitiva se estiver nas mãos de um grande número de concorrentes. Por isso, a raridade é considerada de suma importância em Barney (1991). Entretanto, o recurso raro apenas poderá ser considerado como vantagem competitiva sustentável caso a empresa concorrente não o possua ou não possa consegui-lo, caracterizando o recurso dessa forma como inimitável (Barney, 1991). Assim, para Barney (1991), os recursos são considerados de valor quando possibilitam que a firma adote estratégias capazes de melhorar sua efetividade e eficiência.

A substituíbilidade, tratada em Barney (1991), diz respeito aos recursos que possam ser reconhecidos como similares. Essa similaridade é reconhecida quando dois recursos possibilitem o uso da mesma estratégia pela empresa, conferindo a mesma capacidade a elas.

Dessa forma, tais indicadores formaram o conceito VRIS (valor, raridade, imitabilidade, substituíbilidade), que pode ser entendido como uma das bases da Visão Baseada em Recursos da Firma (VBR) que está relacionada aos estudos de estratégia organizacional. A proposta de Barney (1991) está fundamentada, portanto, na ideia de que, para sustentar vantagens competitivas ao longo do tempo, as organizações devem manter recursos e capacidades valiosos, raros, não imitáveis e também insubstituíveis.

Barney e Hesterly (2007) aperfeiçoaram esses indicadores e apresentaram o modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização), em que a questão da organização toma o lugar da ideia de insubstituíbilidade. Os autores salientam, quanto a esta mudança, que de nada adianta a organização possuir valor, raridade e a qualidade de ser inimitável se não souber como tirar proveito de suas capacidades identificadas. Os autores compreendem essa variável como um conjunto de características organizacionais que englobam a estrutura formal de reporte de uma empresa, seus mecanismos de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Segundo eles:

Esses componentes da organização de uma empresa são muitas vezes chamados de *recursos e capacidades complementares*, porque têm, isoladamente, capacidade limitada de gerar vantagem competitiva. Porém, quando combinados com outros recursos e capacidades, permitem que uma empresa aproveite todo o seu potencial para vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007, p. 78).

Assim, os estudos relacionados à estratégia não podem prescindir de melhor compreender como fatores relacionados ao funcionamento interno dos processos organizacionais dão suporte ao alcance de objetivos e à sustentabilidade da organização, propriamente. A criação de um fluxograma de informações, correlacionado às demandas e responsabilidades das distintas funções do organograma, os mecanismos formais e informais de controle dos processos gerenciais e a política de recursos humanos e de remuneração são todos elementos que impulsionam as demais capacidades e recursos ligados à essência da organização (Barney & Hesterly, 2007).

Os recursos organizacionais que impulsionam a estratégia das organizações, seu crescimento e efetividade podem delinear-se em diversos aspectos, desde aqueles mais

tangíveis, ligados à estrutura física da organização, até outros menos visíveis, como uma determinada prática de trabalho ou *know-how* que são construídos no desenvolvimento de atividades diárias de colaboração entre funcionários, por exemplo. Dessa forma, os recursos podem “ser amplamente definidos para incluir ativos, processos organizacionais, atributos da empresa, informações ou conhecimento controlado pela empresa, que podem ser usados para conceber e implementar suas estratégias” (Madhani, 2010, p. 7).

A Visão Baseada em Recursos tem influência nos estudos acerca do gerenciamento estratégico, bem como em outras disciplinas empresariais e não comerciais (Barney & Arikan, 2001). A perspectiva do artigo de Barney (1991) estimulou um maior interesse pelo tema. Os trabalhos desse autor foram amplamente citados em pesquisas ao redor do mundo, pela ideia de identificação e reconhecimento dos recursos de uma empresa que teriam potencial para levar a uma vantagem competitiva (Pereira & Forte, 2008).

Em relação à natureza dos recursos, estes foram classificados, inicialmente, em três tipos: capital físico, capital humano e capital organizacional (Barney, 1991). O capital físico (tangível) passa pelos equipamentos, plantas da empresa, localização, acesso à matéria-prima, cadeia logística (pontos de produção, distribuição e vendas) (Barney, 1991), tecnologia, equipamentos ou à própria planta da empresa (Madhani, 2010). No tocante ao capital humano (intangível) estaria relacionado ao treinamento, experiência, relacionamentos, ideias, conhecimento, habilidades de gerentes e empregados da empresa. Os recursos humanos diriam respeito ao treinamento, experiência e *insights* oferecidos pelos gestores e colaboradores à empresa (Madhani, 2010).

Diante dessa definição, reforça-se a amplitude de elementos que podem ser convertidos em valores distintivos para a atuação organizacional. A abordagem da VBR abarca desde a tangibilidade de recursos financeiros, como a habilidade para captar recursos externos, até elementos subjetivos como a boa reputação da empresa como empregadora (Madhani, 2010).

Considera-se que até mesmo a gestão de sistemas de informação pelas organizações pode ser relacionada à VBR, uma vez que a otimização de tais sistemas está ligada à forma como as instituições conseguem operá-los. A interface entre profissionais habilitados em Tecnologia da Informação (TI) e a potencialização das tecnologias de informação e comunicação pelas empresas, pode ser um recurso decisivo na conquista dos objetivos das organizações (Barney et al, 2001), inclusive policiais, como se vê no trabalho de Porumbescu et al (2019).

Essa vertente de análise demonstra também que recursos humanos são um importante ativo das organizações, que podem gerar capacidades distintivas de atuação no mercado. Ainda que se reconheça que a ênfase nas forças internas das empresas não seja suficiente para explicar seu êxito e tampouco sua prosperidade econômica ou perpetuação ao longo do tempo, é certo que os recursos internos são variáveis sem as quais não se pode compreender a administração estratégica (Madhani, 2010).

Assim, as características e as pressões do ambiente externo das organizações são consideradas relevantes para compreendê-las. Porém defende-se que as qualidades de seu ambiente interno são fundamentais para criar uma identidade única - princípio da heterogeneidade das organizações - capaz de resistir às intempéries externas.

Nesse sentido, originalmente, a VBR estava ligada à análise das competências essenciais (*core competencies*) de uma empresa que, por sua vez, não existem sem recursos físicos, humanos e relativos à estrutura, como Barney (1991) destaca.

Como se viu, Barney e Hesterly (2007) salientam que a estrutura organizacional em si, ou a forma como gerencia e controla seus processos internos, são essenciais para garantir que os recursos físicos ou intangíveis que caracterizam a essência e o valor das organizações sejam adequadamente explorados.

O tema central dos estudos de Barney (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007; Barney & Hesterly, 2007) é a existência de vantagens competitivas capazes de fazer algumas empresas se destacarem no mercado. Assim, a vantagem competitiva de uma empresa está configurada quando ela adota uma estratégia de criação de valor que não tenha sido adotada por outro concorrente. E haverá sustentabilidade caso as empresas concorrentes não tenham como copiar ou imitar a sua estratégia no curto prazo (Barney, 1991; Barney & Clark 2007).

2.3 VBR no serviço público

A história do moderno Estado brasileiro tem como marco inaugural a chegada da família real no Brasil, em 1808. Tal fato foi designado pela moderna historiografia como a “inversão metropolitana” (Costa & Costa, 2015). A instalação da corte portuguesa no Brasil ocasionou a criação de uma série de organizações que existiam em Portugal (Costa, 2008).

Desde essa época, o poder público brasileiro pouco se preocupou em estabelecer bons indicadores de gestão (Carbone, 2000). Tradicionalmente, o setor público é concebido como o domínio da política e das leis, sendo definido, validado e legitimado, em bases políticas, pelos

eleitores e outros agentes do sistema político (Gaetani, 1999). As organizações públicas dependem, portanto, do ambiente sociopolítico no qual estão inseridas, e o seu quadro de funcionamento é regulado fora da organização, sendo os seus objetivos fixados por uma autoridade externa (Dussault, 1992).

As organizações da administração direta, assim como as autarquias e fundações públicas, recebem os seus recursos financeiros do orçamento público (Moraes, 2003) e não possuem concorrentes com quem poderiam disputar um nicho do mercado, não necessitando, em tese, da criação de uma vantagem competitiva que lhe assegure uma maior lucratividade ou mesmo a sua existência. No Brasil, a Emenda Constitucional nº 19/1998 inseriu no ordenamento jurídico brasileiro o princípio constitucional da eficiência (Emenda Constitucional, 1998). O princípio da eficiência impõe à administração pública, direta e indireta, e para os seus agentes, a busca do bem comum, por meio do exercício de suas atividades sempre em busca da qualidade, primando pela adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos (Moraes, 2003).

Dessa forma, a Administração necessita aplicar novas tecnologias e estratégias de forma a ampliar a eficácia e a efetividade organizacional (Murray, Roux, Nel, Driver & Freimund, 2011). A VBR, nesse sentido, pode ser aplicada para gerar e implementar estratégias com o fim de melhorar a eficácia e eficiência de organizações públicas, pois, embora não busquem o lucro, estas organizações devem se esforçar para potencializar os seus recursos, tendo em vista que estão expostas à restrições orçamentárias (Pablo, Reay, Dewald & Casebeer, 2007).

Considera-se que a compreensão quanto aos motivos pelos quais algumas organizações superam outras é a questão fundamental a ser pesquisada em gestão estratégica de organizações (Vallandro & Trez, 2013). Os recursos valiosos existentes em uma organização são fundamentais para a sobrevivência organizacional, possibilitando que continuem existindo e alcançando a vantagem competitiva (Pavão, Sehnem & Hoffmann, 2011). Portanto, também vale o esforço da Administração Pública na identificação de seus recursos valiosos de forma a tornar o serviço público prestado econômico e relevante socialmente.

Hoggett (1996) escreveu sobre o desenvolvimento e as transformações do setor público na Inglaterra a partir do final da década de 1990, e cita a marketização das organizações públicas, desmistificando, na sua percepção, a ideia de que as instituições tradicionais de gestão pública estariam dando lugar a um modelo “pós-burocrático”, em que os mecanismos de controle estatais teriam cada vez menos espaço.

Portanto, Hoggett (1996) afirma que, na verdade, o movimento de mudança é híbrido e que o Estado inglês agrega elementos de mercado em sua gestão sem, contudo, renunciar à centralização e ao controle hierárquico.

Nesse sentido, o autor argumenta que três estratégias de controle distintas, mas interligadas podem ser identificadas no setor público do Reino Unido: 1) - A introdução da competição (baseado no mercado e fora dele) como um significado de coordenação das atividades de unidades descentralizadas. 2) A tentativa de descentralizar operações enquanto centraliza estratégias e 3) O desenvolvimento estendido das técnicas de *performance* (Hoggett, 1996).

Assim, Hoggett (1996) discorre sobre os efeitos da introdução da lógica de mercado e da competição no setor público, avaliando que entre os principais resultados da nova dinâmica descentralizadora de gestão está o surgimento de pequenos e médios empreendimentos que agregam ao Estado serviços necessários para sua manutenção. O governo central segue mantendo seu poder de controle central, ao contrário do que se poderia supor, gerando um paradoxo entre centralização e descentralização na gestão pública. Em sua análise, o mesmo autor discorre a respeito do controle sobre os servidores e como o espírito competitivo atua nas formas de trabalho das organizações públicas. Com isso, maior liberdade é dada aos setores de recursos humanos, que passam a atuar por meio de novas formas de controle de *performance* e eficácia.

Abreu e Antonialli (2017) entendem que mesmo que os conceitos de mercado e vantagem competitiva não tenham o mesmo sentido para as organizações que não atuam diretamente no mercado, os seus desempenhos podem ser fundamentais para que elas consigam cumprir os seus objetivos, ainda que não estejam vinculados ao alcance de lucros. Seguindo esse entendimento, Pablo et al (2007) afirmam que a relevância em se aplicar a VBR no contexto da administração pública está no potencial de identificação das fontes de desempenho sustentável, bem como o atendimento de objetivos estratégicos.

Por sua vez, as organizações públicas são sistemas dinâmicos, complexos, que abrangem informações, pessoas, estruturas organizacionais e tecnologias, que possuem como objetivo principal prestar serviços para a sociedade (Pires & Macêdo, 2006). Em contraste com as empresas, as organizações públicas, em geral, não estão inseridas em um ambiente concorrencial, no qual a disputa com outras organizações as obrigaria a busca pela obtenção de uma vantagem competitiva que, por exemplo, garantisse a sua sobrevivência. Estas

organizações, portanto, são criadas para cumprir as funções do governo e devem cooperar no desenvolvimento de políticas públicas e na prestação de serviços (Pires & Macêdo, 2006).

Matthews e Shulman (2005) escrevem que a VBR pode ser aplicada em organizações públicas, apesar de não terem como finalidade a obtenção de lucratividade e embora seja mais difícil reconhecer vantagens competitivas nestas organizações, uma vez que o valor agregado ou os benefícios são distribuídos para a comunidade em vez de serem mantidos pela organização.

Na história da administração pública, especialmente a brasileira, tem sido persistente a disputa entre uma burocracia formalista e as correntes modernizantes da burocracia (Castor & José, 1998), sendo verificado o comportamento do administrador público brasileiro pouco preocupado com o empreendedorismo, a capacidade de inovação, a ousadia ou a competência técnica (Carbone, 2000).

Bryson et al (2007) tratam da análise dos recursos no setor público, considerando-se que competências distintivas são raramente estudadas nessas organizações. Cabe ressaltar nesse trabalho, o que os autores chamaram de “esquema de subsistência” que, conforme concluem, seria capaz de demonstrar, tanto no setor privado, como também em organizações que atuam no setor público, que há uma conexão direta entre as aspirações da firma, seus objetivos e a construção de competências distintivas (recursos). Um dos conceitos-chave utilizados no trabalho mencionado é o de “competência principal”, vista como uma competência diferenciada cuja “presença é crucial para atingir metas (por causa da sua ligação para alcançar metas) e, precisamente por causa da sua inimitabilidade, fundamental para o sucesso da organização a longo prazo” (Bryson et al, 2007, p. 704)

Zheng, Chen, Huang e Zang (2013) aplicam a perspectiva da VBR no setor público chinês, propondo, em seu estudo, um *link* entre as teorias institucionalistas e a VBR. Para tanto, usaram como elemento-chave o papel dos gestores estratégicos das organizações na tradução de pressões institucionais externas na construção de recursos internos ligados à tecnologia.

No caso da pesquisa, a mobilização de recursos físicos e humanos das organizações estudadas é diretamente afetada por pressões do ambiente externo, mas também filtradas pelas lideranças organizacionais. São esses líderes de gestão variáveis importantes para explicar por que algumas organizações desenvolvem melhor seus recursos humanos e tecnológicos na implementação do “G2G”, bases de dados intergovernamentais cujo propósito principal é facilitar os processos de tomada de decisões.

Em seu artigo, Pee e Kankanhalli (2016) justificam o uso da abordagem VBR nas análises da administração pública demonstrando sua importância também para essas organizações. O trabalho conclui que a VBR pode ser relevante para organizações públicas, uma vez que estas sofrem ainda mais pressões para justificar sua legitimidade e perpetuação através do tempo, por serem sustentadas por recursos públicos. Os autores relatam que a VBR originou-se “do setor privado, mas está crescendo a sua aplicação com base teórica para o estudo das organizações públicas, que também relacionam recursos e capacidades para entregar valor para os destinatários dos seus serviços” (2016, p. 2). Assim, argumentam também que as organizações públicas são mais constrangidas que as organizações privadas a apresentarem resultados, motivo pelo qual necessitam constituir os recursos e capacidades ativos valiosos para sua efetividade e existência.

O conjunto de argumentos expostos sobre a RBV e suas derivações reforçam a necessidade de se aprofundar as oportunidades para o avanço nas pesquisas que se interessam pela forma como as organizações tratam das relações entre os recursos e as estratégias e estruturas da firma para o alcance do desempenho superior. Esse aparato conceitual é também pertinente para o entendimento de como as organizações do setor público podem aprimorar suas estruturas e práticas, respondendo aos objetivos de garantir aos cidadãos serviços essenciais, como a segurança.

Assim, a VBR parece ser aplicável para analisar que recursos das organizações públicas policiais, compostos pelos recursos Físicos e Financeiros (tangíveis), Capital Humano (Intangível) e Capital Organizacional têm relação com a entrega à população de melhores serviços públicos.

2.4 Recursos que influenciam na investigação policial

Para Motta (2007), as organizações públicas devem conhecer as demandas da sua clientela antes de planejar suas ações e/ou oferta de serviços, uma vez que sua existência é baseada no servir ao indivíduo. Assim, a Administração deve sempre centralizar sua ação na demanda do cliente e na sua escolha, abrangendo também a questão da segurança pública, que requer a prestação de um bom serviço de proteção pelo Estado contra quaisquer ataques ou ofensa aos direitos dos seus cidadãos.

Davis et al (2015) concluíram que os fatores que importam em matéria de recursos policiais e que devem ser analisados para se medir a eficiência seriam, para as agências

policiais: 1) confiança da comunidade; 2) tratamento justo ao público quando os cidadãos requerem algum serviço ou quando são parados em fiscalizações pela polícia. Também devem ser avaliados, segundo os autores: 1) se a chefia está criando um ambiente positivo interno de trabalho; 2) uma cultura de integridade; 3) se os serviços estão sendo prestados de maneira econômica e eficiente.

Anjos et al (2017) sugeriu seis fatores como determinantes para explicar o nível de segurança pública no Estado de Minas Gerais: Aspectos Populacionais e Estruturais, Perfil Socioeconômico Municipal, Potencial Criminal e Jurídico, Potencial Investigativo, Potencial de Investimentos, Eficiência Jurídica. O Artigo 144 da Constituição da República cita as pessoas e o patrimônio como os principais sujeitos de direitos a serem preservados pela Administração. Para tanto, menciona a segurança pública como sendo um dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, com finalidade de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (Brasil, 1988).

Dessa forma, para fins desse estudo, cabe explicar que os sujeitos considerados destinatários do serviço público prestado pela polícia e, conseqüentemente, pelo Estado, são as pessoas a quem o ente estatal está obrigado a proteger. O criminoso, portanto, não foi considerado destinatário final dos serviços de segurança pública prestado pelo Estado, sendo observado como um *stakeholder* apenas de forma reflexa, por também ser, como todos os demais destinatários da norma constitucional, detentor de direitos e garantias fundamentais contidas no Artigo 5º do mesmo texto constitucional.

Importante mencionar, no entanto, que sempre existiu a possibilidade de que essas garantias individuais pudessem vir a ser, eventualmente e para satisfazer o interesse público, excepcionalizadas de forma a se garantir a ordem pública e a estabilidade social, como no caso da legítima defesa, da prisão e da suspensão de direitos políticos. Sempre de forma a proteger e garantir a segurança dos principais destinatários do serviço policial: a sociedade.

Com relação aos resultados dos serviços de segurança pública prestados à população, até mesmo nos Estados Unidos, ainda pouco se sabe sobre a eficácia e efetividade das práticas de investigação policial e como elas afetam os índices de desempenho no esclarecimento de crimes (Scott et al, 2018). Santos (2017) menciona que o conhecimento sobre o desempenho policial se encontra pulverizado em diversos periódicos de diferentes áreas do conhecimento, sendo os Estados Unidos e o Reino Unido os maiores produtores de estudos sobre o tema.

Scott et al (2018) mencionam que existe uma lacuna com relação aos estudos qualitativos sobre este tema, em razão da maior parte dos trabalhos abordarem o assunto de forma quantitativa. Diante, portanto, da dificuldade de acesso às informações fornecidas em profundidade por pessoas que exercem cargos policiais, sugerem que novos estudos sejam realizados focando neste tipo de abordagem.

No Brasil, Anjos et al (2017) mencionam que, dentre os recursos que influenciam na qualidade da segurança prestada pelo Estado, estão o número de unidades prisionais, a existência de guarda municipal, o contingente policial e os recursos relativos à estrutura da área de segurança. Já Lim et al (2010) tratam da questão do efetivo de agentes de segurança e dos gastos com atividade policial.

A investigação criminal tem como objetivo esclarecer fatos relacionados a ilícitos penais e envolve recursos e diversas atividades públicas para cumprir este fim, respeitando as normas do Estado, incluindo as do direito processual penal (Barbosa, 2010). Contudo, essa mesma investigação também pode ser analisada pelo aspecto administrativo e organizacional.

Esse enfoque auxilia na avaliação de desempenho das políticas públicas de segurança pública, permitindo a avaliação da influência dos recursos nas atuações investigativas realizadas pelos agentes públicos (Gloria Junior, Zouain, & Almeida, 2014; Gorby, 2013; Shane, 2010).

Tal abordagem também permite a avaliação da eficácia da investigação criminal realizada pelas polícias judiciárias (Johnson, 2018). É neste contexto que este trabalho se insere.

Para uma melhor demonstração e consulta da literatura que foi utilizada como referência para a construção do quadro de recursos neste trabalho, apresenta-se, na sequência, o Mapa Analítico resultante da pesquisa bibliográfica realizada, indicando os recursos que foram compilados e, em alguns casos adaptados conforme a lente da Visão Baseada em Recursos (VBR), em classificação dada por Barney e Hesterly (2007). O apêndice “A” também pode ser consultado para fins de melhor detalhamento dos autores pesquisados.

Natureza do Recurso	Recursos	Autores
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (Intelligent Decision Support System & National Incident -based Reporting System Murder Data); (L) -Softwares de reconhecimento de placas de veículos; (L) -Softwares de reconhecimento facial; (L) -Sistema de informações geográficas com tecnologia para relacionamento das diferentes características do espaço geográfico urbano com os distintos tipos de crimes; (L) -Sistema interno de avaliação da Capacidade individual; (L) 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Gupta, Chandr 2) Addington (20 3) Beato Filho (2 5) Anjos, Vieira d 6) Grant (2001) 7) Worrall (2016)
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Servidores com perfil de honestidade; (L) -Quantitativo adequado de servidores Delegados, Escrivães, Agentes, Papiloscopistas, Peritos e Agentes Administrativos na Polícia Federal; (L) -Sistema interno de avaliação da Capacidade individual (L) 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Worrall (2016) 2) Corsaro e Wils 3) Chen, Lee Che 4) Porumbescu, N 5) Gorby (2013) 6) Grant (2001)
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> -Cultura de bom clima organizacional na descentralizada; (L) -Modelo atualizado de Administração Pública; (L) -Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos quadros policiais federais nas fronteiras; (L) -Corregedoria forte e eficiente na punição dos “maus policiais”; (L) -Seletividade – adoção de práticas investigativas de acordo com a gravidade da conduta; (L) -Servidores da polícia se relacionando com a população local de forma otimizada, devido à simplificação de procedimentos; (L) -Cultura de integridade dos policiais; (L) -Chefia com capacidade de se relacionar com servidores; (L) -Servidores policiais atuando de forma mais ostensiva em fronteiras como elemento intimidador de ações criminosas; (L) -Servidores da polícia se relacionando com a população que utiliza serviços da PF, sempre pautados pela equidade e impessoalidade; (L) -Efetivo policial de fronteira agindo de forma correta com a população; (L) -Definição da quantidade de vagas em lotações de fronteiras com base na carga de trabalho local, calculada dividindo-se o número de crimes resolvidos e indexados por nível de dificuldade, pelo número de autoridades policiais; (L) -Cultura de participação da população no esclarecimento de crimes; (L) -Efetivo policial de fronteira agindo de forma com a população; (L) 	<ul style="list-style-type: none"> 1)Chen, Lee, Che 2)Porumbescu, N 3)Worrall (2016) 4)Davis, Ortiz, Eu 5)Beato Filho (20 6)Gomes & Meno 7) de Maillard & 8) Gorby (2013)
Financeiros	Recursos intergovernamentais (distribuição por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública) (L)	Costa & Grossi (2

Quadro 1 Mapa analítico (“L” – literatura e “E” - entrevista)

Fonte: Dados da pesquisa

Com a mesma intenção do Quadro 1, o Quadro 2 auxilia na compreensão da literatura utilizada como referência para a construção do quadro de recursos oriundos do referencial teórico neste trabalho. Como resultado da pesquisa bibliográfica realizada, o Quadro 2 indica o número “1” para o recurso elaborado a partir do respectivo estudo e a nota “0” para os trabalhos

de placas de veículos (L)															
-Softwares de reconhecimento facial(L)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Sistema de informações geográficas com tecnologia para relacionamento das diferentes características do espaço geográfico urbano com os distintos tipos de crimes(L)	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Sistema interno de avaliação da capacidade individual(L)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Servidores com perfil de honestidade (L)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
-Quantitativo adequado de servidores Delegados, Escrivães, Agentes, Papiloscopistas, Peritos e Agentes Administrativos na Polícia Federal (L)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Sistema interno de avaliação da Capacidade individual (L)	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Cultura de bom clima organizacional na descentralizada (L)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
-Modelo atualizado de Administração Pública (L)	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
-Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

base na carga de trabalho local, calculada dividindo-se o número de crimes resolvidos e indexados por nível de dificuldade, pelo número de autoridades policiais (L)																
-Cultura de participação da população no esclarecimento de crimes (L)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
-Efetivo policial de fronteira agindo de forma com a população (L)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0

Quadro 2 Recurso x Autor

Nota: 1 = elaborado a partir daquele estudo; 0 = ausente)

Fonte: Dados da pesquisa

3 MÉTODO

Neste capítulo está referenciado o caminho seguido para que fossem alcançados os objetivos traçados. As etapas do estudo estão aqui detalhadas. Optou-se por dividir o texto em: Caracterização da Pesquisa e Coleta de Dados. Esta última subdividida, por sua vez, em três fases que compõem a investigação empírica do trabalho (1ª, 2ª e 3ª Etapas).

3.1 Caracterização da Pesquisa

Este é um estudo de caso do tipo múltiplo. Stake (1995) ensina que o estudo de caso representa aquele trabalho no qual o pesquisador explora em profundidade um programa, fato, atividade, processo ou uma ou mais pessoas. Nesse sentido, os casos são agrupados por tempo e atividade, sendo que o pesquisador coleta informações com detalhes usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados (Stake, 1995).

A pesquisa de dissertação possui uma abordagem qualitativa, uma vez que foram coletadas informações em profundidade sobre as organizações estudadas (Marconi & Lakatos, 2010). Interessou ao trabalho conhecer, de forma mais detalhada, sobre o funcionamento das delegacias da Polícia Federal de fronteira em termos de recursos, conforme definições de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007).

O trabalho partiu do pressuposto de que, para que se proponha melhorias no sistema de segurança da Polícia Federal no Brasil, exige-se um conhecimento mais detalhado sobre os recursos que são ou podem ainda ser disponibilizados para as suas unidades, por ordem de prioridade, com foco na região de fronteira, objeto desta pesquisa.

A opção pelo trabalho com unidades de fronteiras decorre do fato de o país possuir, nesta vasta área estratégica de 15.735km, uma grande vulnerabilidade. A fiscalização da entrada e saída de nacionais e estrangeiros, bem como de mercadorias e produtos dos limites territoriais nacionais, permanece há algum tempo prejudicada em decorrência de fatores os mais diversos, que precisam ser analisados em trabalhos da academia. A fronteira como porta de entrada pessoas e bens merece ser estudada e analisada pelo ponto de vista da segurança pública. Somente através de trabalhos sobre o tema é que será possível conhecer as dificuldades e realidades dessa faixa do território nacional, de modo a produzir políticas que atendam a atual demanda de controle e fiscalização eficientes e eficazes.

A natureza aplicada da pesquisa exigiu dados consistentes e aprofundados sobre a realidade estudada (Creswell, 2007), de forma que pudessem vir a auxiliar no aprimoramento das políticas de segurança pública e na destinação de recursos para sua execução.

Marconi e Lakatos (2010) indicam que os métodos qualitativos possibilitam trazer à tona nuances e especificidades da dinâmica social, aspectos mais profundos da realidade e do comportamento humano. Os significados atribuídos pelos próprios policiais federais aos recursos e às estruturas em que atuam são mais bem apreendidos por meio de técnicas que permitem sua expressão individual em relação a esses assuntos.

Esse fato levou a uma outra característica do caminho traçado para a investigação, que foi a opção pelo trabalho com dados primários, aqueles obtidos diretamente pelo pesquisador a partir de técnicas específicas, como formulários ou entrevistas (Marconi & Lakatos, 2010). A preocupação, portanto, foi com a descrição direta da experiência tal como ela é, sob a perspectiva dos delegados da Polícia Federal.

Com relação ao seu desenvolvimento no tempo, Fontelles, Simões, Farias e Fontelles (2009) ensinam que a pesquisa pode ser transversal ou longitudinal, residindo a diferença entre as duas no intervalo de tempo que o pesquisador utiliza para a condução da pesquisa. Assim, na abordagem transversal ou seccional a pesquisa se realiza em um curto período de tempo, em um determinado momento, ou seja, em um ponto no tempo. Portanto, nesse trabalho foi realizado um corte transversal, na medida em que a avaliação relacionou o contexto atual dos recursos que são prioritários e os que estão atualmente disponibilizados na prática para o trabalho da Polícia Federal em delegacias de fronteira no Brasil, conforme percepção dos servidores da carreira dirigente.

Para entendimento dos resultados, entretanto, faz-se necessário observar a diferença de alguns conceitos que, para os leitores que não vivenciam a realidade da Polícia Federal, podem soar parecidos, mas que trazem em sua interpretação grandes diferenças. Assim, esclarece-se, por exemplo, o conceito para fins desse trabalho de uma “unidade” da Polícia Federal, que pode ser entendida tanto como “central” quanto como “descentralizada”.

A unidade central representa de forma geral, a Superintendência Regional que, em diversos estados, está vinculada a atribuições relacionadas a municípios de fronteira e, por esse motivo, também são consideradas unidades de fronteira. Em outro sentido, a unidade central também pode ser entendida como a existente no organograma da Polícia e que se encontra

vinculada à Direção Geral e aos órgãos de administração central, tendo como principais funções às de coordenação e normatização dos atos das demais unidades.

Já o termo unidade descentralizada, ou descentralizada de fronteira é utilizado para designar as delegacias vinculadas, no interior do estado da federação, à superintendência estadual e que possuem atribuições em municípios de fronteira. Tanto as superintendências quanto as descentralizadas podem estar localizadas distantes das fronteiras, mas se possuírem, dentro da sua circunscrição, algum município localizado em região de fronteira, serão para fins desse estudo consideradas como unidades de fronteira.

A seguir, serão delineadas as etapas percorridas.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados deste estudo foi realizada em duas fases: i) Delphi: levantamento, em três etapas, dos recursos competitivos prioritários, utilizando-se tanto recursos listados pela literatura, quanto os recursos indicados pelos especialistas convidados para participar da fase de alinhamento através do método Delphi; ii) Delegacias: aplicação de questionário de verificação, a partir dos resultados obtidos com a pesquisa na literatura e pela metodologia Delphi, com a finalidade de medir a percepção dos delegados federais que atuam exclusivamente em delegacias de fronteira brasileiras, sobre os recursos existentes ou não em suas lotações.

3.2.1 Primeira Etapa: Aplicação da literatura pesquisada ao método Delphi

A partir de pesquisas e consultas à literatura, foram levantados os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros nela descritos. Essa relação serviu para complementar a listagem indicada pelos especialistas na primeira fase de aplicação do método Delphi.

Considerando-se que a grande maioria dos artigos localizados na literatura policial não possuía qualquer relação com a classificação sugerida por Barney e Hesterly (2007) e levando-se em conta que a VBR não foi considerada em nenhum dos artigos de administração policial identificados, foi necessário um tratamento dos conceitos localizados nesses trabalhos de forma a adaptá-los para que atendessem a classificação dos recursos competitivos, conforme proposto por Barney e Hersterly (2007). Dessa forma, os recursos puderam ser relacionados e estudados como os demais na fase do método Delphi.

Na fase de resultados, foi inserida a tabela decorrente dessa primeira fase de levantamentos, contendo, nessa relação, a lista dos recursos indicados na literatura.

3.2.2 Segunda Etapa: Aplicação do método Delphi com especialistas

O método Delphi, criado pela *Rand Corporation* com o objetivo de produzir consensos entre especialistas sobre temas da área militar, foi sendo incorporado ao planejamento governamental para conduzir processos de tomada de decisão (Preble, 1983).

Embora tenha ganhado muitas interpretações e seja aplicada de diversas formas hoje em dia, a base da abordagem consiste na realização de dois ou mais ciclos de entrevistas com os mesmos participantes, sendo que a cada ciclo as respostas servem de base para uma análise e sistematização dos resultados predominantes, assim, para Marques e Freitas (2018), existe um núcleo de características comuns que definem e distinguem esta técnica de outras, sendo apontadas as seguintes: i) anonimato; ii) *feedback* das contribuições individuais; iii) construção e apresentação da resposta do grupo como um todo; iv) possibilidade de revisão e alteração das respostas.

O Delphi é também usado para a criação de cenários narrativos para as empresas, como demonstram Ávila e Santos (1988). Os autores defendem a vantagem que a abordagem permite, pois há visão de consenso entre especialistas. Cada questionário subsequente é elaborado com base no questionário precedente, tentando-se, ao longo do processo, identificar os pontos de convergência e divergência entre os participantes. As informações de cada etapa são avaliadas e devolvidas aos participantes, criando um processo estruturado de retroalimentação (Ávila & Santos, 1988).

Facione (1990) destaca que, dentre as metodologias de pesquisas qualitativas, o método Delphi é uma poderosa técnica de investigação, uma vez que permite reunir um conjunto de opiniões de especialistas separados geograficamente, levando a resultados densos sobre temáticas complexas e abrangentes. Tal potencialidade possibilita fazer leituras profundas da realidade e serve de base para melhor compreensão dos fenômenos e, principalmente, para orientar a tomada de decisões informadas e transformar a realidade com base nas opiniões dos intervenientes e dos especialistas envolvidos.

Para Marques e Freitas (2018), o método Delphi é um método rico, que permite ao pesquisador a prospecção de opiniões, o fomento de consensos, assim como a identificação de temas de desacordo. Esta proposta possibilita que seja utilizado o potencial de áreas diversas

de especialidade na busca de soluções, previsões ou caracterização de problemas complexos e multidimensionais. Assim, conforme ensinam os autores, o método favorece ouvir de forma anônima, os diferentes atores, evitando constrangimentos, conflitos e outros vieses. O método proporciona que sejam ouvidos especialistas de todo o país, auxiliando na promoção do diálogo e na reflexão entre pessoas geograficamente distantes e grupos grandes, ampliando o número de especialistas que poderão ser consultados simultaneamente, com essa ferramenta metodológica (Marques & Freitas, 2018).

Essa técnica de pesquisa foi escolhida para apreender as percepções dos atores principais da persecução penal, estando incluído dentre eles, os ocupantes dos cargos dirigentes da Polícia Federal, juízes, promotores e defensores, acerca de seu trabalho diretamente em localidades de fronteiras. Segundo Richardson (2017), ela dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos e seu caráter qualitativo possibilita o acesso ao conhecimento mais aprofundado de realidades específicas, sejam elas organizacionais, políticas ou sociais.

Na produção deste trabalho, a coleta dos dados primários, realizada junto a autoridades policiais que gerenciam a Polícia Federal e alguns outros atores da persecução criminal, foi realizada em duas fases distintas. Num primeiro momento, realizou-se uma consulta com especialistas, com a finalidade de levantar os recursos prioritários às delegacias de fronteiras, conforme classificação, a partir das categorias apresentadas por Barney e Hesterly (2007). Em um segundo momento, aplicaram-se as definições dos especialistas para que fossem mapeados os recursos levantados junto aos servidores delegados da polícia federal, uma vez que pertencem à classe dirigente da Polícia Federal, para uma visão empírica e atual dos recursos estratégicos para o órgão.

A implementação da técnica Delphi seguiu as seguintes etapas detalhadas na sequência pelas letras “a”, “b”, “c”, “d” e “e”:

a) Escolha do grupo de especialistas Método Delphi: Os critérios para o convite dos delegados foi estipulado de forma a reunir profissionais que possuíssem experiência no cargo e passagens por pelo menos duas lotações;

Assim, o perfil dos delegados selecionados como especialistas foi delineado pelo somatório de 3 requisitos: i) delegados com no mínimo 5 (cinco) anos de experiência na Polícia Federal ; ii) lotados em pelo menos duas localidades diferentes ao longo de sua trajetória na instituição. Para o perfil dos magistrados, promotores (procuradores) e defensor público

convidados, o perfil foi de no mínimo 10 anos de carreira, incluindo lotação de interior, com preferência para profissionais que tiveram experiência reconhecida em municípios de fronteira do país.

Os requisitos relacionados ao tempo e à qualidade da experiência visaram garantir propriedade para o fornecimento de impressões sobre os recursos disponíveis em correlação aos processos de trabalho. Entretanto, tal recorte também abarca diversidade de perfis, incluindo profissionais de diferentes origens geográficas, diferentes faixas etárias, com tempo diferenciado de exercício da profissão, bem como em locais de atuação diversos, ou seja, especialistas lotados em diversas regiões do território nacional e especializados em diferentes áreas do conhecimento policial.

O chamado para participar da fase de aplicação do método Delphi foi realizado frisando-se o caráter anônimo do trabalho daqueles que se dispuseram a participar como colaboradores.

Primeiro contato com os selecionados foi realizado via e-mail ou através de contato telefônico apresentando o convite informal para participação na pesquisa. Aos que demonstraram interesse em participar da primeira fase do método Delphi, foi formalizado o convite por meio de e-mail e/ou mensagem encaminhada diretamente ao celular para um total de 53 profissionais, sendo 35 delegados federais, 5 promotores de justiça de cidade de fronteira, 4 magistrados estaduais de cidade de fronteira, 4 procuradores da república, 4 magistrados federais e um defensor público estadual.

Todos os convidados tiveram garantia de anonimato e sigilo quanto aos seus dados pessoais. Nessa fase, foi encaminhado o questionário I, em 05/08/2019, com explicação resumida sobre o método Delphi e sobre a definição de “recursos” em Barney (1991) e da tipologia de Barney e Hesterly (2007), com solicitação de resposta aberta sobre que recursos os especialistas acreditavam ser prioritários na resolução de crimes em fronteiras pela Polícia Federal, com listagem exemplificativa de recursos inspirada na Visão Baseada em Recursos de Barney (1991).

Assim, nessa primeira etapa da aproximação empírica da pesquisa, o objetivo foi realizar um levantamento geral dos recursos existentes ou não nas delegacias de polícia, por ordem de prioridade, segundo a percepção dos delegados, promotores, juízes e defensor público. A intenção foi de se chegar a uma listagem ampla dos recursos que essas organizações precisam mobilizar para alcançar de forma satisfatória e eficiente o melhor resultado em seu trabalho.

O respondente pôde listar, conforme sua percepção, os recursos que lhe viessem à memória, tendo sido relacionado no convite uma lista exemplificativa (Quadro 3), para que os participantes pudessem ter, a título de exemplo, um primeiro contato com a classificação em quatro tipos de recursos, conforme sugerido por Barney e Hesterly (2007). O convite para participação e o Formulário podem ser vistos no Apêndice B.

Classificação de recursos	Definição	Tipos de recursos (não exclusivamente)
Financeiros	Valores que o gestor dispõe para manter o funcionamento regular da atividade do órgão policial.	Recursos para manutenções, diárias, passagens, compras, projetos, reposições, investigações, deflagrações de operações, ações de recrutamento de colaboradores e de informantes.
Físicos	São aqueles que estão à disposição da organização em forma de bens móveis e imóveis.	Os <i>hardwares</i> e <i>softwares</i> , instalações, equipamentos, viaturas, armas, coletes, tecnologias de informação e comunicação.
Organizacionais	São os que envolvem os relacionamentos existentes entre os setores e funcionários da organização.	Redes de conhecimento, redes de relacionamento, troca de informação, tempo de resposta a chamados, colaboração entre equipes internas, colaboração entre as demais forças policiais, colaboração entre funcionários, reputação, cultura organizacional, clima organizacional.
Humanos	São os que se relacionam com os trabalhadores da empresa e suas capacidades e necessidades individuais.	Conhecimento e habilidades individuais, tais como informações ou conhecimentos controlados pela organização, treinamento, experiência, ideias, habilidades de gestores e funcionários da organização, efetivo policial, habilidade para captar recursos externos.

Quadro 3 Recursos, segundo Barney e Hesterly (2007) – adaptado

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Assim, na aplicação do método, o trabalho contou com uma primeira rodada de perguntas, quando cada entrevistado apontou, de forma livre e aberta, os recursos (físicos, humanos, financeiros ou organizacionais) que entendiam relevantes para a Polícia Federal em unidades fronteiriças, conforme convite relacionado no Apêndice B.

O Recebimento das respostas da aplicação do questionário I, teve data marcada para envio pelos participantes até o dia 18/08/2019. De todos os convites encaminhados, foram

recebidas respostas de apenas 18 especialistas nesta primeira etapa (16 delegados, 1 magistrado e 1 promotores/procuradores, 0 Defensor público). As respostas foram encaminhadas por e-mail (2 respostas) e através do link: <https://forms.gle/gtGvHqEePpLZm5vF9> do *Google Forms* (16 respostas). As respostas serviram para a formação de uma listagem inicial dos recursos entendidos como relacionados ao esclarecimento de crimes em delegacias de fronteira e que consta dos resultados da pesquisa.

b) Construção do questionário II a partir das respostas abertas dos especialistas e dos recursos localizados por meio da análise da literatura (Quadros 1 e 2) e devolução para os especialistas em 16/09/19. A segunda etapa dessa aplicação do método Delphi buscou classificar os recursos identificados na primeira rodada, por ordem de prioridade, para que fosse buscado um consenso na próxima etapa. Dessa lista, solicitou-se aos participantes, uma classificação por notas, dos recursos reunidos, quanto ao grau de prioridade entre eles.

Nesta segunda rodada, foram reunidas e analisadas as 18 respostas coletadas na primeira fase da aplicação do método Delphi, juntando-as com os recursos localizados na literatura nacional e internacional pesquisada. Dessa reunião surgiu a lista de recursos que foi apresentada aos participantes, para que fossem classificados, por ordem de prioridade.

Foi solicitado, portanto, que os participantes classificassem os recursos por ordem de prioridade, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 (um) pouco importante e 5 (cinco) extremamente importante, em delegacias descentralizadas de fronteiras, de acordo com a percepção e a experiência de cada participante. A mensagem que constou do *Google docs* para os participantes consta no Apêndice C.

c) Recebimento das respostas ao questionário II realizado até o dia 27/09/2019, por meio do google Docs. pelo endereço:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSq9ASvecIUmwB6Lael7QgAv0T5DjHdsNNq qZdbYMqcqcIPg/viewform?usp=sf_link;](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSq9ASvecIUmwB6Lael7QgAv0T5DjHdsNNq qZdbYMqcqcIPg/viewform?usp=sf_link)

d) Análise das respostas. Construção e envio do questionário 3 (Conforme Apêndice D), com *feedback*. Nesta etapa da aplicação do Método Delphi foram encaminhadas: a nota dada pelo especialista, a nota mais frequente dada pelo grupo e a média da nota para cada item. Acompanhou também um quadro em branco para alteração da nota, caso o participante tenha entendido pela alteração, de forma a tentar alcançar uma nota de consenso entre os participantes.

Para os casos em que o participante entendeu por bem não alterar sua nota, esse apenas marcou um “x” no quadro em branco. A tabela constante do Apêndice E exemplifica como foi construída a tabela final. No caso de alteração, o participante recebeu a opção de apontar um número entre 1 e 5, conforme seu entendimento.).

e) Recebimento das respostas ao questionário 3 até 22/10/2019 e sua análise. De todos os que foram convidados, concluíram todas as etapas do método Delphi 14 delegados federais, uma promotora estadual do Mato Grosso do Sul, com experiência em fronteiras e uma juíza federal, com experiência em fronteiras, no Mato Grosso do Sul, totalizando 16 especialistas.

O processo foi repetido buscando-se a obtenção de um consenso (Marques e Freitas, 2018). Note-se que as pessoas que abandonaram o estudo em alguma das etapas, ou que deixaram de responder no prazo estipulado, foram excluídas do estudo.

Conforme ensina Preble (1983), a cada ciclo de avaliação das percepções dos entrevistados, permite-se agrupar o que era de fato essencial na visão do grupo de especialistas sobre o tema que se quer investigar, eliminando-se gradativamente aquelas percepções secundárias ou irrelevantes em favor de uma convergência do sentido sobre o que se pretendeu descobrir.

Os resultados obtidos foram analisados entre cada rodada de questionários e registraram-se as tendências e as opiniões dissonantes, que foram sistematizadas, compiladas e reenviadas ao grupo selecionado (Marques & Freitas, 2018).

Considerando os prazos para finalização da pesquisa, bem como uma quantidade razoável de entrevistados para o trabalho de alinhamento que foi realizado pelo método Delphi, conforme proposta do projeto de pesquisa, foram repassadas a uma quantidade aproximada de 15 especialistas (no caso 16 desta pesquisa) questões sobre a identificação dos recursos e a sua ordem de prioridade, no intuito de reconhecer quais deles foram mais mencionados e quais podem ser considerados mais e menos prioritários pelos respondentes, seguindo uma ordem de necessidade e urgência. Este número mínimo foi inspirado em trabalho que usou a saturação teórica como estratégia de coleta de dados (Hoffmann, Vieira & Menezes, 2017).

Dessa forma, o grupo final dos delegados federais selecionados que participaram de todas as etapas do método Delphi contou com a adesão de 3 (três) especialistas ainda lotados

em unidades de fronteira e com 11 convidados que contam atualmente com mais de 10 anos de atuação em áreas estratégicas e/ou de combate ao crime organizado na Polícia Federal:

Cargo do participante	Especialistas Convidados para 1ª Etapa	Respostas encaminhadas à Etapa 1	Respostas encaminhadas à Etapa 2	Respostas encaminhadas à Etapa 3
Delegado de Polícia Federal	35	16	16	14
Juiz Federal	4	1	1	1
Juiz Estadual	4	0	0	0
Procurador da República	4	0	0	0
Promotor Estadual	5	1	1	1
Defensor Público Estadual	1	0	0	0
Total	53	18	18	16

Quadro 4 Especialistas em cada rodada

Fonte: Dados da pesquisa

O final do processo se deu com a compilação dos resultados pelo método Delphi no Quadro 5, sendo que os recursos não estão relacionados entre si.

	Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos organizacionais	Recursos financeiros
1)	Equipamentos para investigações discretas	Servidores com perfil de honestidade	Indenização de fronteira	Diárias e passagens
2)	Armamentos atualizados diversificados	Servidores Delegados suficientes	Ação correta em a população	Apoio financeiro imediato
3)	Conexão de internet adequada	Servidores Agentes suficientes	Boa cultura e clima organizacional	Recursos intergovernamentais
4)	Instalações adequadas	Peritos Criminais suficientes	Apoio dos órgãos regionais	Fundos para suprir gastos não previstos
5)	Equipamentos de segurança individual	Escrivães suficientes	Vagas em função de resolução de crimes	Verbas para contratação imediata de efetivo policial em caso de desligamento
6)	Equipamentos para trabalhos da perícia	Capacitação	Integridade policial	Recomposição inflacionária anual dos salários
7)	Veículos de uso sigiloso	Servidores vocacionados	Periodicidade de remoção da fronteira	Verbas oriundas de acordos e destinações judiciais

8)	Área para acomodação de viaturas	Gestores capacitados em gestão de crises	Relação com outras forças policiais locais	Verbas para recrutamento de colaboradores e de informantes
9)	Rádios e telefones	Papiloscopistas suficientes	Chefia com conhecimento de fronteira	Recursos descentralizados
10)	Viaturas	Capacitação em tiro e defesa pessoal	Plano de carreira motivador	Sistema simplificado de prestação de contas
11)	Softwares de reconhecimento de placas	Capacitação em fiscalização	Relacionamento com a população	
12)	<i>Intelligent Decision Support System</i>	Agentes administrativos suficientes	Troca de informações com as polícias dos países vizinhos	
13)	Computadores de alta performance		Chefia com capacidade de se relacionar com servidores	
14)			Repasse de informação de inteligência	
15)			Chefia com conhecimento gerencial	
16)			Corregedoria forte e eficiente	
17)			Relacionamento entre equipes internas	

Quadro 5 Recursos listados pelos especialistas

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2.3 Terceira Etapa: Aplicação de questionário em unidades consideradas de fronteira

Nesta fase, todos os dados colhidos nas demais etapas foram reunidos em uma tabela do programa Excel e, pela aplicação de um questionário encaminhado às autoridades policiais lotadas em 24 unidades de fronteiras da Polícia Federal, consultaram-se delegados federais lotados em delegacias descentralizadas e superintendências estaduais, que responderam até o dia 14/11/2019, sobre os tipos de recursos e modalidades de recursos que possuíam ou não, no momento do preenchimento das respostas, dentre os recursos listados de acordo com os resultados conseguidos pelo Método Delphi. Convite de participação no Apêndice F.

Nesse momento da pesquisa, tentou-se colher as percepções de pelo menos um delegado em cada delegacia de fronteira da Polícia Federal. Os critérios utilizados para seleção dos respondentes do questionário criado com base no método Delphi foram: i) possuir cargo de gestão ou de presidência de investigações policiais em lotações que possuem dentre suas atribuições, áreas de fronteira; ii) estar lotado ou atuar nas regiões de fronteira no momento da aplicação do questionário de verificação. Isso porque objetivou-se, nesta investigação, enfatizar o caso das delegacias situadas em regiões de fronteira do território nacional.

Após a fase de elaboração da lista de recursos competitivos indicados pelos especialistas e pela literatura policial nacional e estrangeira com compilação, classificação e análise pelo

método Delphi, passou-se a presente fase de verificação da pesquisa, que teve como escopo ouvir as opiniões de pelo menos um delegado de polícia federal, em unidades (delegacias ou superintendências) de fronteira da Polícia Federal no Brasil.

Influenciaram nessa coleta, entretanto, alguns fatores tais como a dificuldade natural para contatar autoridades policiais eventualmente em férias ou afastados de suas funções por algum motivo, assim como a ausência de lotação de delegados em algumas localidades de fronteira, devido à defasagem do quadro de servidores na Polícia. Provavelmente esse fato explica a ausência de resposta ao pedido encaminhado para os delegados de fronteira do estado do Pará.

A seleção das unidades de fronteira para fins de apresentação de questionário de pesquisa deu-se pelo critério da sua localização em área de fronteira, considerando-se toda a sua circunscrição ou área de atuação.

Nesse sentido, faz-se necessário exemplificar o caso da Superintendência Regional de Campo Grande que, mesmo não sendo uma localidade fisicamente situada na fronteira, possui, em sua circunscrição de atuação, o município de Porto Murtinho, que está localizado na fronteira com a Bolívia, o que o faz, por esse motivo, a capital do Mato Grosso do Sul ser considerada como lotação de fronteira, uma vez que os delegados ali lotados possuem atuação direta em áreas de fronteira como atribuição inerente ao local da sua lotação.

Explica-se, ainda, para melhor compreensão dos resultados, que a Portaria nº 155, de 27 de setembro de 2018, que aprova o Regimento Interno da Polícia Federal, em seu Artigo 2º, ao se referir sobre a estrutura organizacional da Polícia Federal, define que a PF tem estrutura composta por unidades centrais e unidades descentralizadas, estando definidas as suas estruturas tanto no Artigo 2º quanto no anexo II desse normativo. A delegacia descentralizada, assim, pode ser entendida como a unidade da Polícia Federal localizada no interior do estado da federação e que é subordinada ao comando hierárquico da superintendência estadual localizada nas capitais dos estados. A superintendência estadual, por sua vez, é localizada na capital do estado e além de atuar como órgão diretivo dos trabalhos naquele estado, ainda possui atribuição na capital e municípios designados.

Ainda segundo o regimento, as superintendências regionais são subordinadas administrativamente ao diretor-geral e vinculadas técnica e normativamente às unidades centrais.

Conforme disposto no parágrafo único do Artigo 7º do RI-PF, as delegacias descentralizadas de polícia federal subordinam-se administrativamente às respectivas Superintendências Regionais e vinculam-se técnica e normativamente às unidades centrais.

Assim, para uma melhor análise dos resultados, fazem-se necessárias as distinções realizadas nos parágrafos acima, com a finalidade de situar os leitores que não vivenciam a realidade da Polícia Federal.

No recebimento das respostas das autoridades de fronteira para o questionário de aplicação, considerando-se que um participante postou duas respostas ao questionário com o mesmo e-mail, foi ignorada a primeira resposta por ele encaminhada, considerando-se apenas a mais recente.

Do total, portanto, de consultas realizadas, foram recebidas respostas para o questionário de avaliação encaminhado, de 24 unidades da Polícia Federal distribuídas por toda a região de fronteira do país. Cada uma dessas unidades contou com no mínimo um delegado respondente, sendo que nas localidades onde as respostas foram dadas por mais de uma autoridade policial, foi considerada a média dessas respostas para compor o resultado obtido na pesquisa.

Assim, a análise dos dados qualitativos coletados na última etapa da pesquisa empírica pôde ser relacionada com os resultados obtidos por meio da técnica Delphi e, também, com os estudos teóricos pesquisados sobre outras realidades organizacionais do setor público e policial.

Acredita-se que o caminho proposto, composto por essas distintas abordagens, ajudou na compreensão da gestão pública dos recursos das delegacias de polícia, especialmente as que se situam em regiões de fronteira.

3.3 Tratamento de dados

3.3.1 Etapa Delphi

O tratamento dos dados obtidos com a coleta via método Delphi foi explicado quando se tratou da coleta via Delphi, já que a cada etapa é necessário fazer um tratamento até chegar na lista final.

3.3.2 Etapa Quantitativa

Os dados dessa etapa foram tratados com estatística descritiva, com apresentação de figuras e quadros. Esse tratamento foi suficiente para responder aos objetivos deste trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados está dividida em três partes. Na primeira, constam informações sobre os resultados obtidos da pesquisa na literatura sobre os recursos que puderam ser dela extraídos. Na segunda, estão as informações decorrentes da aplicação do método Delphi. Na terceira, o resultado da aplicação de questionário realizada entre delegados de polícia federal lotados nas delegacias de fronteira por todo o Brasil.

4.1 Primeira Parte: Resultados da Pesquisa da Literatura, quadro demonstrativo

O Quadro 6 representa, portanto, uma reunião de recursos aplicáveis para a polícia de fronteira que foram indicados ou adaptados da literatura pesquisada, tomando-se por base os textos indicados no referencial teórico. Importante mencionar que os recursos que foram relacionados aos autores indicados, não necessariamente estão contidos nos artigos de forma literal ou expressa. Ou seja, os textos indicados na tabela seguinte, em seu conjunto, foram utilizados como base para a formação da lista, mas foram necessárias adaptações, de forma a criar uma lista de recursos competitivos tendo as ideias transmitidas pelos artigos como principal inspiração. A tabela lista, também, os recursos específicos da PF de fronteira encontrados na pesquisa de campo (entrevista com especialistas) e que não estavam contemplados na literatura pesquisada.

Natureza do Recurso	Recursos aplicáveis na Polícia de fronteira contemplados na literatura	Recursos específicos da PF Fronteira encontrados na pesquisa de campo e não contemplados na literatura	
Físico	<p>-Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (<i>Intelligent Decision Support System & National Incident - based Reporting System Murder Data</i>); (L)</p> <p>-Softwares de reconhecimento facial;(L)</p> <p>-Softwares de reconhecimento de placas de veículos; (L)</p> <p>-Software de análise de performance e de recursos humanos (comportamento do policial); (L)</p>	Tecnologia da informação e comunicação	<p>Equipamentos para investigações discretas (Gravadores ambientais, microcâmeras, equipamentos de interceptação telefônica e telemática com tecnologia atualizada, câmeras fotográficas de alta resolução e grande zoom, drones, binóculos de visão noturna, GPS para localização de veículos) (E)</p> <p>Equipamentos de comunicação seguros e tecnologia atualizada (rádios e telefones) (E)</p> <p>Conexão de internet adequada e ligação de redes de dados com fluxo adequado (E)</p> <p>Computadores de alta performance e seus acessórios (impressoras, estabilizadores, <i>no breaks</i> etc.) (E)</p> <p>Equipamentos de tecnologia atualizada, para trabalhos da perícia e de coleta de provas (E)</p>
	-Sistema de informações geográficas com tecnologia para relacionamento das diferentes características do espaço geográfico urbano com os distintos tipos de crimes (L)	Armas	Armamentos atualizados diversificados, em quantidade suficiente e disponíveis para todas as modalidades de atuação (E)
	-Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (<i>Intelligent Decision Support System</i>) (L)	Equipamento de segurança	<p>Equipamentos de segurança individual atualizados e disponíveis (coletes balísticos, CDC) (E)</p> <p>Equipamentos de segurança coletiva (blindagem nas janelas e portas das delegacias, além de blindagem dos veículos) (E)</p> <p>Uniformes produzidos com materiais modernos resistentes e antichamas (E)</p> <p>Roupas e equipamentos para disfarces (E)</p>

	<p>-Software de mensuração da interação entre polícia e cidadãos (que verifique a percepção das comunidades sobre o trabalho policial - Pesquisa Survey) (L)</p>	<p>Infraestrutura física</p>	<p>Prédio com instalações adequadas a todas as especialidades policiais de fronteira (salas de flagrante, de reconhecimento, de atividades de inteligência, de estande de tiros, de atividade física e de treinamento de defesa policial, sala cofre para armamentos, munições e apreensões, gabinetes de oitivas e inquirições) (E)</p> <p>Área interna na delegacia para acomodação de todas as viaturas (E)</p> <p>Alojamento para os policiais lotados em fronteiras (E)</p> <p>Viaturas atualizadas para uso ostensivo em fronteiras (E)</p> <p>Veículos adequados para uso em investigações sigilosas (E)</p>
<p>Humanos</p>	<p>-Servidores com perfil de honestidade (E), (L)</p> <p>-Quantitativo adequado de servidores (E), (L)</p> <p>-Sistema interno de avaliação da Capacidade individual, com consulta e utilização para fins de valorização e reconhecimento do servidor (E) (L)</p>	<p>Contratação</p>	<p>Servidores vocacionados para o trabalho policial e de fronteira (E)</p>
		<p>Programas de capacitação</p>	<p>Policiais capacitados periodicamente em abordagem policial, prática de tiro e defesa pessoal (E)</p> <p>Policiais capacitados periodicamente em análise de dados, em especial financeiros e contábeis (E)</p> <p>Policiais capacitados periodicamente em entrevistas policiais, entrevistas de informantes, técnica de infiltração, atividades de inteligência, equipamentos discretos, verba secreta (E)</p> <p>Policiais capacitados periodicamente em técnicas de fiscalização terrestre e fluvial de fronteiras (E)</p> <p>Policiais capacitados de maneira regionalizada e de forma a atender necessidades específicas da sua lotação (E)</p> <p>Gestores capacitados em gestão de crises (E)</p> <p>Gestores capacitados para captação de recursos externos (E)</p> <p>Servidores capacitados em RH (E)</p> <p>Gestores capacitados de forma contínua para desenvolvimento de habilidades administrativas (E)</p>
		<p>Desempenho</p>	<p>Sistema interno de avaliação da Capacidade individual, com consulta e utilização para fins de valorização e reconhecimento do servidor (E)</p> <p>Sistema interno de avaliação da Capacidade proativa do servidor, com consulta e utilização para fins de Valorização e reconhecimento do servidor (E)</p> <p>Sistema interno de avaliação da Capacidade proativa do servidor, com consulta e utilização para fins de Valorização e reconhecimento do servidor (E)</p>

		Saúde do servidor	<p>Servidor policial acompanhado em sua saúde mental de forma próxima e desde a sua posse (E)</p> <p>Servidor policial acompanhado em sua saúde física de forma próxima e desde a sua posse (E)</p> <p>Servidor policial e não policial acompanhados de maneira próxima, por meio de exames toxicológicos periódicos (E)</p> <p>Servidores policiais não atuando de forma sobrecarregada em função de baixo efetivo policial (E)</p>
Organizacionais	<p>-Modelo atualizado de Administração Pública (L)</p> <p>-Chefia com capacidade de se relacionar com servidores (E) (L)</p> <p>-Corregedoria forte e eficiente na punição dos “maus policiais” (E) (L)</p> <p>-Seletividade – adoção de práticas investigativas de acordo com a gravidade da conduta (E) (L)</p> <p>-Servidores policiais atuando de forma mais ostensiva em fronteiras como elemento intimidador de ações criminosas (L)</p> <p>-Sistema interno de registro e avaliação do Tempo de resposta a chamados urgente (E) (L)</p> <p>-Cultura de integridade dos policiais (L)</p> <p>-Cultura de participação da população no esclarecimento de crimes (L)</p> <p>-Cultura de bom clima organizacional na descentralizada (E) (L)</p> <p>Efetivo policial de fronteira agindo de forma com a população (E) (L)</p>	Chefia e Coordenação	<p>Chefia com conhecimentos de atuação em fronteira (E)</p> <p>Chefia com conhecimento gerencial (E)</p> <p>Chefia com conhecimento em atividades operacionais(E)</p> <p>Servidores com função de chefia engajados em grupos temáticos sobre atuação de fronteira, que interligam chefias de diversas delegacias (E)</p> <p>Servidores policiais dispostos em equipes de trabalho antecipadamente definidas e perenes (E)</p> <p>Servidores das áreas de inteligência repassando, de forma permanente e obrigatória, informações relevantes para as unidades destinadas à atividade fim nas descentralizadas de fronteira (E)</p>
		Cultura	<p>de valorização e organização dos conhecimentos controlados pela polícia, com aproveitamento de informações do antigo efetivo, pelo novo efetivo (E)</p> <p>de apoio dos órgãos regionais (Superintendências) e centrais (Diretorias) às unidades de fronteira (E)</p>
		Relacionamentos	<p>Relacionamento permanente e troca de informações com as polícias dos países vizinhos (E)</p> <p>Servidores de equipes se relacionando com outras equipes internas da delegacia, estando todos subordinados a um plano de contingência obrigatório para emergências (E)</p> <p>Representantes policiais da delegacia de fronteira se relacionando com as demais forças policiais nacionais (E)</p>
		Incentivo ao servidor de fronteira	<p>Plano de carreira motivador para atuação em fronteiras e que contemple aposentadoria policial especial para casos de falecimento e aposentadorias precoces (E)</p> <p>Pagamento de Indenização de Fronteira para servidores (conforme lei) (E)</p> <p>Periodicidade programada das remoções de fronteira, com período máximo a ser prestado em unidades de fronteiras de pontuação 3 e 4 (as menos disputadas) (E)</p>

Financeiros	Recursos intergovernamentais (por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública) (L)	Internos	<p>Diárias e passagens de servidores (E)</p> <p>Apoio financeiro imediato das unidades centrais (Superintendências e órgãos centrais) para deflagrações, em unidades de fronteiras, de operações coordenadas por outras unidades (E)</p> <p>Verbas para recrutamento de colaboradores e de informantes (E)</p> <p>Suprimento de fundos para suprir gastos não previstos durante investigações (E)</p> <p>Recursos descentralizados, para gestão pelas próprias delegacias de fronteiras (E)</p> <p>Sistema simplificado de prestação de contas para verbas de funcionamento e de manutenção rotineira de prédios e veículos da unidade (E)</p>
		Externos	<p>Verbas oriundas de acordos e destinações judiciais (E)</p> <p>Verbas para contratação Imediata de efetivo policial em todos os casos de desligamento dos quadros, como ocorre nos casos de aposentadorias, exonerações ou demissões (E)</p> <p>Verbas de recomposição inflacionária anual dos salários, de modo a garantir salários dignos e condizentes com a atividade penosa e de risco (E)</p> <p>Valores pagos a serviços prestados pela Polícia Federal a título de taxas de serviço (passaporte e taxa de fiscalização de produtos químicos, por exemplo) revertidos para o atendimento ao público em delegacias de fronteiras e para contratação de servidores administrativos nessas funções (E)</p>

Quadro 6 Quadro do capítulo analítico

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Segunda parte: Resultados do Método Delphi

4.2.1 Primeira Rodada do método Delphi

Tal como mencionado anteriormente no capítulo relativo ao método, solicitou-se na primeira fase do método Delphi, que todos os participantes sugerissem, de forma livre e com base na sua experiência profissional, os Recursos Físicos, Humanos, Organizacionais e Financeiros, que eram entendidos pelos entrevistados como relacionados como prioritários para a atividade da Polícia Federal em unidades de fronteiras da Polícia Federal (Apêndice C).

O resultado da primeira etapa, após análise e adequação das respostas dos especialistas para que fossem classificados segundo a VBR proposta por Barney e Hesterly (2007), em conjunto com a análise e a adequação dos recursos existentes na literatura, pôde ser representado no quadro indicado no item, 5.2.2, pelos recursos marcados com a letra (E), que representa “Entrevista”, sendo (L) os recursos retirados da literatura.

4.2.2 Segunda Rodada do Método Delphi

De posse do resultado da primeira rodada, realizou-se uma análise de todas as respostas dos especialistas. Considerando-se que a formação necessária como requisito essencial para ingresso no cargo de delegado é a graduação em Direito e que praticamente todos os participantes desconheciam a classificação de Barney e Hesterly (2007), mais difundida em áreas de formação da Administração e da Economia, foi necessário um tratamento das respostas, para que fossem relacionadas aos recursos descritos na literatura pesquisada.

Assim, dessa proposta surgiu a lista de recursos com os quatro grupos sugeridos por Barney e Hesterly (2007), subdivididos por categorias. Desses grupos e subgrupos, foi formada a lista que foi apresentada na fase seguinte, para fins de classificação pelos participantes, conforme prioridade e de acordo com os Quadros 7, 8, 9 e 10.

Para realizar a etapa 2, solicitou-se aos especialistas que pontuassem com valores de 1 a 5, por ordem da menor prioridade para a maior, os recursos listados.

Os resultados dessa primeira rodada estão presentes nos Quadros 7, 8, 9 e 10. Foram elencados 22 recursos físicos (Quadro 7); 24 recursos humanos (Quadro 8); 28 recursos organizacionais (Quadro 9) e 11 recursos financeiros (Quadro 10).

À primeira vista, essa listagem parece não nos permitir inferências maiores entre os seus achados. Contudo, um olhar mais aproximado permite que se vejam relações entre esses

recursos. Com isso, foi possível organizar um questionário, agrupando recursos que haviam sido listados, de modo desagregado. O resultado foi o formulário de pesquisa que foi enviado eletronicamente. Nesse formulário, é possível perceber que houve um ganho em termos de descrição de recursos ligados ao desempenho de polícias de fronteira, uma vez que a lista que decorre deste trabalho (E) supera aquela indicada previamente na literatura (L).

Subcategoria	Recurso
Tecnologia da informação e comunicação	1) Equipamentos para investigações discretas (gravadores ambientais, microcâmeras, equipamentos de interceptação telefônica e telemática com tecnologia atualizada, câmeras fotográficas de alta resolução e grande zoom, drones, binóculos de visão noturna, GPS para localização de veículos); (E)
	2) Equipamentos de comunicação seguros e tecnologia atualizada (rádios e telefones) (E)
	3) Conexão de internet adequada e ligação de redes de dados com fluxo adequado (E)
	4) Computadores de alta performance e seus acessórios (impressoras, estabilizadores, <i>no breaks</i> etc.) (E)
	5) Equipamentos de tecnologia atualizada, para trabalhos da perícia e de coleta de provas (E)
	6) <i>Softwares</i> de reconhecimento facial (L)
	7) <i>Softwares</i> de reconhecimento de placas de veículos (L)
	8) <i>Software</i> de análise de performance e de recursos humanos (comportamento do policial) (L)

	<p>9) Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (<i>Intelligent Decision Support System</i>) (L)</p>
	<p>10) <i>Software</i> de mensuração da interação entre polícia e cidadãos (que verifique a percepção das comunidades sobre o trabalho policial - Pesquisa Survey) (L)</p>
	<p>11) Sistema de informações geográficas com tecnologia para relacionamento das diferentes características do espaço geográfico urbano com os distintos tipos de crimes (L)</p>
Armas	<p>12) Armamentos atualizados diversificados, em quantidade suficiente e disponíveis para todas as modalidades de atuação (E)</p>
Equipamento de segurança	<p>13) Equipamentos de segurança individual atualizados e disponíveis (coletes balísticos, CDC) (E)</p>
	<p>14) Equipamentos de segurança coletiva (blindagem nas janelas e portas das delegacias, além de blindagem dos veículos) (E)</p>
	<p>15) Uniformes produzidos com materiais modernos resistentes e antichamas (E)</p>
	<p>16) Roupas e equipamentos para disfarces (E)</p>
Infraestrutura física	<p>17) Prédio com instalações adequadas a todas as especialidades policiais de fronteira (salas de flagrante, de reconhecimento, de atividades de inteligência, de estande de tiros, de atividade física e de treinamento de defesa policial, sala cofre para armamentos, munições e apreensões, gabinetes de oitivas e inquirições) (E)</p>
	<p>18) Área interna na delegacia para acomodação de todas as viaturas (E)</p>

	19) Área externa para acomodação de veículos apreendidos, com vigilância permanente (E)
	20) Alojamento para os policiais lotados em fronteiras (E)
	21) Viaturas atualizadas para uso ostensivo em fronteiras (E)
	22) Veículos adequados para uso em investigações sigilosas (E)

Quadro 7 Recursos físicos

(E)=entrevista

(L)=literatura pesquisada)

Fonte: Dados da pesquisa.

Subcategoria	Recursos humanos
Contratação	23) Servidores com perfil de honestidade (E), (L)
	24) Servidores vocacionados para o trabalho policial e de fronteira (E)
	25) Quantitativo adequado de servidores Delegados de Polícia Federal (E), (L)
	26) Quantitativo adequado de servidores Agentes de Polícia Federal (E), (L)
	27) Quantitativo adequado de servidores Escrivães de Polícia Federal (E), (L)
	28) Quantitativo adequado de servidores Papiloscopistas de Polícia Federal (E), (L)
	29) Quantitativo adequado de servidores Peritos Criminais Federais em fronteiras (E), (L)
	30) Quantitativo adequado de servidores Agentes administrativos da PF (com formação diversificada) (E), (L)
Programas de Capacitação	31) Policiais capacitados periodicamente em abordagem policial, prática de tiro e defesa pessoal (E)
	32) Policiais capacitados periodicamente em análise de dados, em especial financeiros e contábeis (E)

	33) Policiais capacitados periodicamente em entrevistas policiais, entrevistas de informantes, técnicas de infiltração, atividades de inteligência, equipamentos discretos verba secreta (E)
	34) Policiais capacitados periodicamente em técnicas de fiscalização terrestre e fluvial de fronteiras (E)
	35) Policiais capacitados em atividades de inteligência internacional (E)
	36) Policiais capacitados de maneira regionalizada e de forma a atender necessidades específicas da sua lotação (E)
	37) Gestores capacitados em gestão de crises (E)
	38) Gestores capacitados para captação de recursos externos (E)
	39) Servidores capacitados em RH (E)
	40) Gestores capacitados de forma contínua para desenvolvimento de habilidades administrativas (E)
Desempenho	41) Sistema interno de avaliação da Capacidade individual, com consulta e utilização para fins de valorização e reconhecimento do servidor (E) (L)
	42) Sistema interno de avaliação da Capacidade proativa do servidor, com consulta e utilização para fins de Valorização e reconhecimento do servidor (E)

Saúde do Servidor	43) Servidor policial acompanhado em sua saúde mental de forma próxima e desde a sua posse (E)
	44) Servidor policial acompanhado em sua saúde física de forma próxima e desde a sua posse (E)
	45) Servidor policial e não policial acompanhados de maneira próxima, por meio de exames toxicológicos periódicos (E)
	46) Servidores policiais não atuando de forma sobrecarregada em função de baixo efetivo policial (E)

Quadro 8 Recursos humanos

(E)=entrevista

(L)=literatura pesquisada

Fonte: Dados da pesquisa.

Subcategoria	Recursos organizacionais
Chefia e coordenação	47) Chefia com conhecimentos de atuação em fronteira (E)
	48) Modelo atualizado de Administração Pública (L)
	49) Chefia com capacidade de se relacionar com servidores (E) (L)
	50) Chefia com conhecimento gerencial (E)
	51) Chefia com conhecimento em atividades operacionais
	52) Corregedoria forte e eficiente na punição dos “maus policiais” (E) (L)
	53) Servidores com função de chefia engajados em grupos temáticos sobre atuação de fronteira, que interligam chefias de diversas delegacias (E)
	54) Seletividade – adoção de práticas investigativas de acordo com a gravidade da conduta (E) (L)
	55) Servidores policiais dispostos em equipes de trabalho antecipadamente definidas e perenes (E)
	56) Servidores policiais atuando de forma mais ostensiva em fronteiras como elemento intimidador de ações criminosas (L)
57) Sistema interno de registro e avaliação do Tempo de resposta a chamados urgente (E) (L)	

	58) Servidores das áreas de inteligência repassando, de forma permanente e obrigatória, informações relevantes para as unidades destinadas à atividade fim nas descentralizadas de fronteira (E)
Cultura	59) De valorização e organização dos conhecimentos controlados pela polícia, com aproveitamento de informações do antigo efetivo, pelo novo efetivo (E)
	60) De apoio dos órgãos regionais (Superintendências) e centrais (Diretorias) às unidades de fronteira (E)
	61) De integridade dos policiais (L)
	62) De participação da população no esclarecimento de crimes (L)
	63) De bom clima organizacional na descentralizada (E) (L)
Reputação	64) Efetivo policial de fronteira agindo de forma com a população (E) (L)
	65) Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos quadros policiais federais nas fronteiras (L)
	66) Servidores da polícia se relacionando com a população local de forma otimizada, devido à simplificação de procedimentos (L)
	67) Servidores da polícia se relacionando com a população que utiliza serviços da PF, sempre pautados pela equidade e impessoalidade (L)

Relacionamentos	68) Relacionamento permanente e troca de informações com as polícias dos países vizinhos (E)
	69) Servidores de equipes se relacionando com outras equipes internas da delegacia, estando todos subordinados a um plano de contingência obrigatório para emergências (E)
	70) Representantes policiais da delegacia de fronteira se relacionando com as demais forças policiais nacionais (E)
Incentivo ao Servidor de Fronteira	71) Plano de carreira motivador para atuação em fronteiras e que contemple aposentadoria policial especial para casos de falecimento e aposentadorias precoces (E)
	72) Definição da quantidade de vagas em lotações de fronteiras com base na carga de trabalho local, calculada dividindo-se o número de crimes resolvidos e indexados por nível de dificuldade, pelo número de autoridades policiais (L)
	73) Pagamento de Indenização de Fronteira para servidores (conforme lei) (E)
	74) Periodicidade programada das remoções de fronteira, com período máximo a ser prestado em unidades de fronteiras de pontuação 3 e 4 (as menos disputadas) (E)

Quadro 9 Recursos físicos e organizacionais

(E)=entrevista

(L)=literatura pesquisada

Fonte: Dados da pesquisa.

Subcategoria	Recursos financeiros
Internos	75) Diárias e passagens de servidores (E)
	76) Apoio financeiro imediato das unidades centrais (Superintendências e órgãos centrais) para deflagrações, em unidades de fronteiras, de operações coordenadas por outras unidades (E)
	77) Verbas para recrutamento de colaboradores e de informantes (E)
	78) Suprimento de fundos para suprir gastos não previstos durante investigações (E)
	79) Recursos descentralizados, para gestão pelas próprias delegacias de fronteiras (E)
	80) Sistema simplificado de prestação de contas para verbas de funcionamento e de manutenção rotineira de prédios e veículos da unidade (E)
Externos	81) Verbas oriundas de acordos e destinações judiciais (E)
	82) Recursos intergovernamentais (por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública) (L)
	83) Verbas para contratação Imediata de efetivo policial em todos os casos de desligamento dos quadros, como ocorre nos casos de aposentadorias, exonerações ou demissões (E)

	84) Verbas de recomposição inflacionária anual dos salários, de modo a garantir salários dignos e condizentes com a atividade penosa e de risco (E)
	85) Valores pagos a serviços prestados pela Polícia Federal a título de taxas de serviço (passaporte e taxa de fiscalização de produtos químicos, por exemplo) revertidos para o atendimento ao público em delegacias de fronteiras e para contratação de servidores administrativos nessas funções (E)

Quadro 10 Recursos financeiros

(E)=entrevista

(L)=literatura pesquisada

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3 Terceira Rodada Método Delphi (Final)

A terceira etapa teve por finalidade alinhar as respostas entre os participantes, de forma que cada especialista recebeu uma tabela contendo a sua nota para cada recurso, a nota mais frequente dada pelos participantes e a média geral dentre os participantes para aquele item e uma opção/local no quadro para que o participante alterasse a sua nota, caso o participante assim entendesse necessário, de forma a convergir os resultados e alcançar um alinhamento.

Os recursos foram classificados nessa etapa por ordem de prioridade tendo sido retirados os dois primeiros percentis da relação final, de forma a compor a tabela final da fase de verificação, separando-se, assim, os recursos considerados prioritários, conforme listagem que se segue:

Para os recursos físicos, a ordem de prioridade para os especialistas participantes foi:

- 01) Equipamentos para investigações discretas (gravadores ambientais, microcâmeras, equipamentos de interceptação telefônica e telemática com tecnologia atualizada, câmeras fotográficas de alta resolução e grande zoom, drones, binóculos de visão noturna, GPS para localização de veículos);
- 02) Armamentos atualizados diversificados, em quantidade suficiente e disponíveis para todas as modalidades de atuação;
- 03) Conexão de internet adequada e ligação de redes de dados com fluxo adequado;
- 04) Prédio com instalações adequadas a todas as especialidades policiais de fronteira (salas de flagrante, de reconhecimento, de atividades de inteligência, de estande

- de tiros, de atividade física e de treinamento de defesa policial, sala cofre para armamentos, munições e apreensões, gabinetes de oitivas e inquirições);
- 05) Equipamentos de segurança individual atualizados e disponíveis (coletes balísticos, CDC);
 - 06) Equipamentos de tecnologia atualizada, para trabalhos da perícia e de coleta de provas;
 - 07) Veículos adequados para uso em investigações sigilosas;
 - 08) Área interna na delegacia para acomodação de todas as viaturas;
 - 09) Equipamentos de comunicação seguros e tecnologia atualizada (rádios e telefones);
 - 10) Viaturas atualizadas para uso ostensivo em fronteiras;
 - 11) *Softwares* de reconhecimento de placas de veículos;
 - 12) Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (*Intelligent Decision Support System*);
 - 13) Computadores de alta performance e seus acessórios (impressoras, estabilizadores, *no breaks* etc.)

Em relação aos Recursos Humanos, foi relacionada a seguinte ordem de prioridade dentre os que foram selecionados pelos especialistas:

- 1) Servidores com perfil de honestidade;
- 2) Quantitativo adequado de servidores Delegados de Polícia Federal;
- 3) Quantitativo adequado de servidores Agentes de Polícia Federal;
- 4) Quantitativo adequado de servidores Peritos Criminais Federais em fronteiras;
- 5) Quantitativo adequado de servidores Escrivães de Polícia Federal;
- 6) Policiais capacitados periodicamente em entrevistas policiais, entrevistas de informantes, técnicas de infiltração, atividades de inteligência, equipamentos discretos; verba secreta;
- 7) Policiais capacitados periodicamente em análise de dados, em especial financeiros e contábeis;
- 8) Servidores vocacionados para o trabalho policial e de fronteira;
- 9) Gestores capacitados em gestão de crises;
- 10) Quantitativo adequado de servidores Papiloscopistas de Polícia Federal;

- 11) Policiais capacitados periodicamente em abordagem policial, prática de tiro e defesa pessoal;
- 12) Policiais capacitados periodicamente em técnicas de fiscalização terrestre e fluvial de fronteiras;
- 13) Quantitativo adequado de servidores Agentes administrativos da PF (com formação diversificada).

Em relação aos recursos organizacionais, foi relacionada a seguinte ordem de prioridade:

- 1) Pagamento de indenização de fronteira para servidores (conforme lei);
- 2) Efetivo policial de fronteira agindo de forma correta com a população;
- 3) Cultura de bom clima organizacional na descentralizada;
- 4) Cultura de apoio dos órgãos regionais (Superintendências) e centrais (Diretorias) às unidades de fronteira;
- 5) Definição da quantidade de vagas em lotações de fronteiras com base na carga de trabalho local, calculada dividindo-se o número de crimes resolvidos e indexados por nível de dificuldade, pelo número de autoridades policiais;
- 6) Cultura de integridade dos policiais;
- 7) Periodicidade programada das remoções de fronteira, com período máximo a ser prestado em unidades de fronteiras de pontuação 3 e 4 (as menos disputadas);
- 8) Representantes policiais da delegacia de fronteira se relacionando com as demais forças policiais nacionais;
- 9) Chefia com conhecimentos de atuação em fronteira;
- 10) Plano de carreira motivador para atuação em fronteiras e que contemple aposentadoria policial especial para casos de falecimento e aposentadorias precoces;
- 11) Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos quadros policiais federais nas fronteiras;
- 12) Relacionamento permanente e troca de informações com as polícias dos países vizinhos;
- 13) Chefia com capacidade de se relacionar com servidores;
- 14) Servidores das áreas de inteligência repassando, de forma permanente e obrigatória, informantes relevantes para as unidades destinadas à atividade fim nas descentralizadas de fronteira;

- 15) Corregedoria forte e eficiente na punição dos “maus policiais”;
- 16) Chefia com conhecimento gerencial;
- 17) Servidores de equipes se relacionando com outras equipes internas da delegacia, estando todos subordinados a um plano de contingência obrigatório para emergências.

Em relação aos recursos financeiros, foi relacionada a seguinte sequência de prioridade:

- 1) Diárias e passagens de servidores;
- 2) Apoio financeiro imediato das unidades centrais (Superintendências e órgãos centrais) para deflagrações, em unidades de fronteiras, de operações coordenadas por outras unidades;
- 3) Recursos intergovernamentais (por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública);
- 4) Suprimento de fundos para suprir gastos não previstos durante investigações;
- 5) Verbas para contratação Imediata de efetivo policial em todos os casos de desligamento dos quadros, como ocorre nos casos de aposentadorias, exonerações ou demissões;
- 6) Verbas de recomposição inflacionária anual dos salários, de modo a garantir salários dignos e condizentes com a atividade penosa e de risco;
- 7) Verbas oriundas de acordos e destinações judiciais;
- 8) Verbas para recrutamento de colaboradores e de informantes;
- 9) Recursos descentralizados, para gestão pelas próprias delegacias de fronteiras;
- 10) Sistema simplificado de prestação de contas para verbas de funcionamento e de manutenção rotineira de prédios e veículos da unidade.

4.3 Terceira parte: Resultados da Aplicação de Questionário em Delegacias de Fronteira

Os resultados da fase de aplicação do questionário foram representados nos Quadros 11, 12, 13 e 14 seguintes, que listaram os somatórios dos valores atribuídos a cada delegacia, com indicação dos recursos existentes e não existentes em cada localidade de fronteira.

Lotação de fronteira:	01*	02*	03*	04*	05*	06*	07*	08*	09*	10*	11*	12*	13*	Média
A*	2,0	4,0	2,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	1,0	1,0	2,0	36,0
B*	2,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	1,0	1,0	3,0	45,0
C*	1,0	3,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	2,0	34,0
D*	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	2,0	30,0
E*	2,0	3,0	2,0	2,0	4,0	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,0	4,0	4,0	32,0
F*	3,5	3,5	4,0	2,0	3,5	3,5	3,0	4,0	3,5	4,0	1,0	1,0	3,5	40,0
G*	4,5	3,5	2,5	2,0	4,0	2,0	3,5	1,0	3,5	4,0	1,0	1,0	2,5	35,0
H*	2,6	3,2	2,4	3,0	3,2	3,0	2,4	3,0	2,2	2,4	1,4	1,8	2,2	32,8
I*	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,0	27,0
J*	3,0	2,5	2,0	1,0	4,0	2,0	3,5	2,0	4,5	4,0	1,0	1,5	3,0	34,0
K*	3,0	5,0	2,0	4,0	4,0	2,0	3,0	5,0	3,0	5,0	3,0	1,0	3,0	43,0
L*	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	22,0
M*	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	1,0	1,0	4,0	52,0
N*	3,5	3,5	2,0	1,5	4,5	2,0	3,0	1,5	2,5	2,0	1,0	1,0	3,0	31,0
O*	4,0	3,5	3,5	2,5	3,5	3,5	4,5	4,0	2,0	3,5	1,0	1,0	3,5	40,0
P*	3,0	3,3	3,3	3,7	3,7	3,3	2,0	4,3	3,0	2,7	1,7	2,0	2,7	38,7
Q*	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	4,0	1,0	2,0	1,0	1,0	4,0	27,0
R*	2,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	1,0	1,0	3,0	39,0
S*	4,0	4,0	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	1,0	1,0	3,0	37,0
T*	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	31,0
U*	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	45,0
V*	2,0	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	31,0
X*	2,5	3,5	3,5	3,0	3,5	2,5	2,5	4,5	3,5	2,5	2,5	2,0	4,0	40,0
Y*	3,0	5,0	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	4,0	2,0	4,0	1,0	1,0	2,0	37,0
Média	2,9	3,4	2,8	2,6	3,6	2,7	3,0	3,2	2,9	3,1	1,3	1,4	2,8	

Quadro 11 Recursos físicos

01*) Equipamentos para investigações discretas (Gravadores ambientais, microcâmeras, equipamentos de interceptação telefônica e telemática com tecnologia atualizada, câmeras fotográficas de alta resolução e grande zoom, drones, binóculos de visão noturna, GPS para localização de veículos);

02*) Armamentos atualizados diversificados, em quantidade suficiente e disponíveis para todas as modalidades de atuação;

03*) Conexão de internet adequada e ligação de redes de dados com fluxo adequado;

04*) Prédio com instalações adequadas a todas as especialidades policiais de fronteira (salas de flagrante, de reconhecimento, de atividades de inteligência, de estande de tiros, de atividade física e de treinamento de defesa policial, sala cofre para armamentos, munições e apreensões, gabinetes de oitivas e inquirições);

05*) Equipamentos de segurança individual atualizados e disponíveis (coletes balísticos, CDC);

06*) Equipamentos de tecnologia atualizada, para trabalhos da perícia e de coleta de provas;

07*) Veículos adequados para uso em investigações sigilosas;

08*) Área interna na delegacia para acomodações de todas as viaturas;

09*) Equipamentos de comunicação seguros e tecnologia atualizada (rádios e telefones);

10*) Viaturas atualizadas para uso ostensivo em fronteiras;

11*) Softwares de reconhecimento de placas de veículos;

12*) Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (*Intelligent Decision Support System*);

13*) Computadores de alta performance e seus acessórios (impressoras, estabilizadores, *no breaks* etc.).

Fonte: Dados da pesquisa.

Lotação de fronteira:	01*	02*	03*	04*	05*	06*	07*	08*	09*	10*	11*	12*	13*	Média
A*	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	41,0
B*	5,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	3,0	4,0	2,0	2,0	5,0	4,0	1,0	33,0
C*	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	1,0	4,0	2,0	2,0	1,0	38,0
D*	4,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	27,0
E*	4,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,0	3,0	3,0	2,0	30,0
F*	5,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,5	2,0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,0	2,0	40,0
G*	5,0	2,0	3,0	1,5	3,0	3,0	3,5	3,0	2,5	4,0	4,0	3,5	1,5	39,5
H*	4,6	2,6	2,0	2,2	1,6	2,2	2,6	3,0	2,6	1,2	2,4	2,0	1,2	30,2
I*	5,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	4,0	4,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	32,0
J*	4,5	2,5	3,0	1,0	2,5	4,5	3,5	4,5	3,0	1,0	5,0	2,5	2,5	40,0
K*	5,0	3,0	3,0	1,0	5,0	3,0	3,0	4,0	1,0	1,0	4,0	3,0	2,0	38,0
L*	4,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	2,0	36,0
M*	4,0	1,0	3,0	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	1,0	46,0
N*	5,0	3,0	3,5	1,0	3,5	2,0	2,5	3,0	1,5	1,0	3,5	2,5	2,0	34,0
O*	4,5	3,5	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,5	2,5	3,5	2,5	2,5	41,5
P*	4,7	4,0	3,3	2,7	3,3	2,7	3,0	3,3	2,7	3,3	3,7	2,3	2,0	41,0
Q*	4,0	2,0	3,0	1,0	4,0	3,0	3,0	4,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	33,0
R*	5,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	4,0	4,0	1,0	4,0	3,0	2,0	35,0
S*	5,0	4,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	4,0	4,0	1,0	2,0	2,0	1,0	32,0
T*	5,0	2,0	2,0	1,0	4,0	3,0	2,0	2,0	4,0	1,0	4,0	3,0	1,0	34,0
U*	5,0	5,0	1,0	1,0	5,0	3,0	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	35,0
V*	5,0	4,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	3,0	3,0	1,0	32,0
X*	4,5	3,5	2,0	1,0	3,0	2,0	2,5	3,0	2,0	3,5	1,5	1,5	1,5	31,5
Y*	4,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	4,0	3,0	3,0	1,0	35,0
Média	4,6	2,8	2,6	1,9	2,8	2,6	2,8	3,3	2,6	2,3	3,3	2,6	1,7	

Quadro 12 Recursos humanos

- 01*) Servidores com perfil de honestidade;
02*) Quantitativo adequado de servidores Delegados de Polícia Federal;
03*) Quantitativo adequado de servidores Agentes de Polícia Federal;
04*) Quantitativo adequado de servidores Peritos Criminais Federais em fronteiras;
05*) Quantitativo adequado de servidores Escrivães de Polícia Federal;
06*) Policiais capacitados periodicamente em entrevistas policiais, entrevistas de informantes, técnicas de infiltração, atividades de inteligência, equipamentos discretos; verba secreta;
07*) Policiais capacitados periodicamente em análise de dados, em especial financeiros e contábeis;
08*) Servidores vocacionados para o trabalho policial e de fronteira;
09*) Gestores capacitados em gestão de crises;
10*) Quantitativo adequado de servidores Papiloscopistas de Polícia Federal;
11*) Policiais capacitados periodicamente em abordagem policial, prática de tiro e defesa pessoal;
12*) Policiais capacitados periodicamente em técnicas de fiscalização terrestre e fluvial de fronteiras;
13*) Quantitativo adequado de servidores Agentes administrativos da PF (com formação diversificada*).

Fonte: Dados da pesquisa.

Lotação de fronteira:	01*	02*	03*	04*	05*	06*	07*	08*	09*	10*	11*	12*	13*	14*	15*	16*	17*	Média
A*	4,0	3,0	5,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	2,0	1,0	2,0	4,0	4,0	2,0	4,0	3,0	2,0	54,0
B*	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	1,0	5,0	5,0	4,0	2,0	5,0	1,0	5,0	5,0	3,0	69,0	
C*	1,0	4,0	1,0	4,0	1,0	4,0	1,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	1,0	4,0	4,0	1,0	2,0	45,0
D*	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	41,0
E*	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	2,0	5,0	4,0	3,0	4,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,0	2,0	66,0
F*	2,5	4,0	4,0	4,0	3,0	4,5	2,5	4,0	3,5	2,0	2,5	3,5	4,0	3,5	4,5	3,5	3,5	59,0
G*	4,5	4,0	4,0	4,0	1,5	4,5	1,5	3,5	4,5	1,0	3,0	3,0	4,5	4,0	4,0	4,0	3,5	59,0
H*	3,8	4,4	3,2	3,8	2,4	4,2	2,6	3,6	3,4	1,6	2,4	1,8	3,6	2,2	3,8	3,8	2,8	53,4
I*	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	5,0	3,0	4,0	4,0	2,0	3,0	2,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	65,0
J*	4,0	4,5	4,5	4,5	4,0	5,0	2,5	4,0	4,0	2,0	2,0	3,5	4,5	3,5	4,5	3,0	2,5	62,5
K*	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0	5,0	2,0	5,0	5,0	3,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	3,0	5,0	70,0
L*	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	5,0	2,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,0	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	66,0
M*	5,0	5,0	5,0	4,0	1,0	4,0	1,0	4,0	5,0	3,0	4,0	3,0	4,0	2,0	5,0	4,0	4,0	63,0
N*	5,0	4,5	4,5	4,0	4,5	4,5	1,0	4,0	3,5	1,5	2,5	3,0	4,0	4,0	4,5	4,0	3,0	62,0
O*	4,5	4,0	4,0	3,5	3,0	3,0	1,5	4,0	3,5	1,5	3,0	2,0	4,0	3,0	5,0	5,0	3,0	57,5
P*	4,3	4,7	4,3	3,7	3,0	4,0	1,7	3,3	3,7	1,7	2,3	2,7	4,0	3,0	3,3	3,7	3,0	56,3
Q*	5,0	5,0	4,0	5,0	3,0	4,0	1,0	5,0	4,0	1,0	2,0	1,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	60,0
R*	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	5,0	3,0	5,0	5,0	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	68,0
S*	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	5,0	1,0	4,0	4,0	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	62,0
T*	5,0	5,0	5,0	3,0	4,0	5,0	1,0	4,0	5,0	3,0	2,0	4,0	5,0	4,0	3,0	5,0	4,0	67,0
U*	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	56,0
V*	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	2,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	63,0
X*	4,5	4,5	4,5	3,0	2,0	3,0	1,0	4,0	4,0	1,0	2,0	3,0	4,5	3,0	3,0	3,5	2,5	53,0
Y*	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	1,0	4,0	5,0	1,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	66,0
Média	4,2	4,4	4,1	3,7	2,8	4,1	1,9	3,9	3,8	1,9	2,8	2,8	4,1	3,2	4,0	3,8	3,1	

Quadro 13 Recursos organizacionais

- 01*) Pagamento de indenização de fronteira para servidores (conforme lei);
- 02*) Efetivo policial de fronteira agindo de forma correta com a população;
- 03*) Cultura de bom clima organizacional na descentralizada;
- 04*) Cultura de apoio dos órgãos regionais (Superintendências) e centrais (Diretorias) às unidades de fronteira;
- 05*) Definição da quantidade de vagas em lotações de fronteiras com base na carga de trabalho local, calculada dividindo-se o número de crimes resolvidos e indexados por nível de dificuldade, pelo número de autoridades policiais;
- 06*) Cultura de integridade dos policiais;
- 07*) Periodicidade programada das remoções de fronteira, com período máximo a ser prestado em unidades de fronteiras de pontuações 3 e 4 (as menos disputadas);
- 08*) Representantes policiais da delegacia de fronteira se relacionando com as demais forças policiais nacionais;
- 09*) Chefia com conhecimentos de atuação em fronteira;
- 10*) Plano de carreira motivador para atuação em fronteiras e que contemple aposentadoria policial especial para casos de falecimento e aposentadorias precoces;

11*)Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos quadros policiais federais nas fronteiras;

12*) Relacionamento permanente e troca de informações com as polícias dos países vizinhos;

13*) Chefia com capacidade de se relacionar com servidores;

14*) Servidores das áreas de inteligência repassando, de forma permanente e obrigatória, informações relevantes para as unidades destinadas à atividade fim nas descentralizadas de fronteira;

15*) Corregedoria forte e eficiente na punição dos “maus policiais”;

16*) Chefia com conhecimento gerencial;

17*) Servidores de equipes se relacionando com outras equipes internas da delegacia, estando todos subordinados a um plano de contingência obrigatório para emergências.

Fonte: Dados da pesquisa.

Lotação de fronteira:	01*	02*	03*	04*	05*	06*	07*	08*	09*	10*	Média
A*	4,0	4,0	3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	26,0
B*	4,0	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	20,0
C*	4,0	3,0	3,0	4,0	2,0	1,0	4,0	4,0	1,0	4,0	30,0
D*	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	22,0
E*	4,0	3,0	1,0	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	25,0
F*	3,0	3,5	2,5	3,0	1,5	1,5	1,5	2,5	2,0	2,5	23,5
G*	3,0	4,0	1,5	4,0	1,0	1,0	2,0	3,5	3,0	3,0	26,0
H*	3,4	3,6	2,0	3,0	1,4	1,2	2,2	2,4	1,6	2,6	23,4
I*	4,0	4,0	3,0	4,0	1,0	3,0	2,0	4,0	1,0	3,0	29,0
J*	4,5	4,0	1,5	4,0	1,0	1,5	1,0	4,0	2,5	3,0	27,0
K*	2,0	4,0	1,0	4,0	2,0	2,0	3,0	1,0	3,0	3,0	25,0
L*	4,0	3,0	1,0	2,0	1,0	1,0	4,0	2,0	1,0	1,0	20,0
M*	4,0	5,0	4,0	2,0	1,0	2,0	5,0	2,0	1,0	2,0	28,0
N*	4,5	5,0	2,0	4,0	2,0	1,0	3,0	4,0	3,0	2,5	31,0
O*	4,0	4,0	1,5	4,0	1,0	1,0	2,5	3,5	2,5	3,0	27,0
P*	4,0	3,7	2,0	3,3	1,0	1,3	3,0	3,3	2,3	2,7	26,7
Q*	4,0	4,0	3,0	4,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	1,0	24,0
R*	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	21,0
S*	5,0	4,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	25,0
T*	4,0	5,0	1,0	4,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	4,0	28,0
U*	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	21,0
V*	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	23,0
X*	3,5	3,5	1,5	2,0	1,0	1,5	2,5	2,5	1,0	1,5	20,5
Y*	5,0	4,0	1,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	26,0
Média	3,7	3,8	1,9	3,3	1,3	1,5	2,3	2,9	2,1	2,5	

Quadro 14 Recursos financeiros

- 1*) Diárias e passagens de servidores;
- 2*) Apoio financeiro imediato das unidades centrais (Superintendências e órgãos centrais) para deflagrações, em unidades de fronteiras, de operações coordenadas por outras unidades;
- 3*) Recursos intergovernamentais (por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública);
- 4*) Suprimento de fundos para suprir gastos não previstos durante investigações;
- 5*) Verbas para contratação imediata de efetivo policial em todos os casos de desligamento dos quadros, como ocorre nos casos de aposentadorias, exonerações ou demissões;
- 6*) Verbas de recomposição inflacionária anual dos salários, de modo a garantir salários dignos e condizentes com a atividade penosa e de risco;
- 7*) Verbas oriundas de acordos e destinações judiciais;
- 8*) Verbas para recrutamento de colaboradores e de informantes;

- 9*) Recursos descentralizados, para gestão pelas próprias delegacias de fronteiras;
- 10*) Sistema simplificado de prestações de contas para verbas de funcionamento e de manutenção rotineira de prédios e veículos da unidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado da terceira parte da pesquisa foi compilado de modo a representar o resultado da média dos somatórios das notas alcançadas em cada unidade, para utilização na etapa seguinte de aplicação dos resultados, conforme Tabela 1.

Tabela 1

Distribuição de recursos por delegacia (valores absolutos)

Recursos	SOM. 1 Físicos	SOM. 2 Humanos	SOM. 3 Organiz.	SOM 4 Financeiros
Parâmetro	13 a 65	13-65	17-85	10-50
Delegacia				
1	36,00	41,00	54,00	26,00
2	45,00	33,00	69,00	20,00
3	34,00	38,00	45,00	30,00
4	30,00	27,00	41,00	22,00
5	32,00	30,00	66,00	25,00
6	40,00	40,00	59,00	23,50
7	35,00	39,50	59,00	26,00
8	32,80	30,20	53,40	23,40
9	27,00	32,00	65,00	29,00
10	34,00	40,00	62,50	27,00
11	43,00	38,00	70,00	25,00
12	22,00	36,00	66,00	20,00
13	52,00	46,00	63,00	28,00
14	31,00	34,00	62,00	31,00
15	40,00	41,50	57,50	27,00
16	38,67	41,00	56,33	26,67
17	27,00	33,00	60,00	24,00
18	39,00	35,00	68,00	21,00
19	37,00	32,00	62,00	25,00
20	31,00	34,00	67,00	28,00
21	45,00	35,00	56,00	21,00
22	31,00	32,00	63,00	23,00
23	40,00	31,50	53,00	20,50
24	37,00	35,00	66,00	26,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição dos recursos por delegacia encontra-se na Tabela 1. Já a Tabela 2 aponta a distribuição percentual, levando em conta a média de disponibilidade do recurso, entre todas as delegacias. Também pode-se observar nas colunas referentes aos recursos dessa Tabela 2 que as cores indicam as delegacias que estão abaixo da média daquela coluna, além da média geral na coluna final.

Tabela 2

Distribuição de recursos por delegacia (valores percentuais)

Delegacia	Estado	Região	SOM. 1 Físicos	SOM. 2 Humanos	SOM. 3 Organiz.	SOM 4 Financeiros	Média Geral
1	AC	N	54,5	62,1	63,5	52	58
2	AC	N	68,2	50	81,2	40	59,8
3	AM	N	51,5	57,6	52,9	60	55,5
4	AM	N	45,5	40,9	48,2	44	44,6
5	AP	N	0	45,5	77,6	50	43,3
6	MS	CO	60,6	60,6	69,4	47	59,4
7	MS	CO	53	59,8	69,4	52	58,6
8	MS	CO	49,7	45,8	62,8	46,8	51,3
9	MS	CO	40,9	48,5	76,5	58	56
10	MS	CO	51,5	60,6	73,5	54	59,9
11	MT	CO	65,2	57,6	82,4	50	63,8
12	PR	S	33,3	54,5	77,6	40	51,4
13	PR	S	78,8	69,7	74,1	56	69,7
14	RO	N	47	51,5	72,9	62	58,4
15	RO	N	60,6	62,9	67,6	54	61,3
16	RR	N	58,6	62,1	66,3	53,3	60,1
17	RR	N	40,9	50	70,6	48	52,4
18	RS	S	59,1	53	80	42	58,5
19	RS	S	56,1	48,5	72,9	50	56,9
20	RS	S	47	51,5	78,8	56	58,3
21	RS	S	68,2	53	65,9	42	57,3
22	RS	S	47	48,5	74,1	46	53,9
23	RS	S	60,6	47,7	62,4	41	52,9
24	SC	S	56,1	53	77,6	52	59,7
		Média	52,2	54,0	70,8	49,8	56,7
		Desvio Padrão	15,03009	6,893095	8,5412	6,319384	5,628261
		Moda	60,6	48,5	77,6	52	N/D
		Mediana	53,75	53	72,9	50	58,15

Nota: o destaque colorido nos recursos é dado para números abaixo da média. Já na primeira coluna referente às delegacias, as que estão marcadas na cor verde são as que possuem a maior disponibilidade de recursos e, na cor amarela, a menor.

Nos Gráficos 1, 2 e 3 nota-se que houve maior dispersão com relação ao desvio padrão dos recursos físicos que em relação aos outros recursos, que obtiveram menor dispersão, estando o recurso financeiro com a menor dispersão.

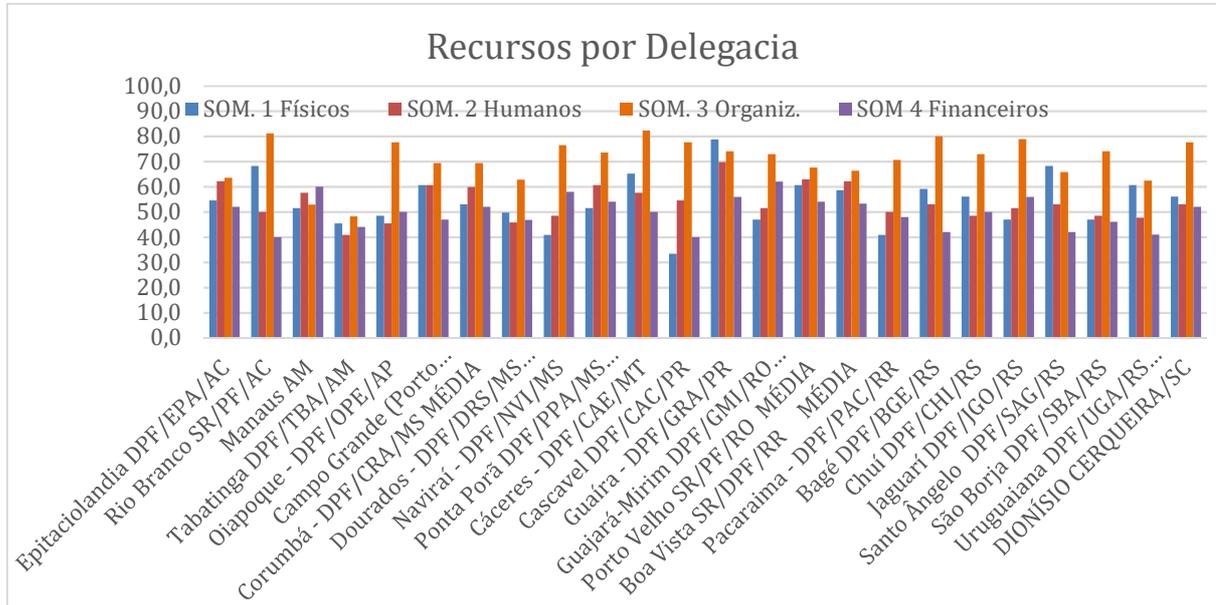


Gráfico 1 Distribuição de recursos por delegacia

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao Gráfico 2, que representa a média geral dos recursos, observa-se que a delegacia de Tabatinga, no Amazonas, seguida de Dourados, no Mato Grosso do Sul, obtiveram as piores médias gerais e Guaíra, no Paraná, seguida de Cáceres, no Mato Grosso, obtiveram as melhores médias.

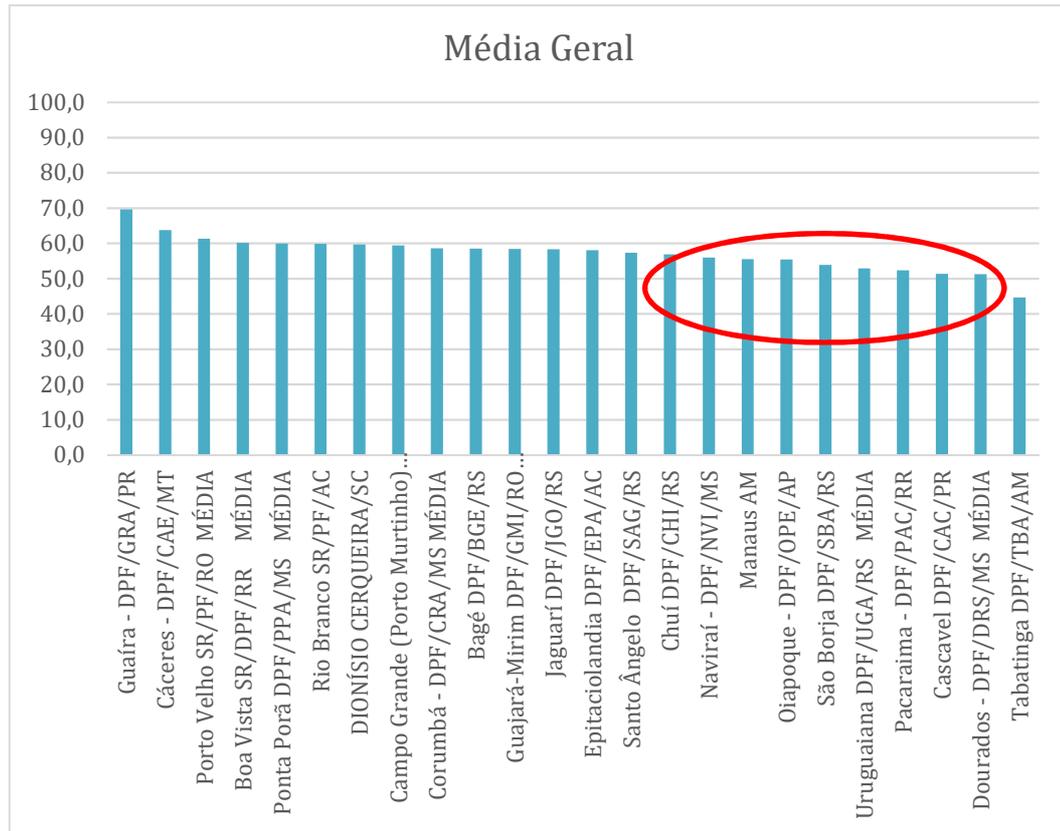


Gráfico 2 Média geral

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao Gráfico por Região, percebe-se que os recursos organizacionais se destacaram, em relação aos demais, sendo os que obtiveram as melhores médias de pontuação na fase de aplicação do questionário. Em relação às piores médias, em todas as regiões pode-se perceber que foram atribuídas aos recursos financeiros, conforme gráfico seguinte.

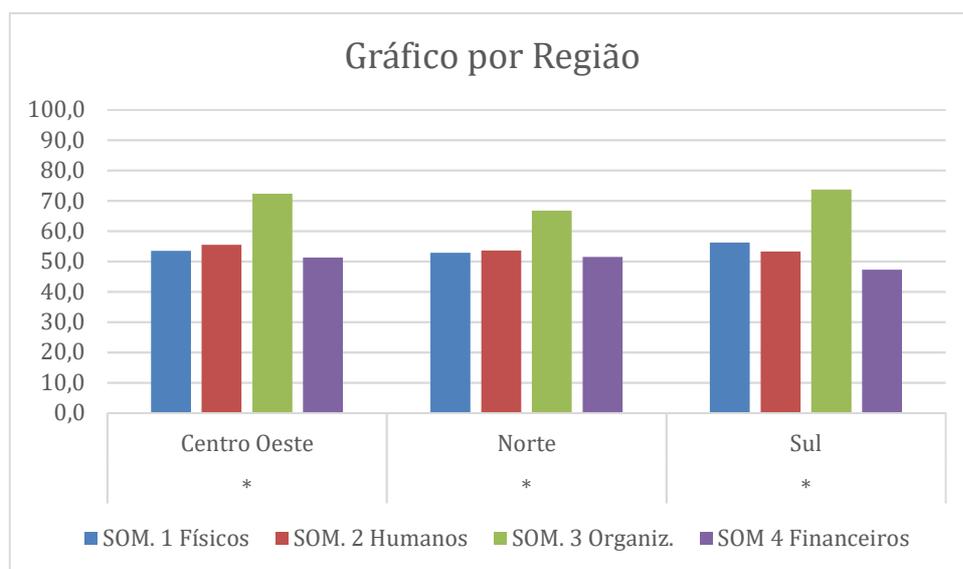


Gráfico 3 Recursos por região

Fonte: Dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação aos resultados apresentados na fase de verificação dessa pesquisa, deve-se apontar um dado importante relacionado aos recursos listados como prioritários pelos especialistas, para que os participantes desta última fase avaliassem a sua existência ou não no seu local de trabalho. Assim, deve-se considerar que alguns dos recursos apresentados para as autoridades policiais lotadas em fronteiras não estão disponíveis para a Polícia Federal e não possuem emprego na atividade de fronteira na Polícia Federal atualmente, o que, conseqüentemente, derruba a pontuação desses recursos já de partida na fase de verificação.

Assim, por exemplo, descentralizadas que não possuem servidores policiais peritos e papiloscopistas não poderiam ter uma pontuação elevada pelos participantes da fase de aplicação da pesquisa para esse item. Da mesma forma, não seria possível às delegacias que não possuem sistema inteligente de análise de dados criminais que fosse indicada pelos participantes uma nota elevada para esse item.

Com relação aos recursos estratégicos financeiros, por exemplo, percebe-se que dos 10 listados na fase de verificação, seis estão disponíveis atualmente para aplicação imediata pela administração da PF. Não podem ser aplicados sem uma intervenção ou criação de políticas públicas do governo: 1) Verbas para contratação imediata de efetivo policial em todos os casos de desligamento dos quadros, como ocorre nos casos de aposentadorias, exonerações ou demissões; 2) Verbas de recomposição inflacionária anual dos salários, de modo a garantir salários dignos e condizentes com a atividade penosa e de risco; 3) Recursos descentralizados, para gestão pelas próprias delegacias de fronteiras; 4) Recursos intergovernamentais (por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública). Dessa forma, ainda que ausentes, sua implementação não é simples.

Com relação aos recursos organizacionais, do total de 17 analisados, 3 não poderiam ser implementados imediatamente pela Administração, por dependerem de outros fatores externos à Polícia; são eles: Plano de carreira motivador para atuação em fronteiras e que contemple aposentadoria policial especial para casos de falecimento e aposentadorias precoces, Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos quadros policiais federais nas fronteiras e Periodicidade programada das remoções de fronteira, com período máximo a ser prestado em unidades de fronteiras de pontuação 3 e 4 (as menos disputadas)

Para os recursos humanos, dos 13 listados, seis são dependentes de decisões de governo externas à Polícia, quais sejam: Quantitativo adequado de servidores Delegados de Polícia Federal, Quantitativo adequado de servidores Agentes de Polícia Federal, Quantitativo adequado de servidores Peritos Criminais Federais em fronteiras, Quantitativo adequado de servidores Escrivães de Polícia Federal, Quantitativo adequado de servidores Papiloscopistas de Polícia Federal e Quantitativo adequado de servidores Agentes Administrativos da PF (com formação diversificada) não podendo ser implementadas alterações de forma imediata e sem a participação de decisões políticas externas à administração policial. O aumento do quantitativo de servidores no quadro de policiais e de servidores administrativos, atualmente, está atrelado e dependente de autorização externa financeira por parte do Ministério do Planejamento para a sua implementação.

Com relação aos 13 recursos físicos analisados na fase de verificação, constata-se que todos poderiam ser implementados independentemente de autorização ou aval externo, desde que existisse recursos orçamentários disponíveis à Administração da polícia. Alguns mais rapidamente que outros, mas a decisão caberia unicamente à Polícia Federal, sem necessidade de outro aval externo. Note-se que, a questão da política orçamentária está fora do escopo desse trabalho, mas é mister reconhecer sua importância como baliza para as decisões relacionadas à solução dos problemas de carência de alguns tipos de recursos. Dadas essas explicações, passe-se à análise dos resultados com relação à cada categoria de recursos.

5.1 Recursos Físicos

O resultado da aplicação do Método Delphi trouxe a resposta para a pergunta de pesquisa, alcançando, também, os Recursos Físicos prioritários para a fronteira. O objetivo foi cumprido na medida em que houve a verificação dos recursos físicos perante as unidades de fronteiras. Ao final, apenas os recursos verificados como prioritários foram selecionados, com a mescla da opinião dos especialistas brasileiros consultados e das informações constantes na literatura consultada, conforme apresentado no Quadro 15, sendo “E” os recursos obtidos em entrevistas e “L” os recursos obtidos através da literatura e incluídos como prioritários pelos especialistas durante etapa do método Delphi.

Equipamentos para investigações discretas (gravadores ambientais, microcâmeras, equipamentos de interceptação telefônica e telemática com tecnologia atualizada, câmeras fotográficas de alta resolução e grande zoom, drones, binóculos de visão noturna, GPS para localização de veículos) (E)
--

Armamentos atualizados diversificados, em quantidade suficiente e disponíveis para todas as modalidade de atuação (E)

Conexão de internet adequada e ligação de redes de dados com fluxo adequado (E)
Prédio com instalações adequadas a todas as especialidades policiais de fronteira (salas de flagrante, de reconhecimento, de atividades de inteligência, de estande de tiros, de atividade física e de treinamento de defesa policial, sala cofre para armamentos, munições e apreensões, gabinetes de oitivas e inquirições) (E)
Equipamentos de segurança individual atualizados e disponíveis (coletes balísticos, CDC) (E)
Equipamentos de tecnologia atualizada, para trabalhos da perícia e de coleta de provas (E)
Veículos adequados para uso em investigações sigilosas (E)
Área interna na delegacia para acomodação de todas as viaturas (E)
Equipamentos de comunicação seguros e tecnologia atualizada (rádios e telefones) (E)
Viaturas atualizadas para uso ostensivo em fronteiras (E)
<i>Softwares</i> de reconhecimento de placas de veículos (L)
Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (<i>Intelligent Decision Support System</i>) (L)
Computadores de alta performance e seus acessórios (impressoras, estabilizadores, <i>no breaks</i> etc.) (E)

Quadro 15 Verificação dos Recursos Físicos

Fonte: Dados da pesquisa. Sendo (E) Recursos oriundos das entrevistas e (L) Oriundos da literatura

Em relação aos Recursos Físicos, apesar de não ter sido apontada nenhuma escassez relevante, nota-se que esta classificação utilizada pela RBV demonstrou contar com uma média por regiões em torno de 50% (Gráfico 3). A Tabela 1 mostra que das 24 delegacias pesquisadas, esse recurso está abaixo da média em 11 delas. Considerando que a média desse recurso para o conjunto dos dados foi 52,2% (Tabela 2), essas onze delegacias não possuem nem a metade dos recursos necessários. Seis delegacias superaram os 60% e apenas uma delegacia quase atingiu os 80%.

Na fase de aplicação de questionário, a quantidade de delegacias que está abaixo da média do grupo, por tipo de recursos, são: Recursos Físicos - 11 das 24 delegacias pesquisadas; Recursos Humanos - 14; Recursos Organizacionais - 12 e Financeiros - 10.

Considerando-se que foram respondidos questionários na fase de verificação por pelo menos uma autoridade policial em cada uma das 24 unidades de fronteira pesquisadas e que na Região Sul foram respondidos os quesitos em nove unidades de fronteira, na Região Centro-Oeste em seis unidades e na Região Norte em nove unidades consideradas de fronteira, é possível chegar a algumas inferências.

Verifica-se do Gráfico 3 (recursos por região) que, dentre as três regiões brasileiras que possuem municípios de fronteira, a que apresentou o melhor resultado na percepção dos

entrevistados com relação aos recursos físicos foi a Região Sul, localidade onde a média total desse tipo de recursos ficou acima dos recursos financeiros e humanos, ficando abaixo apenas dos recursos organizacionais em números absolutos.

Os recursos “boa conexão de internet” e “computadores de alta *performance* (e seus acessórios)” na fase de verificação mostraram-se prejudicados em algumas unidades pontuais, apesar de classificados como recursos estratégicos pelos especialistas na fase do Método Delphi. Tais ferramentas tecnológicas se mostram essenciais principalmente para o desenvolvimento de serviços na área de inteligência policial, em especial para melhor aproveitamento dos *softwares* disponibilizados para a interceptação telefônica e de dados.

A velocidade reduzida de internet ou a ausência de computadores de alta performance prejudicam sobremaneira nos resultados dessas atividades essenciais, mostrando-se sempre como uma prioridade que não deve ser negligenciada pela administração de delegacias de fronteiras.

Entretanto, em diversas ocasiões, a escolha dos pacotes e serviços contratados de internet pelo órgão do governo está limitada em razão da reduzida estrutura tecnológica e de investimentos da iniciativa privada existentes em algumas regiões de fronteiras, em relação aos serviços de telefonia e de dados, o que pode tirar da esfera do gestor o controle sobre dar ou não aos policiais o melhor recurso e instrumento de trabalho para atingir um melhor índice de esclarecimentos de crimes. Ou seja, apesar de ser um recurso de controle, ele se torna um recurso de acesso, na definição de Barney (1991).

A percepção, na fase da aplicação do método Delphis, quanto à ausência de equipamentos de comunicação seguros e tecnologia atualizada para comunicações estratégicas via rádios e telefones não foi uma unanimidade, mas demonstrou uma séria necessidade de aprimoramento nesse quesito.

A importância atual da comunicação segura e o risco a que se expõe toda a sociedade e até mesmo os policiais, diante da não proteção de informações sigilosas relevantes, apesar de não contabilizado ou percebido pelos respondentes da fase de verificação, foi percebido pelos especialistas na fase de organização pelo Método Delphi e deve ser considerado como um fator indireto de limitação de operações importantes para a Polícia, deixando de impactar de forma positiva para a sociedade, como já havia sido assinalado por Porumbescu et al (2019).

Com relação ao recurso viaturas, que foi dividido em dois tipos (ostensivas e veladas), a verificação também não foi uniforme, havendo variação entre as unidades que informaram possuir veículos suficientes e as que informaram não possuir a quantidade adequada. Não foi

possível inferir um padrão por estado ou região, mas foram localizadas unidades com uma percepção bastante diferenciada e até opostas quanto a este quesito.

Fatores diversos influenciam na manutenção e conservação destes recursos físicos, podendo ser citados desde a localização geográfica da unidade, que pode demandar, por motivos climáticos e de maior ou menor conservação das vias locais, uma utilização mais severa dos veículos, até o uso adequado e sensato pelos seus operadores diretos: policiais e servidores administrativos. Em geral, em unidades de fronteiras, percebe-se que a vida útil de veículos policiais ostensivos ou descaracterizados, devido à frequente utilização e desgaste, é bastante diminuída em relação aos veículos utilizados por outros órgãos do Estado. Isso reporta o caráter idiossincrático do conjunto de recursos, descrito por Barney (1991), e reforça a utilidade da VBR para análise de desempenho no setor público (Pee & Kankanhalli, 2016).

Observa-se que os recursos físicos que tiveram média de notas acima de 3 estão relacionados a armamentos pessoais e das delegacias, bem como aos materiais de segurança pessoal, tais como coletes à prova de balas. O que se depreende desse resultado é que tais recursos não devem ser, no momento, motivo de preocupações maiores para o bom desenvolvimento das atividades policiais nas regiões de fronteiras brasileiras, uma vez presumido que a sua gestão em unidades de fronteira tem gerado resultados satisfatórios. Fazendo a metáfora que o combate ao crime é uma competição, na qual a outra parte está armada, como se pode perceber pelos números dos homicídios com arma de fogo no Brasil em 2016 (Nitahara, 2018), armamentos pessoais não geram em si uma vantagem, mas uma condição de igualdade, ou de paridade (Barney & Hesterly, 2007) com as organizações criminosas, que não necessariamente amplia a eficácia, mas seguramente impacta na efetividade organizacional, atingindo assim ao menos um dos dois aspectos de desempenho descritos por Murray et al (2011).

Os recursos físicos que obtiveram nota menor que dois pontos de média foram, na verdade, listados na literatura e escolhidos pelos especialistas como prioritários mas, entretanto, não estão disponibilizados atualmente para que os policiais de fronteira possam utilizá-los. São eles: *Softwares* de reconhecimento de placas de veículos e Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (*Intelligent Decision Support System*), este último relacionado por Gupta, Chandra & Gupta (2014) como importante ferramenta utilizada na Índia na resolução de crimes e consistente em pesquisa multinível de dados (*data mining*) e de técnicas de medição de *performance* para extrair informações úteis em todos os tipos de decisões da administração policial.

Considerando-se o apontado sobre a inexistência da disponibilidade atualmente desses recursos para os investigadores, as notas baixas obtidas na fase de verificação dessa pesquisa, quanto à existência desses dois recursos, devem ser interpretadas levando-se essa ausência em consideração. Com relação ao recurso área interna da delegacia para acomodação de todas as viaturas, nota-se que duas das três piores notas recebidas na fase de verificação estão localizadas no estado do Mato Grosso do Sul (MS), estado que mais aliena veículos apreendidos em processos criminais no Brasil, existindo pelo menos 21 mil veículos aguardando serem leiloados pelo Estado (Nucci, 2019). Em 2019, foram apreendidos neste Estado apenas pela Polícia Federal, 69 veículos. O somatório de apreensões de veículos pela PF entre os anos de 2015 e 2019 em MS foi de 480 veículos. Isso sem levar em consideração as apreensões realizadas pela Polícia Civil, Receita Federal e Detran daquele Estado.

Deve-se destacar, com relação ao recurso prédio com instalações adequadas a todas as especialidades policiais de fronteira, o caso de duas delegacias do interior, sendo uma do Mato Grosso do Sul e outra do Paraná, estados que se destacam pela quantidade de apreensões e prisões realizadas (Nucci, 2019). Segundo relatório do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2018) para o ano de 2018, o Paraná e o Mato Grosso do Sul encontram-se atrás, em percentual de homens privados de liberdade por estado da federação, apenas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Pernambuco (CNP, 2018), sendo que o Paraná conta com percentual de 4,55% e o MS com 3,64, conforme Gráfico 4:



Gráfico 4 Percentual de homens privados de liberdade

Fonte: CNJ, 2018.

Chama a atenção o fato de os recursos físicos, que em geral são tangíveis (Madhani, 2010), e com menor capacidade de gerarem vantagem competitiva (Pavão et al, 2011), estejam faltando em algumas delegacias. Novamente, isso reforça o caráter idiossincrático da posse ou acesso a recursos (Barney, 1991).

5.2 Recursos Humanos

Em relação aos Recursos Humanos, o objetivo específico da pesquisa foi identificar os recursos humanos e assim como no caso dos recursos físicos, o resultado da aplicação do Método Delphi trouxe também a resposta sobre os recursos prioritários. Posteriormente, essa listagem foi utilizada para aplicação de questionário de avaliação perante as unidades de fronteiras.

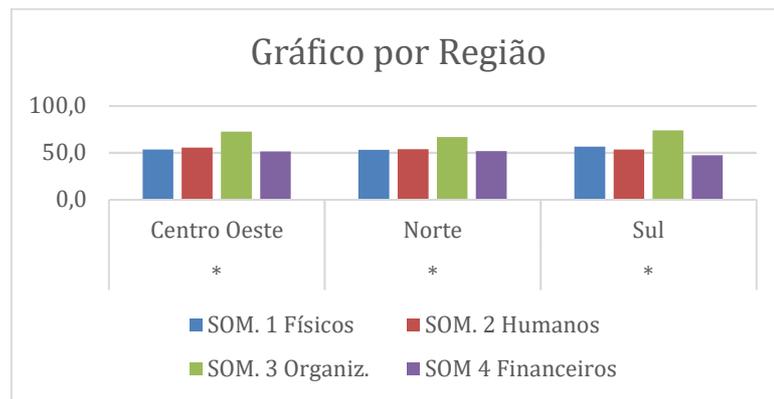
Os recursos identificados como prioritários, mesclando-se a opinião dos especialistas brasileiros consultados e as informações constantes na doutrina consultada, estão representados no Quadro 16, recordando-se que “E” são os recursos obtidos em entrevistas e “L” os recursos obtidos pela literatura e incluídos como prioritários pelos especialistas durante etapa do método Delphi:

Servidores com perfil de honestidade (E), (L)
Quantitativo adequado de servidores Delegados de Polícia Federal (E), (L)
Quantitativo adequado de servidores Agentes de Polícia Federal (E), (L)
Quantitativo adequado de servidores Peritos Criminais Federais em fronteiras (E), (L)
Quantitativo adequado de servidores Escrivães de Polícia Federal (E), (L)
Policiais capacitados periodicamente em entrevistas policiais, entrevistas de informantes, técnicas de infiltração, atividades de inteligência, equipamentos discretos verba secreta (E)
Policiais capacitados periodicamente em análise de dados, em especial financeiros e contábeis (E)
Servidores vocacionados para o trabalho policial e de fronteira (E)
Gestores capacitados em gestão de crises (E)
Quantitativo adequado de servidores Papiloscopistas de Polícia Federal (E), (L)
Policiais capacitados periodicamente em abordagem policial, prática de tiro e defesa pessoal (E)
Policiais capacitados periodicamente em técnicas de fiscalização terrestre e fluvial de fronteiras (E)
Quantitativo adequado de servidores Agentes administrativos da PF (com formação diversificada) (E), (L)

Quadro 16 Recursos Humanos

Fonte: Dados da pesquisa

Deduz-se do Gráfico 3 que, dentre as três regiões brasileiras que possuem municípios de fronteira, a que apresentou a melhor média de resultados dentre os entrevistados com relação aos Recursos Humanos foi a região Centro Oeste, localidade onde foram avaliadas seis unidades descentralizadas de fronteira, sendo que a média total desse tipo de recursos ficou acima da média dos Recursos Financeiros e Físicos, perdendo apenas para os Recursos Organizacionais em números absolutos. Outra conclusão aferida dos dados é de que as médias de pontuação em todas as três regiões para esses recursos também ficaram acima de 50%.



Cópia do Gráfico 3 para facilitar a visualização

A região Centro-Oeste teve a melhor classificação por região com relação aos Recursos Humanos, mesmo estando localizada na Região Sul a unidade de fronteira onde esse recurso foi pior avaliado. A Região Sul teve 9 unidades descentralizadas de fronteira avaliadas. Entretanto, a unidade de Guaíra no Paraná, que também se encontra na Região Sul e que representa uma das delegacias de maior produção em termos de apreensão e flagrantes nessa região, por outro lado, teve a melhor nota com relação à percepção da existência dessa categoria de recurso, sendo considerada a unidade de melhor percepção da aplicação desse tipo de recursos.

Com relação ao recurso perfil de honestidade, mencionado em Davis et al (2015) como fator relacionado ao desempenho policial, nota-se que esse foi o recurso que obteve a pontuação mais alta na fase de classificação pelo método Delphi, o que *de per si* já comprova a importância desse recurso considerando-se a unanimidade conseguida entre todos os especialistas consultados.

Na fase de verificação realizada posteriormente constatou-se, dentre os servidores lotados nestas unidades, que a percepção de todos os respondentes da pesquisa é de que os

servidores dessas localidades tem perfil de honestidade confirmando os resultados obtidos por Davis et al (2015), uma vez que a resposta foi maior que 4 para esse quesito, por parte de todos os respondentes. Ou seja, constatou-se que esse perfil de servidores existe aparentemente em quantidade suficiente (4) ou abundante (5) em todas as unidades de fronteira.

Os resultados da primeira fase da pesquisa indicam que a contratação de servidores é um recurso prioritário, uma vez que dos 13 (treze) recursos mais bem classificados pela ordem de prioridade na fase da utilização da metodologia Delphi, 6 (seis) deles dizem respeito à contratação de servidores tanto policiais quanto administrativos pela polícia.

Bennett (1982) concluiu que quando se leva em conta o quantitativo de agentes envolvidos nas operações policiais, fatores sociais e demográficos também devem ser considerados, uma vez que esses impactam no esclarecimento de crimes.

Com relação ao resultado da segunda fase de verificação, sobre a existência de quantitativo adequado de servidores Delegados de Polícia Federal para os trabalhos desenvolvidos, os resultados dessa fase demonstram que a percepção atingiu nota 2,84 como média em todas as unidades pesquisadas, tendo duas unidades do Paraná e uma do Acre com pontuação 1, para a quantidade desse recurso competitivo naquelas localidades.

Percebeu-se que, em regra, unidades mais distantes e de difícil fixação de servidores apontaram baixa pontuação para a quantidade desse recurso. Na percepção dos respondentes, a quantidade de servidores policiais do cargo de agentes, atingiu média ainda menor que a de delegados, tendo este último recurso competitivo, na média, atingido a pontuação de 2,63.

Já para o cargo de escrivão a percepção atingiu 2,76 de média, enquanto para a percepção com relação à quantidade de peritos teve nota 1,87 de média e para servidores policiais papiloscopistas, teve a nota 2,27. Com relação à percepção dos delegados respondentes quanto ao recurso “servidores da carreira administrativa”, a pontuação foi a mais baixa de todas, resultando em 1,69 de média.

Um dado que necessita ser observado na análise dos resultados da fase de verificação que diz respeito principalmente aos cargos de peritos, mas também ao de papiloscopistas, é que, por existirem na estrutura de cargos da Polícia Federal em quantidade proporcional bem menor que os das outras funções policiais de escrivão e agente, normalmente encontram-se servidores desse cargo lotados somente em superintendências e unidades de maior porte, como Foz do Iguaçu no Paraná e Dourados no Mato Grosso do Sul, não existindo peritos lotados onde não

existe o Núcleo Técnico Científico (NUTEC) ou o Setor Técnico Científico (SETEC)¹, que estão presentes apenas nos organogramas de superintendências e de delegacias descentralizadas de maior porte. Desse modo, na fase de verificação, a média baixa para o resultado médio desses cargos, em parte pode ser explicado por esse motivo.

Um recurso que ficou bem classificado na fase de avaliação dentre as unidades analisadas, foi o relacionado ao servidor vocacionado para o trabalho policial e de fronteira. Ou seja, constata-se que o atual sistema de recrutamento e seleção de servidores da Polícia Federal, ao menos aparentemente, tem realizado um trabalho eficiente na seleção dos servidores vocacionados aos cargos policiais.

As capacitações também se mostraram importantes dentre os recursos humanos de maior prioridade. Assim, dentre importantes treinamentos e qualificações destacaram-se atividades rotineiras de defesa pessoal e de terceiros, bem como o treinamento em análise de dados financeiros. Essa importância no aprendizado inicial do servidor público é mencionada no estudo de Nicolini (2007, p. 15) ao afirmar que “a aprendizagem dos funcionários públicos iniciantes para a carreira escolhida é o resultado da combinação dos saberes formais e informais, recebidos respectivamente nos cursos de formação iniciais e no ambiente de trabalho (...)”.

5.3 Recursos Organizacionais

Em relação aos recursos organizacionais, o objetivo específico da pesquisa foi mapear os recursos organizacionais. O resultado da aplicação do Método Delphi foi capaz de mapear esses recursos. A listagem desses recursos possibilitou a seleção dos recursos prioritários e serviu para a aplicação de questionário de avaliação distribuído a todos os delegados federais lotados em regiões de fronteiras.

Mesclando-se a opinião dos especialistas consultados no Brasil e as informações constantes na doutrina consultada, a presente pesquisa chegou à lista indicada no Quadro 17 quanto ao mapeamento dos recursos organizacionais prioritários para se alcançar os melhores resultados no esclarecimento de crimes em regiões de fronteiras.

Pagamento de Indenização de Fronteira para servidores (conforme lei) (E)

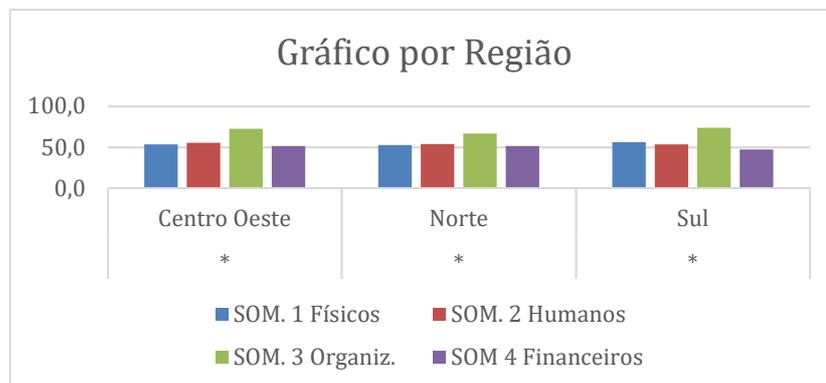
¹ Núcleo Técnico Científico (NUTEC) é o setor onde peritos são lotados em delegacias descentralizadas. Não são todas as delegacias que possuem NUTEC. Já o Setor Técnico Científico (SETEC), está localizado em todas as Superintendências de Polícia Federal das capitais dos estados da federação.

Efetivo policial de fronteira agindo de forma correta com a população (E) (L)
Cultura de bom clima organizacional na descentralizada (E) (L)
Cultura de apoio dos órgãos regionais (Superintendências) e centrais (Diretorias) às unidades de fronteira (E)
Definição da quantidade de vagas em lotações de fronteiras com base na carga de trabalho local, calculada dividindo-se o número de crimes resolvidos e indexados por nível de dificuldade, pelo número de autoridades policiais (L)
Cultura de integridade dos policiais (L)
Periodicidade programada das remoções de fronteira, com período máximo a ser prestado em unidades de fronteiras de pontuação 3 e 4 (as menos disputadas) (E)
Representantes policiais da delegacia de fronteira se relacionando com as demais forças policiais nacionais (E)
Chefia com conhecimentos de atuação em fronteira (E)
Plano de carreira motivador para atuação em fronteiras e que contemple aposentadoria policial especial para casos de falecimento e aposentadorias precoces (E)
Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos quadros policiais federais nas fronteiras (L)
Relacionamento permanente e troca de informações com as polícias dos países vizinhos (E)
Chefia com capacidade de se relacionar com servidores (E) (L)
Servidores das áreas de inteligência repassando, de forma permanente e obrigatória, informações relevantes para as unidades destinadas à atividade fim nas descentralizadas de fronteira (E)
Corregedoria forte e eficiente na punição dos “maus policiais” (E) (L)
Chefia com conhecimento gerencial (E)
Servidores de equipes se relacionando com outras equipes internas da delegacia, estando todos subordinados a um plano de contingência obrigatório para emergências (E)

Quadro 17 Recursos organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa

Destaque-se que na fase de verificação dos resultados, os Recursos Organizacionais foram os que obtiveram as melhores notas nos questionários aplicados sendo que, dentre as três regiões brasileiras que possuem municípios de fronteira, as Regiões Centro-Oeste e Sul obtiveram notas acima de 70%, sendo que a Região Norte obteve nota pouco abaixo de 70%. Percebe-se, assim, que na segunda fase da pesquisa, essa foi a modalidade de recurso mais bem pontuada em todas as regiões brasileiras que possuem unidades de fronteira, ficando bem acima dos demais recursos, conforme representação gráfica por regiões (Gráfico 3).



Cópia do Gráfico 3 para facilitar a visualização.

A Região Centro-Oeste foi a que registrou a melhor percepção em uma unidade quanto à média dos recursos Organizacionais, sendo registrado 82,4% da pontuação na unidade de Cáceres, localizada no Mato Grosso, seguida por Rio Branco, no Acre que registrou o percentual de 81,2. A pior média de notas registradas sobre a percepção a respeito desse recurso foi registrada em unidade da Região Norte que obteve a média de pontuação de 48,2%.

Dos 17 recursos organizacionais selecionados para a fase de verificação da pesquisa, cinco deles apresentaram notas, na média, maiores que 4 (quatro). Foram eles, da maior nota para a menor: 1) efetivo policial de fronteira agindo de forma correta com a população (4, 38); 2) pagamento de indenização de fronteira para servidores (4,23); 3) cultura de bom clima organizacional na descentralizada (4,14); 4) cultura de integridade dos policiais (4, 13) e 5) chefia com capacidade de se relacionar com servidores (4,12).

O presente trabalho também confirmou os resultados dos estudos de Davis et al (2015) ao concluir pela prioridade de alguns dos recursos considerados por esses autores como mais importantes para melhorar os índices policiais, quais sejam: 1) a confiança da comunidade; 2) o tratamento justo ao público quando requerem algum serviço ou quando são parados em fiscalizações pela polícia; 3) o ambiente positivo interno criado pela chefia; 4) uma cultura de integridade;

Cabe a menção, também, à importância indicada pelo resultado da fase Delphi ao relacionamento constante da Polícia Federal com outras forças policiais nacionais. Assim, a comprovação da aplicação prática desse recurso nas fronteiras pôde ser constatada na fase de verificação uma vez que a nota dos respondentes a esses recursos atingiu 3,90 de média, dentro da pontuação de 1 a 5 possível.

Verificou-se que os fatores internos e externos vinculados ao relacionamento interpessoal do policial representam, sim, uma parcela bastante considerável (quase um terço) dos recursos estratégicos organizacionais indicados como prioritários para a melhoria dos resultados das investigações em unidades de fronteira. Esse resultado confirma, assim, aqueles obtidos por Nicholson-Crotty e O'Toole Jr. (2004), quando reconhecem que os fatores externos podem e devem servir para ajudar a aumentar os resultados de esclarecimento de crimes, em especial em administrações policiais acostumadas a se voltar mais para fatores internos.

Dessa forma, em relação aos recursos organizacionais, com o seu mapeamento, foi possível identificar que a relação dos agentes com a comunidade, *stakeholders* e demais organismos políticos, conforme apontado por Nicholson-Crotty e O'Toole Jr. (2004), impactariam no desempenho organizacional. O que restou positivamente comprovado pela prioridade constatada pela pesquisa quanto a esses recursos.

A indenização de fronteira instituída pela Lei 12.855/2013 (Anexo A), foi regulamentada pela Portaria nº 455, de 19 de dezembro de 2017 para definir 113 municípios considerados como localidades estratégicas para efeito de pagamento de indenização e está sendo paga pela Administração aos servidores da PF ao valor de R\$91,00 (noventa e um reais), por dia de efetivo serviço em localidades de fronteira ou de difícil provimento de vagas.

Para tanto, foram consideradas em fronteira as localidades situadas na faixa interna de 150km de largura, paralela à linha divisória terrestre do território brasileiro, considerada pela administração como área indispensável à segurança pública e defesa nacional. Para o preenchimento do critério de difícil fixação de efetivo, foram incluídos os municípios de Amazônia Legal com população de até 200 mil habitantes e as capitais de estado dos ex-territórios, excetuando-se as capitais dos demais estados e respectivas cidades integrantes de Região Metropolitana.

O pagamento da indenização de fronteira foi considerado um dos recursos organizacionais mais importantes para os integrantes da carreira dirigente da Polícia Federal, na fase de aplicação do Método Delphi. Sua implementação impacta diretamente em lotações de fronteira, mostrando-se como um avanço nas boas práticas do governo brasileiro em busca de fixar servidores nessas localidades, por meio de política pública, a fim de melhorar os resultados no esclarecimento de crimes de fronteira.

Poder-se-ia inferir, também, dos resultados da fase de verificação, que as chefias das delegacias de fronteiras, na média das respostas, têm sido preenchidas com servidores com conhecimentos e atuação em fronteiras. Entretanto, cumpre observar que esse resultado pode ter sido influenciado pelo fato de os delegados mais novos que participaram do concurso PF 2012, terem sido nomeados para fronteiras na PF apenas no ano de 2014, o que resultou em pelo menos 5 anos de prática de atividades de fronteira para esses servidores, o que já lhes garantiu, apesar de estarem em sua primeira lotação, um conhecimento intenso da realidade fronteiriça.

Como resultado da falta de políticas públicas que incentivem a permanência de servidores mais experientes na fronteira, há muitos anos que a maior parte das chefias de delegacias de fronteiras são ocupadas por servidores recém ingressados na polícia, fato que também ocorre em outras carreiras jurídicas a exemplo do Ministério Público Federal e da Magistratura Federal.

Contribuem para a assunção de delegados recém empossados nas chefias das delegacias de fronteiras a falta de efetivo que gera rotinas pesadas de serviço e de plantões, além da baixa remuneração da função comissionada paga ao delegado chefe, o que praticamente inviabiliza a vinda de um servidor experiente para assumir a função.

A indenização de fronteira é uma das poucas e recentes políticas públicas que foge a essa regra, contrariando essa tendência de centralização de servidores policiais em unidades maiores ou em capitais.

A mencionada tendência de lotação de servidores na principais unidades também pode ser explicada pelo somatório de diversos outros fatores, tais como a existência de melhores instituições de ensino para os familiares do servidor, possibilidades melhores de emprego para familiares, maior anonimato do policial e, principalmente, pela existência de melhores condições de trabalho em localidades onde o efetivo é maior, o que facilita a divisão de tarefas diárias policiais e de plantões. Diversos outros fatores poderiam ajudar a explicar o fenômeno, restando registrados, aqui, apenas alguns exemplos.

Os recursos plano de carreira motivador para incentivo à atuação em fronteiras, com contemplação de aposentadoria policial especial para casos de falecimento e aposentadorias precoces, assim como a implementação do recurso periodicidade programada para remoções de fronteira, com período máximo a ser prestado em unidades de fronteiras de pontuação 3 e 4 (as menos disputadas), ainda careceriam de autorização legislativa ou interministerial para que pudessem vir a ser implementados. Assim, apesar de constarem como prioridade na fase do Método Delphi, já na fase de verificação, as baixas notas recebidas por ambos os recursos podem ser justificadas pela sua inexistência no atual quadro normativo governamental.

5.4 Recursos Financeiros

Em relação aos recursos financeiros, o objetivo específico da pesquisa foi relacionar os recursos financeiros. Lim et al (2010) indicou que verbas são variáveis comumente apontadas

como fatores relacionados à prevenção de crimes. O resultado da aplicação do Método Delphi foi capaz de relacionar recursos financeiros prioritários, alcançando o objetivo específico mencionado. A listagem utilizada para aplicação de questionário de avaliação perante as unidades de fronteiras trouxe ainda os resultados que serão mencionados a seguir.

Os recursos relacionados como prioritários para a Polícia Federal de fronteira, mesclando-se a opinião dos especialistas brasileiros consultados e as informações constantes na doutrina consultada, foram representados no Quadro 18:

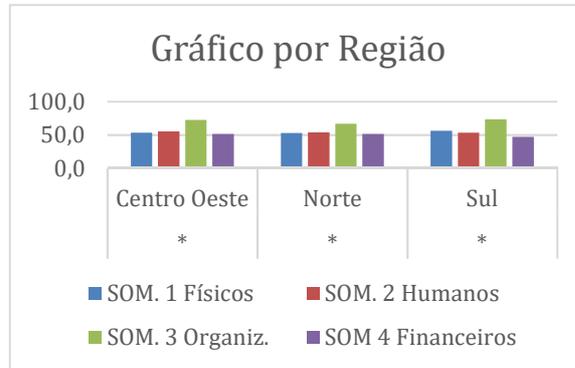
Diárias e passagens de servidores (E)
Apoio financeiro imediato das unidades centrais (Superintendências e órgãos centrais) para deflagrações, em unidades de fronteiras, de operações coordenadas por outras unidades (E)
Recursos intergovernamentais (por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública) (L)
Suprimento de fundos para suprir gastos não previstos durante investigações (E)
Verbas para contratação Imediata de efetivo policial em todos os casos de desligamento dos quadros, como ocorre nos casos de aposentadorias, exonerações ou demissões (E)
Verbas de recomposição inflacionária anual dos salários, de modo a garantir salários dignos e condizentes com a atividade penosa e de risco (E)
Verbas oriundas de acordos e destinações judiciais (E)
Verbas para recrutamento de colaboradores e de informantes (E)
Recursos descentralizados, para gestão pelas próprias delegacias de fronteiras (E)
Sistema simplificado de prestação de contas para verbas de funcionamento e de manutenção rotineira de prédios e veículos da unidade (E)

Quadro 18 Lista recursos financeiros

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos recursos analisados, percebe-se que o Financeiro foi o que obteve pior classificação geral em todas as regiões pesquisadas. Um fator a ser registrado durante essa análise de resultados é que dentre os 10 recursos selecionados pelos especialistas durante a aplicação do método Delphi, 3 não estão disponibilizados para a Polícia Federal no sistema atual de administração pública policial. Ou seja, não estão disponíveis para utilização nas unidades da Polícia Federal os seguintes recursos: 1) verbas para contratação imediata de efetivo policial em todos os casos de desligamento dos quadros, como ocorre nos casos de aposentadoria, exoneração ou demissões; 2) verbas para recomposição inflacionária anual dos salários, de modo a garantir salários dignos e condizentes com a atividade penosa e de risco e 3) recursos descentralizados para gestão pelas próprias delegacias de fronteiras. Tal informação é importante uma vez que explica, aos menos em parte, as baixas notas atribuídas para esses recursos na fase de aplicação/verificação da pesquisa. Quanto a esses recursos, os respondentes não teriam como contar com eles na sua casuística local atual.

Considerando-se essa questão, verifica-se que a Região Sul é a que registrou as piores respostas com relação aos recursos financeiros na fase de verificação. A Região Norte e Centro-Oeste contaram com resposta igual ou superior à 50% em ambas as regiões, sendo que a Região Sul registrou um resultado abaixo dessa média de 50%.



Cópia do Gráfico 3 para facilitar a visualização.

Uma unidade do estado do Paraná e uma do estado do Acre empataram no registro dos piores resultados em relação aos recursos financeiros na fase de verificação, tendo sido a melhor percepção sobre recursos Financeiros registrada em Guajará-Mirim, no estado de Rondônia.

Cabe ressaltar que na fase de verificação dos recursos financeiros existentes nas unidades, tanto o recurso diárias e passagens de servidores, como o recurso apoio financeiro imediato das unidades centrais (Superintendências e órgãos centrais da PF) para deflagrações, em unidades de fronteiras, de operações coordenadas por outras unidades, receberam as melhores notas dentre os 10 recursos selecionados, demonstrando que esse recurso vem sendo aparentemente bem administrado não sendo uma carência e nem seria a maior necessidade atual.

Na sequência dos mais bem pontuados, segue o recurso suprimento de fundos para suprir gastos não previstos durante investigações que demonstra, aparentemente, não ser um problema em decorrência da média de pontuação de 3,33 dada pelos entrevistados.

Da mesma forma, o recurso verbas para recrutamento de colaboradores e de informantes também não demonstra ser um recurso que possua atualmente alguma carência relevante para as unidades de fronteira da PF.

Os Gráficos 4, 5, 6, 7, 8 e 9 demonstram a percepção, por localidade, de cada um dos recursos utilizados segundo classificação de Barney e Hesterly (2007). Os gráficos apresentam

a percepção média geral dos entrevistados na fase de aplicação de questionário para os delegados federais lotados em delegacias de fronteiras, trazendo informações sobre a média geral e por recursos.

O Gráfico 4 demonstra a percepção média geral dos entrevistados referentes a todos os recursos e em todas as localidades pesquisadas.

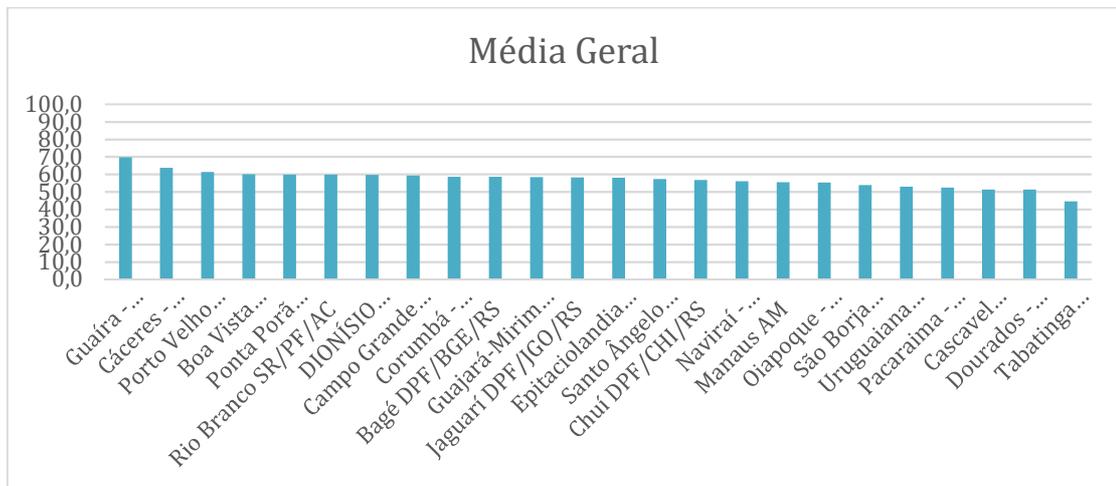


Gráfico 5 Média geral dos recursos na fase de aplicação do questionário

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da média geral dos recursos mostrada acima, não foi possível avistar um padrão de comportamento que pudesse vincular regiões, estados ou localidades, estando os dados bastante dispersos entre as localidades do país. O gráfico a seguir demonstra a situação dos recursos físicos em cada unidade de fronteira avaliada.

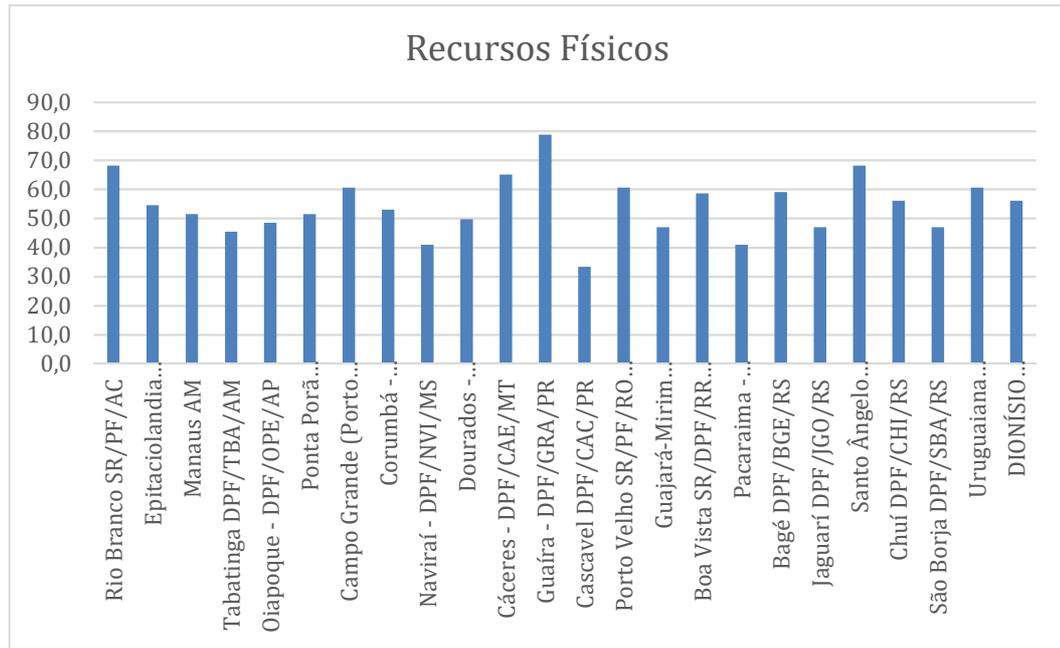


Gráfico 6 Média de disponibilidade de recursos físicos na fase de aplicação de questionário

Fonte: dados da pesquisa.

A situação dos recursos humanos é demonstrada com o gráfico que se segue. Também não foi possível detectar padrões individualizados em relação aos locais em que foram identificados os piores e melhores resultados.



Gráfico 7 Média de disponibilidade de recursos humanos na fase de aplicação de questionário

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos recursos humanos listados no Gráfico 7, percebe-se que esse recurso deve ser tratado com a maior prioridade possível nas decisões políticas de governo, uma vez que, apesar da edição do Decreto 8.326/14 que alterou o Dec. 6.944/2009, estabelecendo que um novo concurso deveria ser realizado pela PF sempre que o número de vagas ociosas for maior que 5% do total de cargos existentes nas carreiras policiais, sem necessidade de autorização do Ministério do Planejamento, ainda assim este preenchimento, pelo pouco tempo que vigorou, uma vez que foi revogado pelo [Decreto nº 10.086, de 5 de novembro de 2019](#), não estava sob controle dos dirigentes do órgão policial, uma vez que a normatização revogada estabeleceu em seu artigo 10, § 4º, que as contratações dependeriam de manifestação pelo MPOG sobre a existência de recursos para as contratações. Ou seja, em termos práticos, a polícia continuou tão dependente do Ministério do Planejamento quanto era antes da edição desse normativo que foi, por fim, revogado pelo atual governo.

Assim, em pesquisa efetuada no Portal da Transparência (2019) em 21/12/2019, verificou-se a quantidade de cargos efetivos do órgão Polícia Federal:

Tabela 3
Distribuição dos servidores

Distribuição dos servidores

Dados correspondem ao ano corrente

CARGOS EFETIVOS DO ÓRGÃO/ENTIDADE	CARGOS/FUNÇÕES COMISSONADAS OCUPADAS POR SERVIDORES PÚBLICOS	CARGOS/FUNÇÕES COMISSONADAS OCUPADAS POR PESSOAS SEM VÍNCULO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	OUTROS
12.699	1.005	1	520

Fonte: Portal da Transparência, 2019.

Os dados fornecidos publicamente pela Associação dos Delegados de Polícia Federal em 25/10/2019 e divulgados através do Ofício 045/2019, indicam que a Polícia Federal do Brasil contava, na data da correspondência, com dez mil policiais na ativa e menos de três mil servidores administrativos para cobrir todas as suas atribuições em território nacional. No mesmo documento é mencionado, ainda, que o quadro completo da PF, de menos de 15.000 cargos existentes, já contaria com cerca de um terço desses vagos em outubro de 2019. Ou seja, a Polícia Federal possui menos servidores que os Estados Unidos possuem de agências policiais. Segundo a empresa de estatística alemã STATISTA, o número de policiais em atividade no ano de 2018 nos Estados Unidos foi de 686.665 (Duffin, 2019):



[Society](#) > [Crime & Law Enforcement](#)

Number of full-time law enforcement officers in the United States from 2004 to 2018

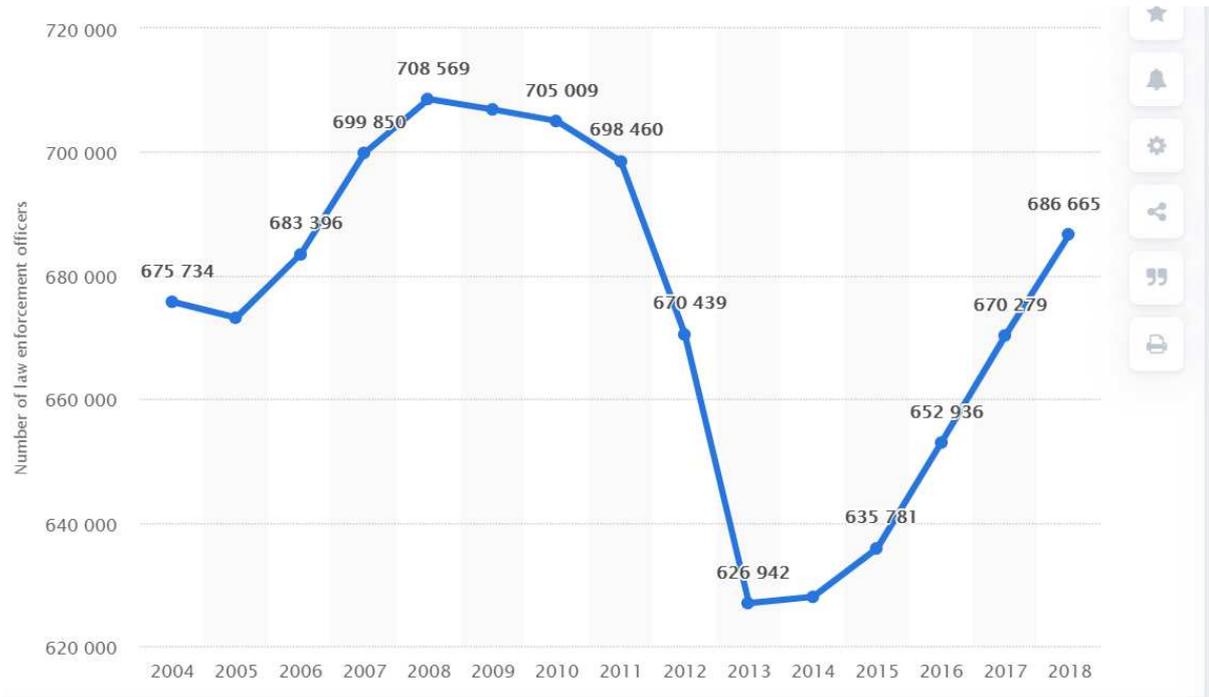


Gráfico 8 Número de policiais em atividade no ano de 2018 nos EUA

Fonte: Duffin, 2019.

Para que se possa exemplificar ainda, as desproporções entre o efetivo da Polícia Federal e outras forças, segundo informações do governo de São Paulo em 30/03/2018, a segurança pública daquele Estado contava com um efetivo total de 118.249 profissionais, entre policiais e não policiais (São Paulo, 2018).

Percebe-se também, da fase de avaliação e aplicação de questionário, que dentre todas as carreiras indicadas, a de servidores dos quadros administrativos é a que necessita de maior atenção uma vez que obteve a menor pontuação – 1,69 dentre todos os cargos considerados atualmente como prioritários. O servidor da carreira administrativa, por exemplo, ao contrário do cargo de perito que se restringe à lotação em unidades maiores dos estados e que possuem NUTEC ou SETEC, deveria estar presente em quantidades suficientes em todas as unidades centrais e descentralizadas do Brasil, o que não ocorre atualmente, uma vez que existem unidades atualmente que contam com um ou nenhum servidor administrativo da carreira da Polícia Federal em seus quadros. A constatação da falta de servidores administrativos não policiais foi praticamente opinião unânime dentre os integrantes da carreira dirigente do órgão participantes da fase de verificação.

Ainda em relação aos recursos humanos e aos filtros utilizados na contratação de novos servidores, importante observar que a Investigação Social realizada pela Polícia Federal encontra-se amparada na Constituição Federal de 1988, que preconiza o preenchimento de

cargos públicos somente depois de preenchidos os requisitos estabelecidos em lei, no Artigo 9º da Lei 4.878/65 – recepcionado pela Magna Carta – bem como 3º, no Artigo 8º, inciso 11, do Decreto-Lei nº 2.320/87, que estabelecem como requisitos para matrícula em cursos na Academia Nacional de Polícia que o aluno tenha “procedimento irrepreensível e idoneidade moral inatacável”. De igual forma, a Lei nº 8.112/90, em seu Artigo 5º, consigna os requisitos básicos para a investidura em cargo público e, no décimo parágrafo, ressalva que as atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei. Assim, os cuidados com a seleção de candidatos devem sempre ser considerados uma vez que, conforme ensinado por Santos (2016), o comportamento contraproducente pode ocorrer no serviço ou fora dele, resultando em ameaças à comunidade e ao policial.

O Plenário do STF, em 05/02/2020, por 8 votos a 1, decidiu no Recurso Extraordinário nº 560900, em caso de repercussão geral reconhecida, que o edital de concurso público não pode barrar candidato que responde a processo criminal, por violação do princípio da presunção de inocência, ressalvadas algumas pouquíssimas exceções conforme gravidade do crime em casos excepcionalíssimos. A discussão, entretanto, ao não fixar quais as exceções poderiam ser aceitas à regra, deixou margem em aberto ao limite discricionário da Administração Policial quanto aos casos que eventualmente poderá considerar como graves.

Assim, constata-se que essa fase do concurso público vem sendo atacada e muitas vezes desconsiderada pelo Judiciário em ações propostas por candidatos aos cargos policiais sob as mais diversas alegações. Em contrapartida, o resultado do método Delphi confirma a relevância e a necessidade desse recurso utilizado na seleção de novos servidores policiais e para a melhoria dos resultados no esclarecimento de crimes na Polícia Federal, especialmente em fronteiras.



Gráfico 9 Média de disponibilidade de recursos organizacionais na fase de aplicação de questionário

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos recursos financeiros, constatou-se através do gráfico a seguir que a situação em relação a esse tipo de recurso também é variada e não gera padrões em relação a sua localidade, havendo unidades em pior ou melhor condições de recursos em todas as regiões do país. Há, portanto, unidades da PF da região norte, sul e centro-oeste com notas ruins para os recursos financeiros e, nas mesmas regiões, existem unidades com notas dentre as melhores.

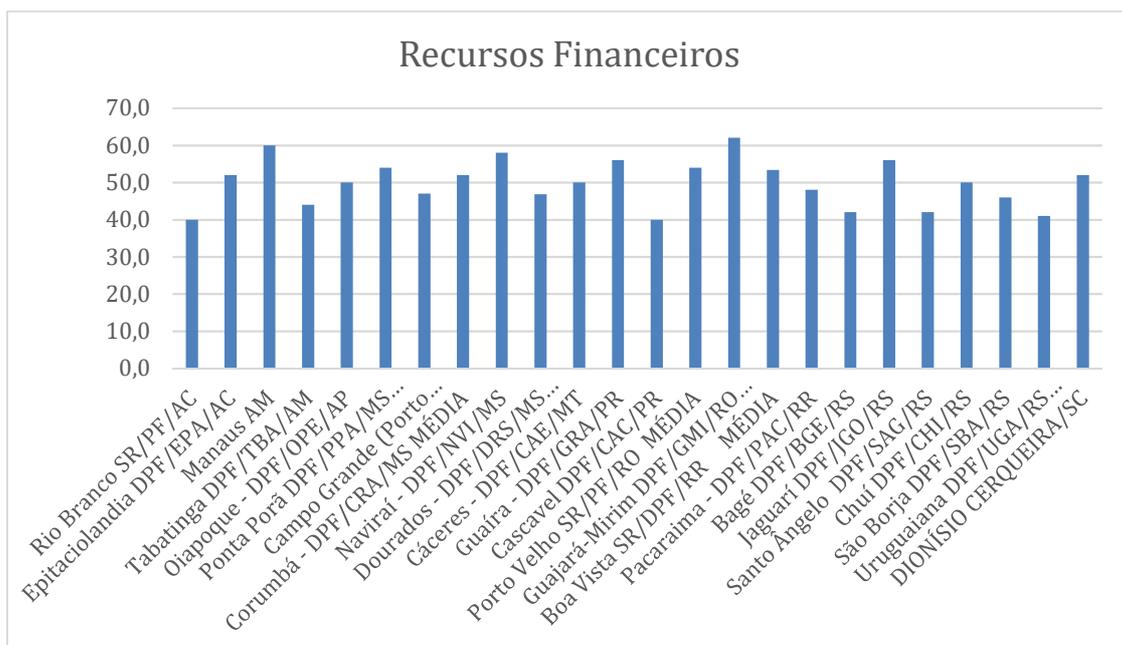


Gráfico 10 Média de disponibilidade de recursos financeiros por delegacia na fase de aplicação de questionário

Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONCLUSÃO

Sendo a identificação das capacidades estratégicas de qualquer órgão estatal necessária para a melhoria na prestação dos serviços públicos destinados aos seus *stakeholders* (Bryson et al, 2007), a conclusão a que se chega é de que os resultados obtidos neste trabalho podem sugerir à gestão pública alguns dos recursos estratégicos prioritários capazes de tornar o trabalho policial em áreas de fronteira mais eficaz e eficiente.

Nesse sentido, considerando-se a correta assertiva de Nicholson-Crotty e O'Toole Jr. (2004), quando afirmam que o maior desafio é investigar o impacto do desempenho da administração no serviço público, compartilhamos das ideias de De Maillard e Savage (2018) quanto à necessidade de melhoria nos sistemas de avaliação de desempenho dos órgãos encarregados da aplicação da justiça criminal. Entretanto, essa necessidade deve ser adaptada ao contexto brasileiro e deve levar em consideração as carências relacionadas neste estudo, como as de quantitativo de servidores policiais e de servidores administrativos, bem como necessidades essenciais de ordem organizacional e financeira.

Com relação aos recursos físicos, observa-se dos resultados da fase de verificação que, em geral, a resolução de crimes nas fronteiras da Polícia Federal não passa por dificuldades com relação à obtenção da maior parte dos recursos físicos ditos pelos especialistas entrevistados neste estudo, como prioritários.

A administração policial pode, entretanto, estudar formas de aplicação nos trabalhos de fronteira, de soluções tecnológicas já existente em outras forças policiais e administrativas quanto aos *softwares* inteligentes de auxílio na tomada de decisões, o que inclui, também, a questão da identificação e reconhecimento de placas de veículos automotores. A falta deste último recurso pode ser minimizada de forma temporária através da assinatura de convênios para utilização da estrutura já existente da PRF ou de outros órgãos estaduais e municipais de segurança ou de trânsito, que já tenham contratos vigentes para a prestação desses serviços.

O Sistema de informações sociais e geográficas apontado no trabalho de Bennett (1982), identificado com alguma semelhança também na primeira fase do Método Delphi, deve ser levado em consideração na análise proposta, já que têm impacto no esclarecimento de crimes tendo em vista o quantitativo de agentes envolvidos nas operações policiais.

Com relação aos recursos humanos, concluiu-se que a falta de pessoal é o maior dos problemas para a gestão atual da Polícia Federal, como apontou esse estudo. Dentre os recursos

competitivos listados pelos especialistas na fase de construção do Método Delphi, a falta de servidores em todos os cargos se destacou. No que diz respeito a estes recursos, seis dos treze itens listados na fase final dizem respeito ao quantitativo de pessoal nas unidades de fronteira, tanto nos 5 cargos da carreira policial quanto nos cargos da carreira administrativa, demonstrando a imprescindibilidade desses recursos e a sua prioridade, quando se pensa em melhoria de recursos na região de fronteira.

A ausência dos servidores administrativos da carreira não policial traz diversos efeitos colaterais negativos para a administração dos recursos humanos do órgão policial. O principal e mais visível é o desvio de função de servidores policiais para o exercício de funções administrativas, devido à inexistência de servidores administrativos concursados para a atividade. Assim, os policiais não integrantes das carreiras dirigentes do órgão e que possuem treinamento operacional e salários mais elevados, são desviados de suas funções constitucionais para realizar funções de servidores não policiais pela ausência de provimento nos cargos da carreira administrativa e pela necessidade perene de realização desta atividade meio em qualquer órgão público. A estrutura atual da carreira administrativa na Polícia Federal, apesar de contar com quadros qualificados tanto de nível médio quanto superior, ainda não possui atrativos salariais competitivos com outras carreiras de mesma qualificação no serviço público, que, exigindo a mesma escolaridade, pagam melhores salários. Nesse sentido, mesmo contando com um quadro de médicos, engenheiros, arquitetos, administradores etc., os profissionais administrativos na Polícia Federal contam com poucos incentivos em termos de plano de carreira, o que gera um esvaziamento natural nessas funções.

Outra conclusão a que se chega com relação aos recursos humanos, diz respeito à relevância do Recurso servidores com perfil de honestidade, listada na fase do Método Delphi como a de maior pontuação dentre todos os recursos e mencionado tanto por Chen et al (2014) quanto por Porumbescu et al (2019).

A presença deste recurso, mencionado também por Davis et al (2015), reflete de forma indireta na cultura organizacional existente, possibilitando o fortalecimento da cultura de honestidade, que gera reflexos nos resultados positivos e também na aprovação da Polícia Federal perante a opinião pública (reputação). Depreende-se, portanto, que esse recurso competitivo está sendo bem aproveitado com reflexos positivos no esclarecimento de crimes em fronteiras pela Polícia Federal.

Atualmente, um dos principais instrumentos de filtragem ética na contratação dos servidores da PF é realizado na fase de Investigação Social existente no concurso policial para as carreiras da Polícia. Essa fase está prevista em Lei e visa selecionar candidatos que possuam procedimento irrepreensível e idoneidade moral inatacável, requisitos para o provimento dos cargos da carreira policial federal. Dessa forma, deve ser preservada e aprimorada diante da sua essencialidade para o processo de contratação na Polícia Federal.

Outro recurso que ficou bem classificado na fase de avaliação dentre as unidades analisadas, e que merece ser comentado, foi o relacionado ao servidor vocacionado para o trabalho policial e de fronteira. Ou seja, constatou-se que o atual sistema de recrutamento e seleção de servidores da Polícia Federal tem realizado um trabalho eficiente na seleção dos servidores vocacionados aos cargos policiais.

Alguns fatores modificados na estrutura de seleção de novos policiais e em prática atualmente no concurso da Polícia Federal podem ajudar a explicar esse perfil vocacionado nos novos servidores. Um deles é a lotação dos novos servidores apenas em região de fronteira e/ou de difícil provimento de vagas. Essa alteração, aparentemente resultou em diminuição da participação no certame de candidatos que não estavam tão certos sobre o seu perfil para ingresso na carreira policial federal e o faziam apenas pelo atrativo salarial. A certeza de permanência por tempo razoável em áreas mais longínquas do território nacional funcionou também como filtro para a inclusão de servidores vocacionados e dispostos encarar desafios mais contundentes.

Um fator extra a ser considerado foi a implantação do regime de semi-internato na Academia Nacional de Polícia desde o ano de 2009, através do Edital nº 15 de 24 de julho, por todo o período de duração do curso de formação de policiais, com entrada às segundas-feiras às 7:30hs e saída apenas aos sábados às 11:30hs, exigindo-se do aluno tempo integral com frequência obrigatória e dedicação exclusiva. Essa alteração explica também a permanência dos mais vocacionados ao trabalho policial durante todo o período aproximado de 5 meses de formação (aproximadamente 850hs-aula).

As medidas tomadas pela Administração da Polícia Federal mostraram-se acertadas uma vez que, além de selecionar servidores vocacionados, com maior perfil de mobilidade e menos vinculados às suas regiões de origem, resguardou ainda os cofres públicos dos altos custos na formação do servidor da carreira policial AQUI VAI NOTA 2. Dessa forma, inibiu-se uma prática de ingresso na ANP por candidatos sem perfil ou vocação policial e que não

tinham a intenção de tomar posse nas funções e que buscavam, apenas, obtenção de treinamento policial e/ou licença remunerada de seus órgãos de origem pelo prazo aproximado de 5 meses. A nova prática desestimulou servidores públicos lotados em Brasília pertencentes às carreiras de maiores remunerações dos que as dos cargos pretendidos na PF e que se licenciavam para frequentar a Academia Nacional de Polícia, desistindo posteriormente do ingresso na Polícia Federal.

Com relação aos recursos organizacionais, buscou-se analisar se o impacto do desempenho organizacional é influenciado pela relação dos agentes com a comunidade, *stakeholders* e demais departamentos de política, conforme apontado por Nicholson-Crotty e O'Toole Jr. (2004). Dos resultados da fase de verificação, constatou-se que os recursos organizacionais foram os que obtiveram melhores médias de notas dentre os demais recursos classificados conforme Barney e Hesterly (2007).

Por fim, tratando-se dos recursos financeiros, verifica-se que, em uma análise global, esses foram os recursos que receberam as piores notas dentre os quatro tipos de recursos aqui abordados. Concluiu-se, desse fato, que ao lado da contratação de pessoal, as dificuldades financeiras podem ser consideradas as mais limitantes tanto para o trabalho, quanto para o esclarecimento de crimes na região de fronteiras do país. Entretanto, mesmo os resultados do trabalho de Lim et al (2010) terem restado inconclusivos para comprovar influências recíprocas entre verbas e efetivo, concluiu-se que o recurso financeiro não tem importância diminuta quando comparado com os demais.

6.1 Recomendações para a polícia federal

O resultado deste trabalho pode explicar os atuais índices da Polícia Federal uma vez que, mesmo carente em recursos humanos e financeiros, consegue resultados significativos e reconhecimento positivo por parte da população para quem presta seus serviços. Ou seja, a estrutura organizacional atual, apesar de comportar ajustes, traduziu-se em resultados positivos para a organização, devendo ser considerada como fator determinante para os resultados obtidos pelo órgão nos tempos atuais.

A partir deste trabalho, formulam-se as seguintes recomendações e sugestões para a Polícia Federal:

- 1) Detectou-se, nessa pesquisa, a falta de pessoal como sendo o maior dos problemas para a gestão atual da Polícia Federal. A ausência desse recurso considerado estratégico pelos

especialistas ouvidos, foi destacado tanto na fase de aplicação do Método Delphi, entre os especialistas, como na fase de aplicação do questionário, entre os delegados atuantes em regiões de fronteiras e que responderam às perguntas direcionadas. Recomenda-se, portanto, que sejam possibilitadas contratações urgentes para todos os cargos do órgão e que seja dada atenção especial para a carreira Administrativa, atentando-se à necessidade, além das contratações urgentes, da sua reorganização, incluindo-se atrativos melhores que os já existentes atualmente, como forma de manutenção do quadro administrativo. Dos dados colhidos nos questionários, percebe-se que dentre todas as carreiras indicadas, a de servidores dos quadros administrativos é a que necessita de maior atenção, uma vez que obteve a menor pontuação – 1,69 dentre todos os cargos considerados atualmente como prioritários. Assim recomenda-se que os eventuais processos seletivos a serem realizados levem em conta essa necessidade de modo particular.

- 2) Sugere-se, também, que seja efetuado o dimensionamento da força de trabalho, com o escopo de ajustar a necessidade das unidades de fronteiras com o seu efetivo, considerando o trabalho fronteiriço como prioritário e, dentre as lotações de fronteiras, sejam priorizadas aquelas que possuem maior demanda de trabalho, adequando-se as proporções de lotação de novos servidores, de acordo com dados de produção e desempenho de cada unidade e não somente pela quantidade proporcional de unidades.
- 3) Conforme demonstrado neste trabalho, os quadros de pessoal da Polícia Federal contam, hoje, com um número insuficiente de servidores. Como visto nos resultados, esse recurso foi apontado dentre os mais importantes e prioritários. Assim, havendo correlação direta, apontada por Corsaro e Wilson (2017), entre as melhoras significativas nas estatísticas de esclarecimentos de crimes e o período pós-contratação de policiais em Compton, Califórnia, nos Estados Unidos, a Polícia Federal deveria também investir nesse recurso fundamental. Assim, em relação aos recursos organizacionais, percebe-se que a estrutura atual da Polícia Federal pode ser considerada como um dos pilares para os resultados da instituição, uma vez que os recursos organizacionais foram os que obtiveram as maiores notas entre os quatro tipos de recursos.
- 4) Outro grave problema apontado neste trabalho através das suas fases, diz respeito aos recursos financeiros uma vez constatado na fase de verificação que, em uma análise global, esses foram os recursos que receberam as piores notas dentre os quatro tipos de recursos aqui abordados. Conclui-se, desse fato, que ao lado da contratação de pessoal,

as dificuldades financeiras podem ser consideradas as mais limitantes tanto para o trabalho, quanto para o esclarecimento de crimes na região de fronteiras do país.

- 5) O Sistema de informações sociais e geográficas apontado no trabalho de Bennett (1982), identificado com alguma semelhança também na primeira fase do Método Delphi, deve ser levado em consideração na análise proposta, já que têm impacto no esclarecimento de crimes.
- 6) A questão do “perfil de honestidade” mereceu destaque pela alta nota obtida na fase de aplicação de questionário. Atualmente, um dos principais instrumentos de filtragem ética na contratação dos servidores da PF é realizado através da fase de Investigação Social existente no concurso policial para as carreiras da Polícia. Essa fase apesar de constantemente se encontrar sob ataque de decisões judiciais as mais diversas, está prevista em Lei e visa selecionar candidatos que possuam procedimento irrepreensível e idoneidade moral inatacável, requisitos para o provimento dos cargos da carreira policial federal. Este estudo pode auxiliar na consolidação dessa etapa da seleção ante às decisões judiciais desfavoráveis a ela.
- 7) A PF deve manter o atual sistema de recrutamento e seleção de servidores da Polícia Federal, sempre existindo espaço para melhorias necessárias, uma vez que o órgão tem realizado um trabalho eficiente na contratação de servidores vocacionados aos cargos policiais. Iniciativas como lotação dos novos servidores apenas em região de fronteira e/ou de difícil provimento de vagas e o regime de semi-internato na Academia Nacional de Polícia tem se mostrado iniciativas positivas, levando em conta os resultados deste estudo.
- 8) A PF deve sempre tentar empreender esforços para manter boas relações com a comunidade e polícias locais e dos países vizinhos, apesar de nem sempre isso ser possível pelos mais diversos motivos. Esses foram recursos recorrentes nas distintas fases deste estudo.
- 9) Em relação aos recursos físicos, em especial quanto ao caso dos softwares de reconhecimento de placas, esses já estão disponíveis no Brasil para muitos DETRANs e para a PRF, e a solução para a Polícia Federal poderia passar pelo aumento na troca de informações entre os órgãos mencionados. Faz-se necessário, portanto, coordenação política para que seja vencido o antigo problema do ente ou órgão da federação que, em geral, não aceita ceder informações sem que o órgão beneficiado dê acesso, em troca, às suas bases de informações protegidas, uma vez que tal situação recai no embate

infindável a respeito da maior ou menor sensibilidade das informações pretendidas e das disponibilizadas.

- 10) A administração policial deve estudar, portanto, formas de aplicação nos trabalhos de fronteira, de soluções tecnológicas já existentes em outras forças policiais e administrativas quanto aos softwares inteligentes de auxílio na tomada de decisões, o que inclui, também, a questão da identificação e reconhecimento de placas de veículos automotores.
- 11) É estratégico para a polícia a implementação de melhores condições de instalações físicas tais como salas de flagrante, de reconhecimento, de atividades de inteligência, de estande de tiros, de atividade física e de treinamento de defesa policial, sala cofre para armamentos, munições e apreensões, gabinetes de oitivas e inquirições em todas as unidades de fronteira mas, principalmente, nas dos estados do Mato Grosso do Sul, Paraná e Mato Grosso. Tais localidades merecem toda a atenção e cuidado pelo volume de apreensões registradas anualmente que reflete em melhor índice de desempenho, e pela sensibilidade das fronteiras existente com o Paraguai e com a Bolívia nos estados mencionados.
- 12) Em relação aos recursos financeiros, sem perder de vista a tendência de uma maior *accountability* pelos órgãos estatais em relação aos gastos públicos (Abrucio, 2007), sugere-se que seja repensada a estratégia de centralização dos recursos pela Superintendência de Polícia Federal, de forma que seja dada alguma autônoma financeira ao gestor local, em unidades descentralizadas. Caso não fosse possível a mencionada descentralização, os órgãos centrais poderiam, ao menos, regulamentar a divisão de recursos de forma a obrigar o gestor da superintendência estadual a repassar um percentual de investimentos mínimos para todas as delegacias daquele estado da federação, de acordo com o orçamento da superintendência local, de forma a tornar proporcional e justa a distribuição das verbas internas existentes, destinadas à segurança pública em todas as unidades da Polícia Federal.

6.2 Limitações e Propostas de novos estudos

O presente trabalho, pela sua amplitude e pela diversidade existente dentro de um órgão de segurança pública com atribuições em todo o território nacional, atuando nos 15.735 km de

fronteira do Brasil com 10 dos 12 países da América do Sul, e com atribuições até mesmo internacionais, como a Polícia Federal, encontrou diversas limitações.

Confirmou-se pela pesquisa, a ideia de Anjos et al (2017), sobre a necessidade de medidas de curto e longo prazo para a Segurança Pública, de forma integrada a outras ações em educação e saúde, pelo fato de todas tratarem de conceitos e soluções absolutamente interdependentes. Os recursos aqui abordados em relação à segurança pública não poderão ser plenamente aproveitados a longo prazo caso não haja associada vontade institucional de melhoria das políticas públicas tanto de educação, quanto de saúde.

Assim, para o restabelecimento de qualquer um desses três pilares sociais da democracia, tanto da segurança pública, quanto da educação e da saúde, necessária se faz a integração dos fatores sociais, estruturais e econômicos vinculados. Sugerem-se, portanto, novos estudos que possam identificar, tendo a VBR como referência, pontos importantes dessa relação existente entre estes três fatores.

Sugere-se para futuros trabalhos, que sejam trabalhados mais dados de forma a se entender a relação entre desempenho e disponibilidade de recursos, através da análise de correspondência, também seria interessante um novo trabalho que efetuasse o cruzamento dos dados colhidos nas diversas regiões de forma a analisar suas diferenças e semelhanças.

Não foi possível estabelecer neste estudo uma ordem de precedência e de importância entre os quatro tipos de recursos listados por Barney e Hesterly (2007). Até mesmo por não ter sido esse o escopo do trabalho. De toda sorte, percebe-se que existe alguma ordem de prevalência entre os quatro recursos, quais sejam: físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Dessa forma, sugere-se que novos trabalhos possam abordar e classificar tais prioridades, de forma a estabelecer uma relação de maior ou menor importância entre as 4 principais classificações dos recursos listados por Barney e Hesterly (2007).

REFERÊNCIAS

- Abreu, A., & Antonialli, L. (2017). Aplicação da Teoria RBV ao Setor de Serviços de Saúde: Uma Revisão Sistemática. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(1), 140-168.
- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *RAP*, 41, 67–86.
- Addington, L. A. (2006). Using national incident-based reporting system murder data to evaluate clearance predictors: A research note. *Homicide Studies*, 10(2), 140–152. doi: [10.1177/1088767905285439](https://doi.org/10.1177/1088767905285439)
- Almeida, D. M. de, Lopes, L. F. D., Costa, V. M. F., dos Santos, R. D. C. T., & Corrêa, J. S. (2017). Avaliação do estresse ocupacional no cotidiano de policiais militares do Rio Grande do Sul. *Revista Organizações em Contexto*, 13(26), 215-238.
- Anjos, D. A. dos, Vieira, M. A., & Almeida, F. M. De. (2017). Análise dos fatores determinantes da segurança pública nos municípios de Minas Gerais. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 10(2), 14–28.
- Ávila, H. de A. & Santos, M. P. de S. (1988). A utilização de cenários na formulação de análises e políticas para o setor público. *Revista de Administração Pública*, 22(4), 17-33.
- Barbosa, E. S. (2010). Funções de Polícia: o que faz a Polícia Federal Brasileira? *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 1(1), 181-212.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. & Arian A.M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In Hitt, M.A., Freeman, R. E. & Harrison, J. S. (Eds), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, UK, pp. 124-188.
- Barney, J. B., Wright, M. W. & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, (27),625-641.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Pergamon Journal of Management*, 27(6),643–650. doi: 10.1177/014920630102700602
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages*. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B. & Hesterly, W.S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. casos brasileiros*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Beato Filho, C. C. (2001). Informação e Desempenho policial. *Teoria & Sociedade (UFMG)*, 7, 117-150.
- Bennett, R. R. (1982). The Effect of Police Personnel Levels on Crime Clearance Rates: A Cross-National Analysis. *International Journal of Comparative and Applied Criminal*

Justice, 6(1–2), 177–193. doi: [10.1080/01924036.1982.9688752](https://doi.org/10.1080/01924036.1982.9688752)

- Bresser-Pereira, L. C. (2008). O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 391–410. doi: 10.1590/S0034-76122008000200009
- Bryson, J. M., Ackermann, F. & Eden, C. (2007, July). Case Studies on Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Improving Governmental Competencies to Work in Public Organizations Effectiveness. *Public Administration Review*, (4), 702–717.
- Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, 34(2), 133-144.
- Carvalho, D. M. de, Prévot, F. & Machado, J. A. D. (2014). O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *R. Adm. SP*, 49(3), 506–518. doi: 10.5700/rausp1164
- Castor, B. V. J. & José, H. A. A. (1998). Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 97- 111.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises. *Cambridge Hlass: MIT Press*, 14, 16.
- Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H. & Tsai, T. H. (2014). The police service quality in rural Taiwan: A comparative analysis of perceptions and satisfaction between police staff and citizens. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 37(3), 521-542.
- Costa, F. L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829-74.
- Costa, F. L. & Costa, E. M. L. (2015). Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 215-236.
- Costa, A. & Grossi, B. C. (2007). Relações intergovernamentais e segurança pública: uma análise do fundo nacional de segurança pública. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, Ano 1, edição 1.
- Conselho Nacional de Justiça (2018). *Cadastro Nacional de Presos. Relatório 2.0 do Banco Nacional de Monitoramento de Prisões, 2018*. Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/08/bnmp.pdf>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Corsaro, N.& Wilson, J. M. (2017). The effects of police contracting on crime: An examination of Compton, California. *Journal of Experimental Criminology*, 14(1), 59-81.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003)

- Davis, R. C., Ortiz, C. W., Euler, S. & Kuykendall, L. (2015). Revisiting “Measuring What Matters:” Developing a Suite of Standardized Performance Measures for Policing. *Police Quarterly*, 18(4), 469-495.
- De Maillard, J. & Savage, S. P. (2018). Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. *Criminology and Criminal Justice*, 18(3), 314–331. doi: 10.1177/1748895817718589
- Den Heyer, G. (2011). New public management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(3), 419-433.
- Departamento de Pesquisa Judiciária (DPJ). Conselho Nacional de Justiça (CNJ). 2019. *Relatório Analítico Propositivo: Justiça e Pesquisa, Justiça Criminal, Impunidade e Prescrição*. Trabalho realizado pelo Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo e Associação Brasileira de Jurimetria, concebido pelo Departamento de Pesquisa Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça (DPJ/CNJ).
- Duffin, E. (2019, set 30). *Number of law enforcement officers in the U.S. 2004-2018*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/191694/number-of-law-enforcement-officers-in-the-us/>
- Durante, M. O. & Zavataro, B. (2007). Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública. *São Paulo em Perspectiva*, 21(1), 76-91.
- Dussault, G. (1992). A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, 26(2), 8-19.
- Emenda Constitucional n° 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.
- Facione, P. A. (1990). Critical thinking: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. Research findings and recommendations (Report). *Newark: American Philosophical Association*.
- Ferreira, L. B., Santos, M. A. F., de Paula, K. M., Mendonça, J. M. B. & Carneiro, A. F. (2017). Riscos de adoecimento no trabalho entre policiais militares de um batalhão de Brasília. *Gestão e Sociedade*, 11(29), 1804-1829.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H. & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista paraense de medicina*, 23(3), 1-8.
- Gaetani, F. (1999). O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão. *Revista do Serviço Público*, 50(4), 92-120
- Gloria Junior, O. de S., Zouain, D. M. & Almeida, G. de O. (2014). Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 15–46. doi: 10.1590/1678-

69712014/administracao.v15n4p15-46

- Gomes, P. & Mendes, S. (2013). Performance measurement and management in Portuguese law enforcement. *Public Money and Management*, 33(1), 31–38.
- Gomes, W. B. (1997). A entrevista fenomenológica e o estudo da experiência consciente. *Psicologia Usp*, 8(2), 305-336.
- Gorby, D. M. (2013). The Failure of Traditional Measures of Police Performance and the Rise of Broader Measures of Performance. *Policing*, 7(4), 392-400. doi: 10.1093/police/pat023
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Griza, A. & Cavedon, N. R. (2016). Como se dá a Segurança de quem trabalha com a Segurança Pública? O Trabalho Policial, Medos e Privações. *Revista Economia & Gestão*, 16(43), 51-76.
- Gupta, M., Chandra, B. & Gupta, M. P. (2014). A framework of intelligent decision support system for Indian police. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Hoffmann, V. E., Vieira, D. P., Menezes, K. L. C. M. de. (2017, enero-marzo). Ipos, Setores, Sucesso das Estratégias de Fusão e Aquisição? *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(1), 22-37.
- Hoggett, P. (1996). New modes of control in the public service. *Public administration*, 74(1), 9-32.
- Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA. (2018). Atlas da Violência 2018. Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/180604_atlas_da_violencia_2018.pdf
- Johnson, R. R. (2018). Improving Case Clearance Rates. *Criminal Investigations*, 2(4).
- Lakatos, E. M. & Marconi, M.de A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (7a ed.) São Paulo: Atlas.
- Liem, M., Suonpää, K., Lehti, M., Kivivuori, J., Granath, S., Walser, S. & Killias, M. (2018). Homicide clearance in Western Europe. *European Journal of Criminology*. doi: 10.1177/1477370818764840
- Lim, H., Lee, H. & Cuvelier, S. J. (2010). The Impact of Police Levels on Crime Rates: A Systematic Analysis of Methods and Statistics in Existing Studies. *Asia Pacific Journal of Police and Criminal Justice*, 8(1), 49–82.
- Madhani, P. (2010). Value Creation through Integration of *Supply Chain Management* and Marketing Strategy. *The IUP Journal of Business Strategy*, IX(1), 7–27.
- Marques, J. B. V. & Freitas, D. D. (2018). The DELPHI method: characterization and potentialities for educational research. *Pro-Posições*, 29(2), 389-415.
- Matthews, J. & Shulman, A. (2005). Competitive advantage in Public sector organizations:

- Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. *Journal of Business Research*, 58(2), 232-240.
- Moraes, A. (2003). *Direito constitucional* (13a ed). São Paulo: Atlas.
- Moraes, J., Mariano, S. & Franco, A. M. S. (2016). The Role of Leadership in the Creation and Planning of Pacification Police Units (UPPs) in Rio de Janeiro. *Revista de Administração da UFSM*, 9(4), 624-643.
- Motta, P. R. (2007). A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *RAP Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa, Edição Esp*, 87-96.
- Murray, K., Roux, D. J., Nel, J. L., Driver, A. & Freimund, W. (2011). Absorptive Capacity as a Guiding Concept for Effective Public Sector Management and Conservation of Freshwater Ecosystems. *Environmental Management*, 47, 917-925.
- Nicholson-Crotty, S. & O'Toole Jr, L. J. (2004). Public management and organizational performance: The case of law enforcement agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 1-18.
- Nicolini, A. M. (2008). *A Aprendizagem para as Carreiras de Estado: O Caso dos Gestores Públicos do Governo Federal*. EnAPG, Salvador.
- Nicolini, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 44(5).
- Nitahara, A. (2018, jun 16). *Armas de fogo são causa de morte em 71% dos homicídios no Brasil*. [Web page]. Recuperado de <http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2018-06/armas-de-fogo-sao-causa-da-morte-de-71-dos-homicidios-no-brasil>
- Nucci, R. (2019, mai 07). *MS tem cerca de 21 mil veículos envolvidos em crimes esperando leilão*. [Web page]. Recuperado de: <https://www.casadeleiloes.com.br/texto.aspx?cod=77&t=ms-tem-cerca-de-21-mil-veiculos-envolvidos-em-crimes-esperando-leilao>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44(5), 687-708.
- Pavão, Y. M. P., Sehnem, S. & Hoffmann, V. E. (2011). Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. *Revista de Administração*, 46(3), 228-242.
- Peci, Alketa, Pieranti, O. P. & Rodrigues, S. (2008). *G n p m : O&S*, 15(46), 39-55.
- Pee, L. G. & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.
- Pereira, M. S. & Forte, S. H. A. C. (2008). Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. *Revista de Administração*

Contemporânea, 12(1), 107-129.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–91.
- Pires, J. C. S. & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-104.
- Polícia Federal (PF). (2020). Recuperado em <http://www.pf.gov.br/imprensa/estatistica/drogas>
- Portal da Transparência. (2019, dez 21). Painel do órgão Polícia Federal, distribuição dos servidores no ano corrente. Recuperado em <http://www.portaltransparencia.gov.br/orgaos/30108-departamento-de-policia-federal>
- Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I. & Huntoon, M. (2019). The effects of police performance on agency trustworthiness and citizen participation. *Public Management Review*, 21(2), 212-237.
- Preble, J. (1983). Public Sector Use of Delphi Technique. *Technological Forecasting and Social Change*, 23, 75-88.
- Puckett, J. L. & Lundman, R. J. (2003). Factors Affecting Homicide Clearances: Multivariate Analysis Of A More Complete Conceptual Framework. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 40(2), 171–193. [doi: 10.1177/0022427803251125](https://doi.org/10.1177/0022427803251125)
- Richardson, R. J. (2017). *Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas- Métodos Quantitativos e Qualitativos- Capítulo 5*. São Paulo: Atlas.
- Santos, A. P. dos. (2016). The Effects of Legal Judgments on Psychological Evaluations in the Brazilian Federal Police. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 10(2), 113–120. [doi: 10.1093/police/pav053](https://doi.org/10.1093/police/pav053)
- Santos, A. P. dos. (2017). Desempenho policial: Uma revisão bibliométrica (2012/2017). *Encontro de Administração da Justiça*, pp. 1–17.
- Santos, A. R., Pessôa, F. G., Rodrigues, A. P. G. (2019). A Imagem Corporativa e seus Reflexos: Um Estudo de Imagem da Polícia Militar de Santa Catarina na Perspectiva de Moradores da Grande Florianópolis. *Teoria e Prática em Administração*, 9(1), 63-76.
- São Paulo. Agência de Comunicação do Governo de. (2018, mar 30). *Mais de 32 mil policiais foram contratados para atuar no Estado*. Recuperado de <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/mais-de-32-mil-policiais-foram-contratados-para-atuar-no-estado/>
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A. R. & Ferreira, M. P. (2009). Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 298-326.
- Scott, T. L., Wellford, C., Lum, C. & Vovak, H. (2018). Variability of Crime Clearance Among Police Agencies. *Police Quarterly*, 1–30. [doi: org/10.1177/1098611118796597](https://doi.org/10.1177/1098611118796597)
- Shane, J. M. (2010). Performance management in police agencies: a conceptual framework.

Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 33(1), 6–29. doi: org/10.1108/13639511011020575

- Silva, S. P. (2012). A abordagem territorial no planejamento de políticas públicas e os desafios para uma nova relação entre estado e sociedade no Brasil. *Cadernos gestão pública e cidadania*, 17(60).
- Souza, L. A. F. D. (2015). Dispositivo militarizado da segurança pública. Tendências recentes e problemas no Brasil. *Sociedade e Estado*, 30(1), 207-223.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study reseach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Vallandro, L. & Trez, G. (2013). Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Análise – Revista de Administração da PUCRS*, 24(1), 79-81.
- Vieira, S. M. & Tonet, H. C. (1994 abr.jun.). Qualidade na administração pública. *Revista RAP*, 28(2),137-52.
- Weisburst, E. K. (2019). Patrolling Public Schools: The Impact of Funding for School Police on Student Discipline and Long-term Education Outcomes. *Journal of Policy Analysis and Management*, 38(2), 338-365.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi: org/10.1002/smj.4250050207
- Worrall, J. L. (2016). Investigative Resources and Crime Clearances: A Group-Based Trajectory Approach. *Criminal Justice Policy Review*, 1–21.
- Zanini, M. T., Conceição, M. N., Migueles, C. P. (2018). Uma Análise dos Antecedentes da Confiança no Líder numa Unidade Policial de Operações Especiais. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 451-468.
- Zaverucha, J. (2005). *FHC, Forças Armadas e polícia: entre o autoritarismo e a democracia, 1999-2002*. Rio de Janeiro: Record.
- Zeemering, E. S. (2018). Do interlocal contracts seek collaborative efficiency? An investigation of police service delivery in California cities. *Public Management Review*, 1-20.
- ZeroUm. (2020). Concurso Polícia Federal. Recuperado de <https://zeroumconcursos.com.br/concurso-policia-federal/>
- Zheng, D., Chen, J., Huang, L., & Zhang, C. (2013). E-government adoption in public administration organizations: integrating institutional theory perspective and resource-based view. *European Journal of Information Systems*, 22(2), 221-234.

Anexo A – Lei n. 12.855/13

LEI Nº 12.855, DE 2 DE SETEMBRO DE 2013

Institui a indenização devida a ocupante de cargo efetivo das Carreiras e Planos Especiais de Cargos que especifica, em exercício nas unidades situadas em localidades estratégicas vinculadas à prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º É instituída indenização a ser concedida ao servidor público federal regido pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em exercício de atividade nas delegacias e postos do Departamento de Polícia Federal e do Departamento de Polícia Rodoviária Federal e em unidades da Secretaria da Receita Federal do Brasil, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Ministério do Trabalho e Emprego situadas em localidades estratégicas, vinculadas à prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços.

§ 1º A indenização de que trata o *caput* será concedida ao servidor ocupante de cargo efetivo das seguintes Carreiras ou Planos Especiais de Cargos:

I - Carreira Policial Federal, de que trata a Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996;

II - Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998;

III - Carreira Auditoria da Receita Federal (ARF), de que trata a Lei nº 10.593, de 6 de dezembro de 2002;

IV - Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, de que trata a Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003;

V - Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei nº 11.095, de 13 de janeiro de 2005;

VI - Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda, de que trata a Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009;

VII - Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, de que trata a Lei nº 10.883, de 16 de junho de 2004; e

VIII - Carreira Auditoria-Fiscal do Trabalho, de que trata a Lei nº 10.593, de 2002.

§ 2º As localidades estratégicas de que trata o *caput* serão definidas em ato do Poder Executivo, por Município, considerados os seguintes critérios:

I - Municípios localizados em região de fronteira;

II - (VETADO);

III - (VETADO);

IV - dificuldade de fixação de efetivo.

Art. 2º A indenização de que trata o art. 1º será devida por dia de efetivo trabalho nas delegacias e postos do Departamento de Polícia Federal e do Departamento de Polícia Rodoviária Federal e em unidades da Secretaria da Receita Federal do Brasil, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Ministério do Trabalho e Emprego situadas em localidades estratégicas, no valor de R\$ 91,00 (noventa e um reais).

§ 1º O pagamento da indenização de que trata o art. 1º somente é devido enquanto durar o exercício ou a atividade do servidor na localidade.

§ 2º O pagamento da indenização de que trata o art. 1º não será devido nos dias em que não houver prestação de trabalho pelo servidor, inclusive nas hipóteses previstas no art. 97 e nos incisos II a XI do art. 102 da Lei nº 8.112, de 1990.

§ 3º O valor constante do *caput* equivale à jornada de trabalho de 8 (oito) horas diárias e deverá ser ajustado, proporcionalmente, no caso de carga horária maior ou menor prestada no dia.

§ 4º No caso de servidores submetidos a regime de escala ou de plantão, o valor constante do *caput* será proporcionalmente ajustado à respectiva jornada de trabalho.

Art. 3º A indenização de que trata o art. 1º não poderá ser paga cumulativamente com diárias, indenização de campo ou qualquer outra parcela indenizatória decorrente do trabalho na localidade.

Parágrafo único. Na hipótese de ocorrência da cumulatividade de que trata o *caput*, será paga ao servidor a verba indenizatória de maior valor.

Art. 4º A indenização de que trata esta Lei não se sujeita à incidência de imposto sobre a renda de pessoa física.

Art. 5º (VETADO). Brasília, 2 de setembro de 2013; 192º da Independência e 125º da República.

DILMA ROUSSEFF
José Eduardo Cardozo
Guido Mantega
Miriam Belchior

Este texto não substitui o original publicado no Diário Oficial da União - Seção 1 de 03/09/2013

Publicação: Diário Oficial da União - Seção 1 - 3/9/2013, Página 1 (Publicação Original)

Apêndice A – Quadro de literatura

Tipo de Recurso: FÍSICO	Autor (L)	Método	Objetivo
<p>Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (Intelligent Decision Support System & National Incident - based Reporting System Murder Data); (L)</p>	<p>1) Gupta, M, Chandra, B., & Gupta M.P. (2014) 2) Addington, Lynn A. (2006).</p>	<p>1) Análise estrutural multi-nível da interface do usuário e o modelo de análise de crimes, baseado em “data mining e técnicas de medição de performance para extração de dados úteis (tendências, locais propensos a ação criminosa e ranking de delegacias); 2) O presente estudo fornece um exame inicial dos dados de liberação de assassinatos do NIBRS. Especificamente, esses dados são usados para avaliar preditores de liberação e para avaliar a validade das medidas de liberação de proxy usadas anteriormente com o SHR.</p>	<p>1) Introduzir à arquitetura de um sistema de suporte de decisão inteligente utilizado na Índia para atender à crescente demanda das forças de segurança daquele país; 2) Verificar a interação no uso de bons <i>softwares</i> de gestão de informação sobre crimes.</p>
<p><i>Softwares</i> de reconhecimento de placas de veículos; (L)</p>	<p>Gupta, M, Chandra, B., & Gupta M.P. (2014)</p>	<p>Análise estrutural multinível da interface do usuário e o modelo de análise de crimes, baseado em “data mining e técnicas de medição de performance para extração de dados úteis (tendências, locais propensos a ação criminosa e ranking de delegacias).</p>	<p>Introduzir à arquitetura de um sistema de suporte de decisão inteligente utilizado na Índia para atender à crescente demanda das forças de segurança daquele país.</p>

Softwares de reconhecimento facial;(L)	Gupta, M, Chandra, B., & Gupta M.P. (2014)	Análise estrutural multinível da interface do usuário e o modelo de análise de crimes, baseado em “data mining e técnicas de medição de performance para extração de dados úteis (tendências, locais propensos a ação criminosa e ranking de delegacias).	Introduzir à arquitetura de um sistema de suporte de decisão inteligente utilizado na Índia para atender à crescente demanda das forças de segurança daquele país.
Sistema de informações geográficas com tecnologia para relacionamento das diferentes características do espaço geográfico urbano com os distintos tipos de crimes; (L)	1)Beato Filho (2001) 2) Anjos, D. A.; Aparecida, M. A.; De Almeida, F. M. (2017) é o enrolado Araújo	1)Análise da importância do número de locação de quocientes de crimes como indicadores de performance da atividade policial, bem como para identificação de problemas, padrões e regularidades que possam servir de orientação para formulação de estratégias e programas pelos policiais; 2) Foi utilizada a análise exploratória dos dados; a estratificação para agrupar os municípios com relação ao nível de segurança; análise fatorial para agrupar as variáveis em fatores e a regressão múltipla para verificar o efeito desses fatores na situação da segurança pública nos municípios mineiros.	1)Discutir a presença policial como intimidador de ações criminosas e propor um sistema de informações geográficas que relacione as diferentes características do espaço urbano com distintos tipos de crimes; 2)Verificar os fatores determinantes e a influência dos aspectos econômicos, sociais e demográficos no esclarecimento de crimes, considerando-se as variáveis populacionais e Estruturais, o perfil socioeconômico municipal, o potencial criminal e o jurídico, o potencial investigativo, o potencial de investimentos e a eficiência Jurídica.
Sistema interno de avaliação da Capacidade individual (L)	1) Grant, R. M. (2001); 2) Worrall, J. L. (2016)	1)Síntese da teoria RBV, com proposta de abordagem para formulação estratégica com integração de pontos chave dessa teoria na literatura;	1) Sintetizar a teoria <i>Resourced-Based View</i> , propondo uma abordagem para a formulação estratégica que integra os pontos-

		<p>2) Desenvolvimento de Trajetória baseada em grupo de crimes violentos e contra propriedade, usando dados de 570 agências policiais durante o período entre os anos de 2000 e 2012.</p>	<p>chave da teoria na literatura.</p> <p>2) Analisar formas diferentes das tradicionais para mensurar trabalho policial, utilizando-se do gerenciamento baseado no desempenho;</p>
<p>Modelo atualizado de Administração Pública; (L)</p>	<p>1) De Maillard, J., & Savage, S. P. (2017);</p> <p>2) Worrall, J. L. (2016);</p> <p>3) Gorby, D. M (2013);</p> <p>4) Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019).</p>	<p>1) Estudo comparado entre duas forças policiais inglesas utilizando de mensuração top-down de curto prazo e outro mais avançado, processual, deliberativo de longo prazo;</p> <p>2) Desenvolvimento de Trajetória baseada em grupo de crimes violentos e contra propriedade, usando dados de 570 agências policiais durante o período entre os anos de 2000 e 2012;</p> <p>3) Análise da implementação do gerenciamento baseado em desempenho como auxiliar de uma melhor avaliação;</p> <p>4) Para validar a hipótese de que quando as informações sobre o desempenho são positivas, os cidadãos percebem o governo como confiável, aumentando a participação popular nas ações policiais, o trabalho utilizou um experimento que testou o efeito do desempenho da polícia nas percepções dos cidadãos sobre a</p>	<p>1) Analisar a relação e organização hierárquica entre os policiais no processo de trabalho;</p> <p>2) Analisar formas diferentes das tradicionais para mensurar trabalho policial, utilizando-se do gerenciamento baseado no desempenho;</p> <p>3) Analisar formas diferentes das tradicionais para mensurar trabalho policial, utilizando-se do gerenciamento baseado no desempenho;</p> <p>4) Avaliar se as informações sobre desempenho da polícia afetam as percepções de confiabilidade da polícia e a participação da população no trabalho policial.</p>

		confiabilidade e as intenções da polícia de participar de um programa de vigilância de bairro.	
Chefia com capacidade de se relacionar com servidores; (E) (L)	de Maillard, J., & Savage, S. P.(2018).	Estudo comparado entre duas forças policiais inglesas utilizando de mensuração top-down de curto prazo e outro mais avançado, processual, deliberativo de longo prazo.	Analisar a relação e organização hierárquica entre os policiais no processo de trabalho.
Corregedoria forte e eficiente na punição dos “maus policiais”; (E) (L)	1) De Maillard, J., & Savage, S. P.(2018); 2)Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019).	1) Estudo comparado entre duas forças policiais inglesas utilizando de mensuração top-down de curto prazo e outro mais avançado, processual, deliberativo de longo prazo; 2) Para validar a hipótese de que quando as informações sobre o desempenho são positivas, os cidadãos percebem o governo como confiável, aumentando a participação popular nas ações policiais, o trabalho utilizou um experimento que testou o efeito do desempenho da polícia nas percepções dos cidadãos sobre a confiabilidade e as intenções da polícia de participar de um programa de vigilância de bairro.	1) Analisar a relação e a organização hierárquica entre os policiais no processo de trabalho, bem como instrumentos e procedimentos internos como fatores que podem influenciar no desempenho; 2) Avaliar se as informações sobre desempenho da polícia afetam as percepções de confiabilidade da polícia e a participação da população no trabalho policial.
Seletividade – adoção de práticas investigativas de acordo com a gravidade da conduta; (E) (L)	Worrall, J. L. (2016);	Desenvolvimento de Trajetória baseada em grupo de crimes violentos e contra propriedade, usando dados de 570 agências	Verificar carga de trabalho policial relacionando número de crimes, complexidade das investigações e

		policiais durante o período entre os anos de 2000 e 2012.	quantidade de policiais lotados e gastos por policial.
Servidores policiais atuando de forma mais ostensiva em fronteiras como elemento intimidador de ações criminosas; (L)	<p>1)Gomes, P., & Mendes, S. (2013);</p> <p>2)Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Tsai, T. H. (2014);</p> <p>3)Beato Filho (2001);</p> <p>4) Davis, R. C., Ortiz, C. W. Euler, S. and Kuykendall, L. (2015).</p>	<p>1)Verificação das mudanças organizacionais e gerenciais feitas nas forças policiais portuguesas com a introdução de critérios como prestação de contas e a limitação de recursos que requerem que as policias melhorem sua capacidade de servir as suas comunidades através da prevenção e controle do crime;</p> <p>2)Combinação entre estrutura analítica, cinco dimensões primarias e 25 determinantes correspondentes, considerando desenvolvimentos recentes na aplicação de medidas de desempenho e gestão de serviços públicos, principalmente policiais;</p> <p>3) Análise da importância do número de locação de quocientes de crimes como indicadores de performance da atividade policial, bem como para identificação de problemas, padrões e regularidades que pudessem servir de orientação para formulação de estratégias e programas pelos policiais;</p> <p>4) Apresentação de histórico de medidas de</p>	<p>1)Identificar melhora na performance em segurança pública com aumento do policiamento comunitário, com policiais mais visíveis nas ruas e simplificação de procedimentos;</p> <p>2)Analisar a importância da interação entre policial e comunidade;</p> <p>3)Discutir a presença policial como intimidador de ações criminosas;</p> <p>4)Identificar confiança da população na força policial</p>

		<p>desempenho para policiamento, com a descrição de um projeto que tenta desenvolver um conjunto padronizado de medidas de desempenho bem testadas, confiáveis, baratas e fáceis de serem utilizadas pela polícia. Através de testes de campo avaliou-se a produção desse conjunto de medidas de desempenho e sua viabilidade para um conjunto diversificado de agências policiais.</p>	
<p>Cultura de integridade dos policiais; (L)</p>	<p>1) Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Tsai, T. H. (2014);</p> <p>2) Davis, R. C., Ortiz, C. W. Euler, S. and Kuykendall, L. (2015);</p> <p>3) Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019)</p>	<p>1) Combinação entre estrutura analítica, cinco dimensões primárias e 25 determinantes correspondentes, considerando desenvolvimentos recentes na aplicação de medidas de desempenho e gestão de serviços públicos, principalmente policiais;</p> <p>2) Apresentação de histórico de medidas de desempenho para policiamento, com a descrição de um projeto que tenta desenvolver um conjunto padronizado de medidas de desempenho bem testadas, confiáveis, baratas e fáceis de serem utilizadas pela polícia. Através de testes de campo avaliou-se a produção desse conjunto de medidas de</p>	<p>Cultura de integridade dos policiais; (L)</p>

		<p>desempenho e sua viabilidade para um conjunto diversificado de agências policiais;</p> <p>3) Para validar a hipótese de que quando as informações sobre o desempenho são positivas, os cidadãos percebem o governo como confiável, aumentando a participação popular nas ações policiais, o trabalho utilizou um experimento que testou o efeito do desempenho da polícia nas percepções dos cidadãos sobre a confiabilidade e as intenções da polícia de participar de um programa de vigilância de bairro.</p>	
<p>Cultura de participação da população no esclarecimento de crimes; (L)</p>	<p>1) Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Tsai, T. H. (2014);</p> <p>2) Davis, R. C., Ortiz, C. W. Euler, S. and Kuykendall, L. (2015);</p> <p>3) Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019).</p>	<p>1) Combinação entre estrutura analítica, cinco dimensões primárias e 25 determinantes correspondentes, considerando desenvolvimentos recentes na aplicação de medidas de desempenho e gestão de serviços públicos, principalmente policiais;</p> <p>2) Apresentação de histórico de medidas de desempenho para policiamento, com a descrição de um projeto que tenta desenvolver um conjunto padronizado de medidas de desempenho bem testadas, confiáveis, baratas e fáceis de serem utilizadas pela</p>	<p>Cultura de participação da população no esclarecimento de crimes; (L)</p>

		<p>polícia. Através de testes de campo avaliou-se a produção desse conjunto de medidas de desempenho e sua viabilidade para um conjunto diversificado de agências policiais;</p> <p>3) Para validar a hipótese de que quando as informações sobre o desempenho são positivas, os cidadãos percebem o governo como confiável, aumentando a participação popular nas ações policiais, o trabalho utilizou um experimento que testou o efeito do desempenho da polícia nas percepções dos cidadãos sobre a confiabilidade e as intenções da polícia de participar de um programa de vigilância de bairro.</p>	
<p>Cultura de bom clima organizacional na descentralizada; (E) (L)</p>	<p>Davis, R. C., Ortiz, C. W. Euler, S. and Kuykendall, L. (2015).</p>	<p>Apresentação de histórico de medidas de desempenho para policiamento, com a descrição de um projeto que tenta desenvolver um conjunto padronizado de medidas de desempenho bem testadas, confiáveis, baratas e fáceis de serem utilizadas pela polícia. Através de testes de campo avaliou-se a produção desse conjunto de medidas de desempenho e sua viabilidade para um conjunto diversificado de agências policiais.</p>	<p>Verificar se chefias estão criando ambiente positivo de trabalho bem como cultura de integridade e de prestação de serviço de forma econômica e eficiente.</p>

<p>Efetivo policial de fronteira agindo de forma com a população; (E) (L)</p>	<p>1)Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Tsai, T. H. (2014);</p> <p>2) Davis, R. C., Ortiz, C. W. Euler, S. and Kuykendall, L. (2015);</p> <p>3) Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019).</p>	<p>1) Combinação entre estrutura analítica, cinco dimensões primárias e 25 determinantes correspondentes, considerando desenvolvimentos recentes na aplicação de medidas de desempenho e gestão de serviços públicos, principalmente policiais;</p> <p>2) Apresentação de histórico de medidas de desempenho para policiamento, com a descrição de um projeto que tenta desenvolver um conjunto padronizado de medidas de desempenho bem testadas, confiáveis, baratas e fáceis de serem utilizadas pela polícia. Através de testes de campo avaliou-se a produção desse conjunto de medidas de desempenho e sua viabilidade para um conjunto diversificado de agências policiais;</p> <p>3) Para validar a hipótese de que quando as informações sobre o desempenho são positivas, os cidadãos percebem o governo como confiável, aumentando a participação popular nas ações policiais, o trabalho utilizou um experimento que testou o efeito do desempenho da polícia nas percepções dos cidadãos sobre a confiabilidade e as intenções da polícia de</p>	<p>1)Analisar a importância da interação entre policial e comunidade;</p> <p>2)Reputação conquistada pela conduta de tratamento correto e justo do público alvo ao requererem serviços;</p> <p>3) Avaliar se as informações sobre desempenho da polícia afetam as percepções de confiabilidade da polícia e a participação da população no trabalho policial.</p>
---	--	---	---

		participar de um programa de vigilância de bairro.	
Quantitativo adequado de servidores Delegados, Escrivães, Agentes, Papiloscopistas, Peritos e Agentes Administrativos na Polícia Federal; (E), (L)	1)Worrall, J. L. (2016); 2) Corsaro e Wilson (2017).	1)Desenvolvimento de Trajetória baseada em grupo de crimes violentos e contra propriedade, usando dados de 570 agências policiais durante o período entre os anos de 2000 e 2012; 2) Diferenças de amostras independentes em testes de médias foram usadas para examinar as variações nas taxas de esclarecimento de crimes antes e depois da contratação policial em Compton. Análise de Trajetória Baseado em grupo combinada com estimativa de regressão diferença-diferença.	1)Verificar carga de trabalho policial relacionando número de crimes, complexidade das investigações e quantidade de policiais lotados e gastos por policial; 2)Analisar a correlação entre esclarecimento de diversos tipos de crimes e a contratação policial em Compton, Califórnia.j
Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos quadros policiais federais nas fronteiras; (L)	1)Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Tsai, T. H. (2014); 2)Beato Filho (2001).	1) Combinação entre estrutura analítica, cinco dimensões primarias e 25 determinantes correspondentes, considerando desenvolvimentos recentes na aplicação de medidas de desempenho e gestão de serviços públicos, principalmente policiais. 2) Análise da importância do número de locação de quocientes de crimes como indicadores de performance da atividade policial, bem como para identificação de problemas, padrões e	1) Analisar a importância da interação entre policial e comunidade; 2) Discutir a presença policial como intimidador de ações criminosas

		regularidades que possam servir de orientação para formulação de estratégias e programas pelos policiais.	
Servidores da polícia se relacionando com a população local de forma otimizada, devido à simplificação de procedimentos; (L)	1)Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Tsai, T. H. (2014); 2) Davis, R. C., Ortiz, C. W. Euler, S. and Kuykendall, L. (2015).	1)Combinação entre estrutura analítica, cinco dimensões primarias e 25 determinantes correspondentes, considerando desenvolvimentos recentes na aplicação de medidas de desempenho e gestão de serviços públicos, principalmente policiais; 2) Apresentação de histórico de medidas de desempenho para policiamento, com a descrição de um projeto que tenta desenvolver um conjunto padronizado de medidas de desempenho bem testadas, confiáveis, baratas e fáceis de serem utilizadas pela polícia. Através de testes de campo avaliou-se a produção desse conjunto de medidas de desempenho e sua viabilidade para um conjunto diversificado de agências policiais.	1)Analisar a importância da interação entre policial e comunidade; 2) Confiança da comunidade pela reputação
Servidores com perfil de honestidade	1)Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Tsai, T. H. (2014); 2)Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019).	1)Combinação entre estrutura analítica, cinco dimensões primarias e 25 determinantes correspondentes, considerando desenvolvimentos recentes na aplicação de medidas de desempenho e gestão	1)Analisar a importância da interação entre policial e comunidade; 2) Avaliar se as informações sobre desempenho da polícia afetam as percepções de confiabilidade da polícia e a participação

		<p>de serviços públicos, principalmente policiais;</p> <p>2) Para validar a hipótese de que quando as informações sobre o desempenho são positivas, os cidadãos percebem o governo como confiável, aumentando a participação popular nas ações policiais, o trabalho utilizou um experimento que testou o efeito do desempenho da polícia nas percepções dos cidadãos sobre a confiabilidade e as intenções da polícia de participar de um programa de vigilância de bairro.</p>	<p>da população no trabalho policial.</p>
<p>Servidores da polícia se relacionando com a população que utiliza serviços da PF, sempre pautados pela equidade e impessoalidade; (L)</p>	<p>1)Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Tsai, T. H. (2014).</p> <p>2)Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019).</p>	<p>1) Combinação entre estrutura analítica, cinco dimensões primárias e 25 determinantes correspondentes, considerando desenvolvimentos recentes na aplicação de medidas de desempenho e gestão de serviços públicos, principalmente policiais;</p> <p>2) Para validar a hipótese de que quando as informações sobre o desempenho são positivas, os cidadãos percebem o governo como confiável, aumentando a participação popular nas ações policiais, o trabalho utilizou um experimento que testou o efeito do desempenho da polícia</p>	<p>1) Analisar a importância da interação entre policial e comunidade;</p> <p>2) Avaliar se as informações sobre desempenho da polícia afetam as percepções de confiabilidade da polícia e a participação da população no trabalho policial.</p>

		nas percepções dos cidadãos sobre a confiabilidade e as intenções da polícia de participar de um programa de vigilância de bairro.	
Definição da quantidade de vagas em lotações de fronteiras com base na carga de trabalho local, calculada dividindo-se o número de crimes resolvidos e indexados por nível de dificuldade, pelo número de autoridades policiais; (L)	Worrall, J. L. (2016);	Desenvolvimento de Trajetória baseada em grupo de crimes violentos e contra propriedade, usando dados de 570 agências policiais durante o período entre os anos de 2000 e 2012; 2) Para validar a hipótese de que quando as informações sobre o desempenho são positivas, os cidadãos percebem o governo como confiável, aumentando a participação popular nas ações policiais, o trabalho utilizou um experimento que testou o efeito do desempenho da polícia nas percepções dos cidadãos sobre a confiabilidade e as intenções da polícia de participar de um programa de vigilância de bairro.	Verificar carga de trabalho policial utilizando-se das variáveis número de crimes, complexidade e quantidade de policiais lotados e gastos por policial.
Recursos intergovernamentais (distribuição por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública) (L)	Costa & Grossi (2007).	Por meio de comparação entre sistemas policiais e políticas de segurança pública nos estados federais, com apresentação de um estudo do FNSP e as relações entre o governo federal e os governos estaduais na área de segurança pública.	Refletir sobre o federalismo brasileiro e sua correlação com o desempenho das organizações policiais, analisando se a distribuição de recursos intergovernamentais poderia potencializar ações mais eficientes de segurança nos municípios.

Apêndice B - Formulário para preenchimento 1ª Etapa

11/12/2019

DELPHI - Primeira rodada

DELPHI - Primeira rodada

Pesquisa de mestrado de Guilherme Guimarães Sant Ana. Conforme mencionado no e-mail, gostaríamos que sugerisse de forma livre, com base na sua experiência profissional, os Recursos Físicos, Humanos, Organizacionais e Financeiros, que Vossa Excelência acredita ter relação com o desempenho no esclarecimento de crimes na atividade da Polícia Federal em delegacias de fronteiras. Sinta-se à vontade para listar apenas os recursos, conforme lista não taxativa do Quadro 1, ou, para acrescentar novos itens que considere importantes.

* Required

1. Email address *

2. Relacione, abaixo, os Recursos Físicos (Quadro 1 ou outros): *

3. Relacione abaixo os Recursos Humanos (Quadro 1 ou outros): *

4. Relacione abaixo os Recursos Organizacionais (Quadro 1 ou outros): *

5. Relacione abaixo os Recursos Financeiros (Quadro 1 ou outros): *

A copy of your responses will be emailed to the address you provided

11/12/2019

DELPHI - Primeira rodada

Powered by
 Google Forms

Brasília, 05 de Agosto de 2019.

Excelentíssimo(a) Senhor(a) Delegado(a),

É com grande honra que o convidamos para participar do estudo intitulado: **Recursos competitivos e desempenho na Polícia Federal: o caso de duas delegacias de fronteira**. Esta pesquisa servirá de base para a redação da dissertação do delegado de polícia federal Guilherme Guimarães Sant'Ana ([Endereço CV: http://lattes.cnpq.br/5511626819579672](http://lattes.cnpq.br/5511626819579672)), como requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília/UNB. O trabalho está sendo orientado pelo Professor, pós-doutor, Valmir Emil Hoffmann ([Endereço CV: http://lattes.cnpq.br/0236421856397794](http://lattes.cnpq.br/0236421856397794)).

O trabalho de pesquisa contará com a contribuição anônima de todos os entrevistados e não serão divulgados os nomes ou quaisquer dados das autoridades que se dispuseram a participar como colaboradores.

Resumindo de forma a tornar compreensível a metodologia que será utilizada nesta pesquisa, esclarecemos que o trabalho contará:

1º) com esta fase de coleta de dados, que irá reunir opiniões de especialistas (delegados, juízes e promotores/procuradores) sobre os recursos relacionados ao esclarecimento de crimes em fronteira;

2º) com a análise de dados existentes na literatura nacional e internacional sobre recursos da atividade policial; e, finalmente,

3º) com a verificação da sua aplicação prática *in loco*, em duas delegacias de fronteira previamente escolhidas, realizando-se, nessa fase final, o cruzamento das informações coletadas nas três fases, através do método de triangulação de dados.

Todos os especialistas que participam desta primeira fase foram convidados pela sua reconhecida experiência profissional no trato com relevantes investigações de atividades criminosas e/ou em regiões de fronteiras, tendo sido convidados para participar dessa pesquisa, na condição de especialistas, diversos delegados de polícia federal e alguns juízes estaduais e federais, promotores estaduais e procuradores da república.

A expectativa de tempo médio a ser gasto por Vossa Excelência no preenchimento da resposta deste questionário, apesar de poder variar de acordo as características pessoais de cada participante, está estimada em aproximadamente 8 minutos por rodada, sendo previstas entre duas e três rodadas para que o trabalho seja finalizado.

Esta primeira fase da pesquisa contará com a aplicação do método Delphi² que consistirá em:

- 1) Uma primeira rodada de perguntas, quando cada entrevistado apontará, de forma livre e aberta, os recursos (físicos, humanos, financeiros ou organizacionais) que entende relevantes para a melhora do desempenho no esclarecimento de crimes pela Polícia Federal em unidades fronteiriças;
- 2) Uma segunda rodada posterior de alinhamento das respostas dos especialistas, com adição de recursos sugeridos na literatura, para classificação, em conjunto, do seu grau de importância;
- 3) Caso necessário, será realizada uma terceira rodada para alinhamento final das respostas.

Dessa forma, gostaríamos que sugerisse de forma livre, com base na sua experiência profissional, recursos (físicos, humanos, organizacionais e financeiros – ver Quadro 1) que acredita estarem mais relacionados ao desempenho no esclarecimento de crimes na atividade da Polícia Federal em delegacias de fronteiras.

A resposta, preferencialmente, pode ser encaminhada através do link: <https://forms.gle/qtGvHqEePpLZm5vF9> do Google Forms.

² O método Delphi que será utilizado é uma ferramenta de grande potencial metodológico, amplamente utilizado em pesquisas de várias áreas do conhecimento, mas ainda pouco utilizado no Brasil (Marques & Freitas, 2018). Sua base de abordagem consiste na realização de dois ou mais ciclos de entrevistas escritas com os mesmos participantes, sendo que, a cada ciclo, as respostas servem de base para uma análise e sistematização dos resultados predominantes. Como explicado por Marques e Freitas (2018), um núcleo de características comuns definem e distinguem esta técnica de outras, sendo apontadas as seguintes: i) anonimato dos participantes; ii) *feedback* das contribuições individuais; iii) construção e apresentação da resposta do grupo como um todo; iv) possibilidade de revisão e alteração das respostas. Ávila e Santos (1988) indicam a vantagem da abordagem permitir uma visão de consenso entre os especialistas consultados. Cada questionário subsequente é elaborado com base no questionário precedente, tentando-se, ao longo do processo, identificar os pontos de convergência e divergência entre os participantes. As informações de cada etapa são avaliadas e devolvidas aos participantes, criando um processo estruturado de retroalimentação.

Classificação de recursos	Definição	Tipos de recursos (não exclusivamente)
Financeiros	valores que o gestor dispõe para manter o funcionamento regular da atividade do órgão policial.	recursos para manutenções, diárias, passagens, compras, projetos, reposições, investigações, deflagrações de operações, ações de recrutamento de colaboradores e de informantes.
Físicos	são aqueles que estão à disposição da organização em forma de bens móveis e imóveis	os <i>hardwares</i> e <i>softwares</i> , instalações, equipamentos, viaturas, armas, coletes, tecnologias de informação e comunicação.
Organizacionais	são os que envolvem os relacionamentos existentes entre os setores e funcionários da organização.	Redes de conhecimento, redes de relacionamento, troca de informação, tempo de resposta à chamados, colaboração entre equipes internas, colaboração entre demais forças policiais, reputação, cultura organizacional, clima organizacional.
Humanos	são os que se relacionam com os trabalhadores da empresa e suas capacidades e necessidades individuais.	Conhecimento e habilidades individuais, tais como informações ou conhecimentos controlados pela organização, treinamento, experiência, ideias, habilidades de gestores e funcionários da organização, efetivo policial, habilidade para captar recursos externos.

Quadro 1: Recursos, segundo Barney e Hesterly (2007), com adaptações.

Agradecemos imensamente pelo seu interesse e disposição em participar. Solicitamos encarecidamente, em função dos prazos estipulados para a defesa da dissertação, que seja encaminhada resposta até o dia 18/08/2019 para que possam ser analisadas em conjunto e devolvidas para novas considerações.

Colocamo-nos à disposição para sanar qualquer dúvida, através dos contatos abaixo indicados.

Cordialmente,

Guilherme Guimarães Sant Ana
Pesquisador do Mestrado Profissional em Administração Pública – UNB

Delegado de Polícia Federal
DDD 61-984054100
guilhermegsantana@gmail.com
guilherme.ggs@dpf.gov.br

Com a ciência de Prof. Hoffmann.

VALMIR EMIL HOFFMANN

Full-Professor

Director of Graduate Program of Public and Business Administration - PPGA

University of Brasilia

Prédio da FACE - Campus Darcy Ribeiro

70910-900 Brasília-DF BRAZIL

Tel. + 55 61 3107-0759

Curriculum: <http://lattes.cnpq.br/0236421856397794>

Referências:

- Ávila, H.de A. & Santos, M. P. de S., (1988). A utilização de cenários na formulação de análises e políticas para o setor público. In *Revista de Administração Pública*. 22(4), Rio de Janeiro,17-33.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. casos brasileiros*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Madhani, P. (2010). Value Creation through Integration of *Supply Chain Management* and Marketing Strategy. *The IUP Journal of Business Strategy*, v. IX, n. 1, p. 7–27.
- Marques, J. B. V. & Freitas, D. D. (2018). The DELPHI method: characterization and potentialities for educational research. *Pro-Posições*, 29(2), 389-415.
- Porumbescu, G. A., Neshkova, M. I., & Huntoon, M. (2019). The effects of police performance on agency trustworthiness and citizen participation. *Public Management Review*, 21(2), 212-237.

Apêndice C – Mensagem Google docs

“Pesquisa de mestrado de Guilherme Guimarães Sant Ana.

Conforme mencionado em nosso e-mail, encaminhamos, abaixo, o resultado da primeira etapa da aplicação do método Delphi, quando foram relacionados, com base nas respostas indicadas pelos senhores e pela literatura pesquisada, os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros que possuem relação com o desempenho no esclarecimento de crimes na atividade da Polícia Federal. A segunda etapa dessa aplicação do método Delphi será para classificar os recursos identificados por ordem de prioridade, de maneira a tentarmos chegar a um consenso. Solicitamos, portanto, que indique, em uma escala de 1 a 5, sendo 1 (um) pouco importante e 5 (cinco) extremamente importante, a posição de cada recurso, por prioridade, em delegacias descentralizadas de fronteiras, de acordo com a sua percepção e experiência.”

Apêndice D – Questionário III rodada

Assunto: Pesquisa de mestrado de Guilherme Guimarães Sant Ana

Excelentíssimos especialistas colaboradores,

Estamos na reta final da aplicação do Método Delphi! Já tivemos, na primeira etapa, a seleção dos recursos, na segunda etapa sua classificação por notas, foi calculada a média dos pontos dada por cada participante, chegando-se a listagem na ordem apresentada nos quadros abaixo, sendo que, alguns dos itens avaliados, marcados nas cores azul e vermelho nas 4 tabelas, obtiveram a mesma média de nota e estão destacados dos demais.

Nesta etapa da aplicação do Método Delphi estão sendo encaminhadas: a nota que Vossa Excelência deu, a nota mais frequente e a média da nota para o item. Além desses itens, acompanha um quadro para alteração da sua nota, caso entenda pertinente, a fim de tentar alcançar uma nota de consenso entre os participantes. Caso entenda por não alterar a nota dada, apenas marque um “x”. No caso de alteração, aponte um número entre 1 e 5, podendo ser utilizados números não inteiros tais como 4,5, 4,7, etc, conforme entendimento do participante.

O tempo estimado para preenchimento do questionário **é de apenas 7 minutos.**

Prazo para encaminhamento da resposta, segundo cronograma da pesquisa: **17/10/2019**

Agradecemos imensamente a atenção, disponibilidade e participação!
(já estamos acabando!)

Recurso Fisicos				
Clasificación por média	Nota mais frequente entre especialistas	Sua nota para o item	Media de pontuação dos participantes para o item	Aceito alterar minha nota para
1.Conexão de internet adequada e ligação de redes de dados com fluxo adequado; (E)	5 (com 13 votos)	5	4,866666667	
2.Equipamentos para investigações discretas (Gravadores ambientais, microcâmeras, equipamentos de interceptação telefônica e telemática com tecnologia atualizada, câmeras fotográficas de alta resolução e grande zoom, drones, binóculos de visão noturna, GPS para localização de veículos); (E)	5 (com 12 votos)	4	4,8	
3. Equipamentos de tecnologia atualizada, para trabalhos da perícia e de coleta de provas; (E)	5 (com 12 votos)	5	4,8	
4. Equipamentos de segurança individual atualizados e disponíveis (coletes balísticos, CDC); (E)	5 (com 12 votos)	5	4,666666667	
5. Prédio com instalações adequadas a todas as especialidades policiais de fronteira (salas de flagrante, de reconhecimento, de atividades de inteligência, de estande de tiros, de atividade física e de treinamento de defesa policial, sala cofre para armamentos, munições e apreensões, gabinetes de oitivas e inquirições); (E)	5 (com 12 votos)	5	4,666666667	
6. Veículos adequados para uso em investigações sigilosas (E);	5 (com 9 votos)	5	4,6	
7. Armamentos atualizados diversificados, em quantidade suficiente e disponíveis para todas as modalidades de atuação; (E)	5 (com 11 votos)	5	4,533333333	
8. Viaturas atualizadas para uso ostensivo em fronteiras; (E)	5 (com 8 votos)	5	4,533333333	
9. Área interna na delegacia para acomodação de todas as viaturas; (E)	5 (com 10 votos)	5	4,466666667	
10. Sistema tecnológico atualizado relacionado à circulação informacional (Intelligent Decision Support System); (L)	5 (com 8 votos)	5	4,428571429	
11. Computadores de alta performance e seus acessórios (impressoras, estabilizadores, no breaks etc.) (E);	5 (com 8 votos)	5	4,4	
12. Softwares de reconhecimento de placas de veículos; (L)	5 (com 9 votos)	5	4,4	
13. Equipamentos de comunicação seguros e tecnologia atualizada (rádios e telefones) (E)	5 (com 8 votos)	5	4,333333333	
14. Softwares de reconhecimento facial;(L)	5 (com 7 votos)	4	4,066666667	
15. Uniformes produzidos com materiais modernos resistentes e antichamas; (E)	Empate 5 e 4 (com 6 votos cada)	5	4,066666667	
16. Área externa para acomodação de veículos apreendidos, com vigilância permanente; (E)	4 (com 6 votos)	4	4	

17. Roupas e equipamentos para disfarces; (E)	4 (com 6 votos)	4	3,933333333	
18. Equipamentos de segurança coletiva (blindagem nas janelas e portas das delegacias, além de blindagem dos veículos); (E)	5 (com 7 votos)	5	3,8	
19. Sistema de informações geográficas com tecnologia para relacionamento das diferentes características do espaço geográfico urbano com os distintos tipos de crimes; (L)	5 (com 5 votos)	4	3,666666667	
20. Software de análise de performance e de recursos humanos (comportamento do policial); (L)	4 (com 5 votos)	4	3,6	
21. Alojamento para os policiais lotados em fronteiras; (E)	4 (com 5 votos)	5	3,6	
22. Software de mensuração da interação entre polícia e cidadãos (que verifique a percepção das comunidades sobre o trabalho policial - Pesquisa Survey); (L)	3 (com 6 votos)	4	2,933333333	

Obs. (L)= Literatura e (E)= Entrevista

RECURSO HUMANOS				
Classificação por média	Nota mais frequente entre especialistas	Sua nota para o item	Media de pontuação dos participantes para o item	Aceito alterar minha nota para
1. Servidores com perfil de honestidade; (E)	5 (com 14 votos)	5	4,866666667	
2. Quantitativo adequado de servidores Delegados de Polícia Federal; (E)	5 (com 12 votos)	5	4,733333333	
3. Quantitativo adequado de servidores Peritos Criminais Federais em fronteiras; (E)	5 (com 10 votos)	5	4,714285714	
4. Quantitativo adequado de servidores Agentes, de Polícia Federal; (E)	5 (com 13 votos)	5	4,666666667	
5. Quantitativo adequado de servidores Escrivães de Polícia Federal; (E)	5 (com 11 votos)	5	4,666666667	
6. Policiais capacitados periodicamente em entrevistas policiais, entrevistas de informantes, técnicas de infiltração, atividades de inteligência, equipamentos discretos; verba secreta; (E)	5 (com 12 votos)	4	4,6	
7. Policiais capacitados periodicamente em análise de dados, em especial financeiros e contábeis; (E)	5 (com 10 votos)	5	4,571428571	
8. Servidores vocacionados para o trabalho policial e de fronteira; (E)	5 (com 10 votos)	5	4,533333333	
9. Policiais capacitados periodicamente em técnicas de fiscalização terrestre e fluvial de fronteiras; (E)	5 (com 11 votos)	5	4,466666667	
10. Gestores capacitados em gestão de crises; (E)	5 (com 11 votos)	4	4,466666667	

11. Quantitativo adequado de servidores Papiloscopistas de Polícia Federal; (E)	5(com 09 votos)	3	4,466666667	
12. Policiais capacitados periodicamente em abordagem policial, prática de tiro e defesa pessoal; (E)	5(com 9 votos)	5	4,466666667	
13. Policiais capacitados em atividades de inteligência internacional; (E)	5(com 08 votos)	5	4,357142857	
14. Quantitativo adequado de servidores Agentes administrativos da PF (com formação diversificada); (E)	5 (com 08 votos)	5	4,266666667	
15. Servidor policial acompanhado em sua saúde mental de forma próxima e desde a sua posse; (E)	5(com 9 votos)	5	4,214285714	
16. Policiais capacitados de maneira regionalizada e de forma a atender necessidades específicas da sua lotação; (E)	5 (com 9 votos)	4	4,133333333	
17. Servidores policiais protegidos da sobrecarga de serviço em função de baixo efetivo policial; (E)	5 (com 9 votos)	5	4,133333333	
18. Gestores capacitados de forma contínua para desenvolvimento de habilidades administrativas; (E)	5 (com 7 votos)	4	4	
19. Sistema interno de avaliação da Capacidade individual, com consulta e utilização para fins de valorização e reconhecimento do servidor; (E) (L)	5 (com 10 votos)	5	4	
20. Sistema interno de avaliação da Capacidade proativa do servidor, com consulta e utilização para fins de Valorização e reconhecimento do servidor; (E)	5 (com 9 votos)	5	4	
21. Servidor policial e não policial acompanhados de maneira próxima, por meio de exames toxicológicos periódicos; (E)	5 (com 6 votos)	4	4	
22. Gestores capacitados para captação de recursos externos; (E)	5 (com 7 votos)	4	3,933333333	
23. Servidores capacitados em RH; (E)	5 (com 6 votos)	4	3,857142857	
24. Servidor policial acompanhado em sua saúde física de forma próxima e desde a sua posse; (E)	5 (com 7 votos)	4	3,857142857	

RECURSO ORGANIZACIONAIS

Classificação por média	Nota mais frequente entre especialistas	Sua nota para o item	Media de pontuação dos participantes para o item	Aceito alterar minha nota para
1. Pagamento de Indenização de Fronteira para servidores (conforme lei); (E)	5 (com 13 votos)	5	4,928571429	
2. Efetivo policial de fronteira agindo de forma correta com a população; (E) (L)	5 (com 11 votos)	4	4,785714286	

3. Cultura de bom clima organizacional na descentralizada; (E) (L)	5 (com 10 votos)	5	4,769230769	
4. Cultura de apoio dos órgãos regionais (Superintendências) e centrais (Diretorias) às unidades de fronteira ; (E)	5 (com 9 votos)	5	4,692307692	
5. Definição da quantidade de vagas em lotações de fronteiras com base na carga de trabalho local, calculada dividindo-se o número de crimes resolvidos e indexados por nível de dificuldade, pelo número de autoridades policiais; (L)	5 (com 11 votos)	5	4,692307692	
6. Periodicidade programada das remoções de fronteira, com período máximo a ser prestado em unidades de fronteiras de pontuação 3 e 4 (as menos disputadas); (E)	5 (com 11 votos)	4	4,642857143	
7. Plano de carreira motivador para atuação em fronteiras e que contemple aposentadoria policial especial para casos de falecimento e aposentadorias precoces; (E)	5 (com 9 votos)	5	4,615384615	
8. Corregedoria forte e eficiente na punição dos "maus policiais"; (E) (L)	5 (com 10 votos)	4	4,571428571	
9. Cultura de integridade dos policiais; (L)	5 (com 9 votos)	5	4,571428571	
10. Representantes policiais da delegacia de fronteira se relacionando com as demais forças policiais nacionais; (E)	5 (com 9 votos)	5	4,571428571	
11. Chefia com conhecimentos de atuação em fronteira; (E)	5 e 4 (com 7 votos cada)	4	4,5	
12. Servidores das áreas de inteligência repassando, de forma permanente e obrigatória, informações relevantes para as unidades destinadas à atividade fim nas descentralizadas de fronteira; (E)	5 (com 9 votos)	4	4,5	
13. Relacionamento com a população otimizado pela ampliação dos quadros policiais federais nas fronteiras; (L)	5 (com 8 votos)	3	4,5	
14. Relacionamento permanente e troca de informações com as polícias dos pavizinhos; (E)	5 (com 9 votos)	4	4,5	
15. Chefia com capacidade de se relacionar com servidores; (E) (L)	5 (com 11 votos)	5	4,466666667	
16. Chefia com conhecimento gerencial (E);	5 (com 8 votos)	5	4,333333333	
17. Seletividade – adoção de práticas investigativas de acordo com a gravidade da conduta; (E) (L)	5 (com 7 votos)	5	4,285714286	
18. Servidores de equipes se relacionando com outras equipes internas da delegacia, estando todos subordinados a um plano de contingência obrigatório para emergências; (E)	5 (com 7 votos)	4	4,285714286	
19. Modelo atualizado de Administração Pública; (L)	5 (com 8 votos)	5	4,266666667	
20. Chefia com conhecimento em atividades operacionais (E);	5 (com 8 votos)	4	4,266666667	
21. Servidores com função de chefia engajados em grupos temáticos sobre atuação de fronteira, que interligam chefias de diversas delegacias; (E)	5 e 4 (com 6 votos cada)	4	4,214285714	

22. Servidores da polícia se relacionando com a população local de forma otimizada, devido à simplificação de procedimentos; (L)	5 (com 7 votos)	4	4,2	
23. Servidores da polícia se relacionando com a população que utiliza serviços da PF, sempre pautados pela equidade e impessoalidade; (L)	5 (com 9 votos)	5	4,2	
24. Cultura de valorização e organização dos conhecimentos controlados pela polícia, com aproveitamento de informações do antigo efetivo, pelo novo efetivo; (E)	5 (com 7 votos)	5	4,133333333	
25. Cultura de participação da população no esclarecimento de crimes; (L)	4 (com 8 votos)	4	4,066666667	
26. Servidores policiais dispostos em equipes de trabalho antecipadamente definidas e perenes; (E)	5 e 4 (com 5 votos cada)	5	3,928571429	
27. Servidores policiais atuando de forma mais ostensiva em fronteiras como elemento intimidador de ações criminosas; (L)	5 e 4 (com 5 votos cada)	4	3,928571429	
28. Sistema interno de registro e avaliação do Tempo de resposta a chamados urgente; (E) (L)	4 (com 6 votos)	4	3,666666667	

RECURSO FINANCEIROS

Classificação por média	Nota mais frequente entre especialistas	Sua nota para o item	Media de pontuação dos participantes para o item	Aceito alterar minha nota para
1. Diárias e passagens de servidores; (E)	5 (com 14 votos)	5	5	
2. Apoio financeiro imediato das unidades centrais (Superintendências e órgãos centrais) para deflagrações, em unidades de fronteiras, de operações coordenadas por outras unidades; (E)	5 (com 13 votos)	5	4,928571429	
3. Recursos intergovernamentais (por meio do Fundo Nacional de Segurança Pública) (L)	5 (com 10 votos)	4	4,714285714	
4. Verbas para contratação Imediata de efetivo policial em todos os casos de desligamento dos quadros, como ocorre nos casos de aposentadorias, exonerações ou demissões; (E)	5 (com 11 votos)	5	4,714285714	
5. Verbas para recrutamento de colaboradores e de informantes; (E)	5 (com 9 votos)	5	4,642857143	
6. Verbas oriundas de acordos e destinações judiciais; (E)	5 (com 9 votos)	4	4,615384615	
7. Suprimento de fundos para suprir gastos não previstos durante investigações; (E)	5 (com 9 votos)	4	4,571428571	
8. Recursos descentralizados, para gestão pelas próprias delegacias de fronteiras; (E)	5 (com 9 votos)	4	4,571428571	
9. Verbas de recomposição inflacionária anual dos salários, de modo a garantir salários dignos e condizentes com a atividade penosa e de risco; (E)	5 (com 10 votos)	5	4,571428571	

10. Sistema simplificado de prestação de contas para verbas de funcionamento e de manutenção rotineira de prédios e veículos da unidade; (E)	5 (com 9 votos)	4	4,428571429	
--	-----------------	---	-------------	--

Apêndice E – Dados para tabela final

Recurso Físicos				
Classificação por média	Nota mais frequente entre especialistas	Sua nota para o item	Média de pontuação dos participantes para o item	Aceito alterar minha nota para:
1.Conexão de internet adequada e ligação de redes de dados com fluxo adequado; (E)	5 (com 13 votos)	5	4,866	
2.Equipamentos para investigações discretas (Gravadores ambientais, microcâmeras, equipamentos de interceptação telefônica e telemática com tecnologia atualizada, câmeras fotográficas de alta resolução e grande zoom, drones, binóculos de visão noturna, GPS para localização de veículos); (E)	5 (com 12 votos)	4	4,8	

Fonte: Dados da pesquisa.

Apêndice F – Convite para participação na fase de aplicação de questionário

Formalizamos, por meio desta, um convite para que Vossa Excelência participe do estudo intitulado: "Recursos competitivos e desempenho na Polícia Federal: o caso de delegacias de fronteira".

Esta fase da pesquisa servirá de subsídio para a redação da dissertação do Delegado de Polícia Federal **Guilherme Guimarães Sant'Ana** (Endereço CV: <http://lattes.cnpq.br/5511626819579672>), como requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília/UNB. O trabalho está sendo orientado pelo Professor, pós-doutor, **Valmir Emil Hoffmann** (Endereço CV: <http://lattes.cnpq.br/0236421856397794>).

A consulta à Vossa Excelência foi autorizada pela DGP por meio do Processo Sei nº 08200.016429/2019-92, através do Despacho nº 12893637.

A pesquisa contará com a contribuição anônima de todos os que se dispuserem a participar.

O e-mail funcional solicitado no início da pesquisa apenas servirá para comprovar a condição de Delegado Federal do participante e não será utilizado para nenhuma outra finalidade.

A expectativa de tempo médio a ser gasto pelo colaborador no preenchimento da resposta deste questionário está estimada em aproximadamente 5 minutos.

Devido aos prazos decorrentes do cronograma estipulado, a pesquisa estará aberta para resposta somente até o dia 14/11/2019.

O link para responder ao questionário é: <https://forms.gle/D72kevyQ7keCJvpB6>

Agradecemos antecipadamente pelo seu interesse e apoio para tentarmos, juntos, criar uma Polícia Federal melhor.

DPF Guilherme Guimarães Sant Ana.