

GESTÃO É PARA ADMINISTRADOR: UMA PROPOSTA PARA A OTIMIZAÇÃO DAS ATIVIDADES POLICIAIS NAS DELEGACIAS DESCENTRALIZADAS DA POLÍCIA FEDERAL

Itamar Barbosa Pereira



RESUMO

O presente artigo pretende apresentar um breve estudo acerca da necessidade de incorporação de um gestor com formação em Administração na estrutura orgânica das Delegacias descentralizadas da Polícia Federal, com o fim de proporcionar uma maior fluidez e profissionalização das ações administrativas e policiais no dia-a-dia da unidade policial. Partiu-se do pressuposto que a realidade das atividades gerenciais de uma Delegacia descentralizada demanda a gestão de um profissional com formação na área, consubstanciada, inclusive, na legislação que rege a atividade profissional do administrador. Para tal será apresentado como referencial o sistema adotado pela Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, denominado Delegacia Legal. Além disso, será feita uma breve revisão da literatura da área de gestão, mais especificamente, da gestão por competências.

PALAVRAS-CHAVE: Administrador. Gestão. Competências. Delegacias descentralizadas. Polícia Federal.

INTRODUÇÃO

No momento em que a crise econômica mundial afeta a todos nós e atinge diretamente a gestão pública, exigindo novos direcionamentos que otimizem os recursos financeiros colocados à disposição da máquina estatal, faz-se necessário a adoção de novas políticas públicas que caminhem na direção do aperfeiçoamento da gestão. Nesse sentido, o Governo Federal implementou, no ano de 2005, o GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (figura 1):

Instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implemen-



tando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano pluriannual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2009).

Chama a atenção na descrição do Programa a afirmativa que lista uma das três características do GesPública: o foco em resultados:

Sair do serviço à burocracia e colocá-la a serviço do resultado tem sido o grande desafio do GesPública e dos programas que o precederam.

Entenda-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida) (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2009).



Figura 1 - GesPÚBLICA - estrutura - Fonte: Portal Gestão Pública, 2009.

Ao discorrer sobre a necessidade de implementação nas organizações policiais de um modelo de gerencial com foco nas pessoas, Soares (2008) afirmou:

Seria desnecessário salientar que a antiga maneira de gerir os departamentos de polícia já não atende mais às necessidades emergentes, não só da sociedade, mas, principalmente, do corpo de servidores que formam os órgãos de segurança pública no Brasil. A explosão do conhecimento científico e técnico, a rápida difusão e o poder crescente e veloz da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento – todos esses fatores trabalham juntos, cada um deles sendo simultaneamente, causa e efeito, a fim de impor novos tipos de modelo organizacional e novos métodos gerenciais. (SOARES, 2008).

No mesmo caminho, a Direção Geral da Polícia Federal apresentou recentemente a proposta de implantação de um novo modelo de gestão cujo objetivo é tornar a instituição referência mundial em segurança pública. Diversas iniciativas internas têm sido implementadas com vistas a promover um novo conceito de gestão profissional na condução das ações da Polícia Federal. O lançamento do planejamento estratégico, em 2008, a implantação do SISPLAM – Sistema de Plano de Metas e a aplicação de pesquisa para avaliar a percepção dos colaboradores policiais em relação ao seu papel na instituição são alguns exemplos.

O Portal institucional do DPF assim descreveu essas iniciativas:

O Programa de Modernização de Gestão é baseado em gestão por projetos, acompanhamento por meio de indicadores de desempenho, e mapeamento de processos, avaliação e reprojeção de processos estratégicos com foco na racionalização de recursos e aumento de eficiência (DPF, 2009).

Dessa forma, o presente trabalho pretende mostrar que a implementação de um novo modelo de gestão requer, entre outras inovações, a criação de um novo cargo na estrutura operacional do Departamento de Polícia Federal – DPF: o síndico-administrador. Tal figura incorporaria às rotinas diárias da unidade policial as práticas e as ferramentas de gestão necessárias ao desenvolvimento de forma profissionalizada das atividades policiais, desonerando o Delegado-chefe e seus assistentes das tarefas administrativas e, dessa forma, propiciando um fluxo mais dinâmico das rotinas policiais. Nesse contexto, não se pode passar ao largo da questão legal relacionada ao exercício das atividades típicas da Administração, o qual deverá ser exercido por bacharéis em administração de empresas.

Além do referencial teórico sobre o tema Gestão, apresentar-se-á o modelo adotado no Estado do Rio de Janeiro, denominado Delegacia Legal, em cujo escopo encontra-se a figura do Síndico como gestor das rotinas administrativas e logísticas de uma unidade policial. Na proposta que se segue, estão incorporadas, também, aquelas voltadas à gestão de pessoas e suas vertentes como treinamento e desenvolvimento, rotinas de pessoal, gestão por competência, além do gerenciamento logístico necessário ao desempenho das atividades-fim da Polícia Federal.

Registre-se, ainda, que, muito embora o projeto-modelo mencionado trate de outras questões como infraestrutura predial, comunicações e tecnologia da informação, igualmente importantes como referência para a Polícia Federal, buscar-se-á extrair, fundamentalmente, os resultados obtidos naquele Estado, a partir da implantação da figura do síndico-administrador no programa Delegacia Legal.

É importante esclarecer que, à luz da gestão estratégica, a adoção de boas práticas oriundas de organizações correlatas – o benchmarking – pode levar as organizações ao chamado desempenho superior ou excelência em gestão (figura 2). Entre os tipos de benchmarking citados por Ahmed e Rafiq (1998) apud Maia, Martins e Oliveira (2008), há o chamado benchmarking externo, qual seja, a comparação de operações, sistemas e processos com organizações externas; e o funcional, que busca melhores práticas nos diversos setores e mercados.

Ao adotar as boas práticas de outras instituições – benchmarking –, o gestor organizacional buscará responder às seguintes perguntas: Por que os outros são melhores? Em que são melhores? O que nós podemos aprender com eles? Como podemos alcançar o mesmo nível? Como podemos nos tornar referência no que fazemos?

Desta forma, como bem assevera Chaves e Thomás (2008), “O Estado, por sua vez, não pode ficar indiferente à evolução de seus usuários. Assim, a busca de qualidade e produtividade chega à Gestão Pública como um mecanismo de fortalecimento institucional”.

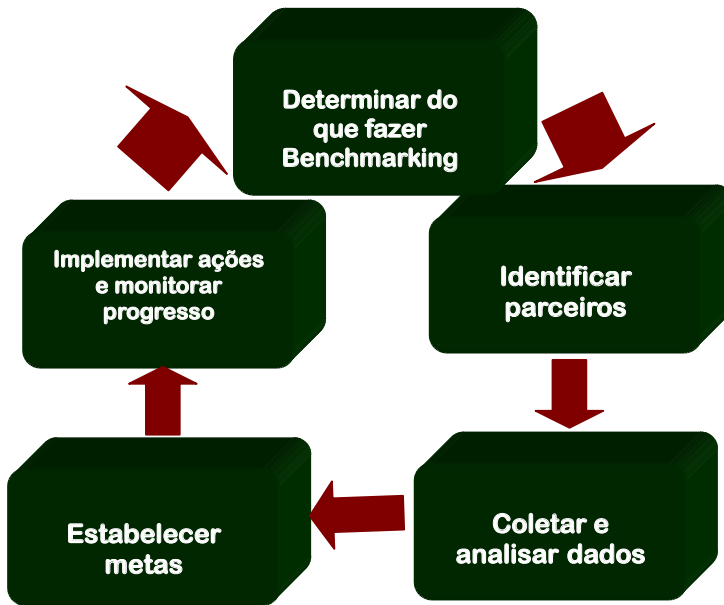


Figura 2 - Etapas do Benchmarking Fonte: adaptado de Shetty, 1993 apud Melo et al. 2000.

O PROGRAMA DELEGACIA LEGAL – BREVE HISTÓRICO

Oriundo de uma necessidade urgente de racionalização e humanização dos processos de trabalho da Polícia Civil do Rio de Janeiro, o Programa Delegacia Legal foi apresentado à sociedade em 1999, como uma saída para a profissionalização do atendimento, bem como para a melhoria da qualidade do conturbado ambiente de trabalho policial.

Além das mudanças relacionadas às questões tecnológicas, arquitetônicas, processos de trabalho e qualidade no atendimento ao público, o programa previa um melhor arranjo das atividades operacionais, de modo a propiciar um ambiente de trabalho que resultasse num ganho substancial do desempenho dos policiais. Em função disso, dentro da

nova estrutura, o projeto previa a incorporação da figura do Síndico-Administrador. O Plano Estadual elaborado pelo governo estadual, em 2000, assim descrevia o Programa:

[...] modifica completamente a forma de operar de uma Delegacia de polícia, consistindo na transformação radical do desenho dos prédios, tornando-os locais confortáveis e funcionais; na dotação de equipamentos de última geração para todas elas; na modificação das rotinas; e na requalificação do pessoal que nelas opera. Essas mudanças visam melhorar o trabalho policial através de uma qualificação e utilização de novos recursos tecnológicos aproximando os cidadãos da instituição. Desta forma as mudanças propostas pelo programa são a eliminação da carceragem, com a criação concomitante de Casas de Custódia para abrigar os detentos; a contratação de um corpo de funcionários não-policial responsável pela parte administrativa da Delegacia (grifo nosso), assim como estagiários das áreas de psicologia, assistência social e comunicação social para atendimento ao público no balcão [...] (GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2000).

Segundo afirmou em recente artigo Vivian Paes, socióloga fluminense, estudiosa da área de segurança:

“O Programa Delegacia Legal, entre outras medidas, propôs uma forma de gestão dos recursos da Polícia Civil que estivesse baseada na responsabilidade individualizada pelos procedimentos além no monitoramento das atividades policiais. Propôs uma reforma da infraestrutura física, a abolição da carceragem, a adoção de um sofisticado aparato tecnológico, e uma nova organização dos processos de trabalhos policiais para que as atividades da Polícia Civil passassem a ser submetidas a uma forma de gestão baseada no controle por accountability” (PAES, 2007).

Em seu desenho atual, o programa ampliou sua área de atuação abrangendo a implantação de casas de custódia, órgãos ligados à polícia técnica, abrigos para mulheres, entre outros. Para tal, foi firmado convênio com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, com vistas à alocação de recursos adicionais ao programa. Segundo dados obtidos na internet junto ao sítio do Governo do Estado do Rio de Janeiro, esses recursos alcançam a monta de R\$ 178 milhões de reais.

Não obstante, o programa carece de constantes aperfeiçoamentos no seu desenho inicial, bem como na sua condução, mas é inegável o salto qualitativo alcançado pela máquina policial fluminense a partir de sua implantação. Segundo afirmam Misse e Paes (2004), trata-se de uma

experiência modernizadora da polícia judiciária brasileira. Com base em estudo das autoras, foi possível verificar, entre os próprios policiais membros da corporação fluminense, uma aprovação à decisão de incorporar o síndico à estrutura administrativa das Delegacias legais:

No que concerne ao que eles percebem como mais importante para seus desempenhos nas novas Delegacias, verificamos que os policiais avaliam o Programa positivamente, principalmente no que diz respeito à melhor infraestrutura que ele proporciona (MISSE e PAES, 2004).

ESTRUTURA DAS DELEGACIAS DESCENTRALIZADAS DA POLÍCIA FEDERAL

Para o aprofundamento do presente trabalho, faz-se necessário conhecer melhor a estrutura de funcionamento das Delegacias descentralizadas do DPF. Somam-se ao todo 95 unidades policiais, excetuando-se as Delegacias de Polícia Marítima (15), 01 posto permanente e 02 centros de treinamentos especializados. Em regra, subordinam-se às 27 superintendências regionais em todo país, com exceção daquelas ligadas à área de polícia marítima, as chamadas DEPOM'S.

Por serem unidades de atendimento multissetorial, isto é, há na mesma unidade física a prestação de, praticamente, todos os serviços atribuídos ao DPF, sua existência mais que importante para a descentralização das atividades do DPF torna-se estratégica do ponto de vista da segurança pública, e, em alguns casos, referência como órgão público confiável e de fácil acesso para o cidadão. Dada a credibilidade alcançada pela instituição, por vezes, o cidadão procura as unidades descentralizadas do DPF para buscar ali orientação sobre um problema que, sabidamente, não é atribuição da Polícia Federal. Informações turísticas para estrangeiros e brasileiros viajantes e informações sobre registro de nascimentos são alguns exemplos.

O papel estratégico dessas unidades fica evidente quando se observa que o DPF presta um variado rol de serviços administrativos à população, independentemente de atuação precípua na área de segurança

pública. Citamos, como exemplo, o controle administrativo de produtos químicos, a emissão de passaporte e o controle de segurança privada. Nessas atividades, o contato direto com o público se dá de forma constante, exigindo da instituição a necessidade de qualificação dos seus quadros na área de qualidade no atendimento ao público.

Embora não seja objeto de estudo do presente artigo, a necessidade de melhores prédios adequados às exigências arquitetônicas e ergonômicas atuais é, sem dúvida, um dos fatores que reduz o grau de satisfação dos colaboradores, policiais ou não, no desenvolvimento das rotinas diárias de uma Descentralizada. É inegável, contudo, o esforço da Direção Geral do DPF no sentido de promover a reforma ou construção de novas instalações em todo Brasil, ainda que num ritmo distante do desejado.

Do ponto de vista da estrutura organizacional, com exceção de cinco unidades com atuações em áreas específicas pelo País, há uma só “chefia” nomeada como responsável pelas atividades desenvolvidas no âmbito da Delegacia: o Delegado-Chefe. O mesmo é investido na função e passa a fazer jus à chamada função gratificada – FG-2, atualmente no valor de R\$ 327,86. Sabe-se que há estudos em curso buscando promover a correção desse valor.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – CONSIDERAÇÕES

Inicialmente, deve-se buscar apresentar o conceito de competência. Aliar habilidades, competências e atitudes do ser humano é o principal objetivo da gestão por competências. Para Carbone, Brandão e Leite 2005 apud Almada et al, 2008 “competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Ainda no campo da análise do que vem a ser competência, Le Boterf apud Almada et al (2008) afirma:

O indivíduo, envolvido no processo de conhecimento ou de compreensão, é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados. Em decorrência, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais; há, portanto, políticas e práticas organizacionais que podem favorecer a competência, enquanto outras podem dificultá-la ou mesmo destruí-la (grifo nosso) (LE BOTERF, 1994 apud CASTRO et al., 2008).

Conforme nos ensina Almada et al. (2008):

A Gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. (CARBONE, BRANDÃO e LEITE, 2005 apud ALMADA et al, 2008).

De forma assertiva, podemos usar a definição de Brandão e Guimarães (2001) citado por Almada et al, 2008 para sintetizar o conceito de gestão por competências como sendo:

Um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001 apud ALMADA ET AL, 2008).

Na mesma linha metodológica de diversos autores relacionados ao tema, o presente trabalho busca direcionar o estudo da gestão por competências voltado para a gestão de pessoas, por entender que somente o desenvolvimento de um plano organizacional focado no desenvolvimento de lideranças capazes de aplicar seus conceitos primordiais no gerenciamento de equipes poderá levar a instituição ao chamado desempenho superior. Nesse sentido, Pires et al. (2005) afirma:

É importante lembrar que cada organização deve considerar as peculiaridades do seu “negócio” para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas com base em competências, de forma a atender aos seus objetivos institucionais, assegurar o alinhamento do modelo com sua cultura e orientações estratégicas, garantir flexibilidade diante de mudanças e estimular um ambiente de autodesenvolvimento, trabalho participativo e multifuncionalidade. (PIRES ET AL., 2005).

De forma pragmática, os mesmos autores, ao analisarem a investidura em cargos de confiança, sugerem que, além das competências específicas necessárias ao cargo, devem ser observadas as competências genéricas – chamadas por eles de estratégicas interpessoais e gerenciais relevantes para a organização, que serão avaliadas por meio de processo o mais objetivo, impessoal e transparente possível. Sugerem, ainda, que a adoção do modelo de gestão por competências implica uma sensível mudança nos conceitos de cargo de confiança. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de “cargo de confiança” e da afirmação do conceito de “cargo de competência” (figura 4).

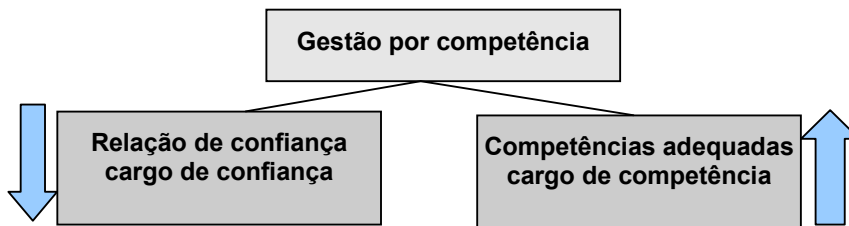


Figura 4 - Gestão por competência - inversão de pesos Fonte: Adaptado de Pires et al. (2005).

Para Soares (2008), um modelo de gestão por excelência da atividade policial prescinde, para o seu sucesso, de um projeto de gestão de pessoas igualmente eficaz. A respeito do tema, a autora afirma:

Policiamento é basicamente um trabalho de relacionamento humano e, assim, o problema de sua eficácia está assentado na organização e gestão de seus recursos humanos, além da utilização de metodologias de identificação de pontos de ação criminosos e sua redução. É evidente que sem a adequação de equipamentos e a reestruturação das unidades policiais, a polícia não pode funcionar bem, mas, apenas a sofisticação dos recursos materiais não garante saltos de desempenho. (SOARES, 2008).

A PROPOSTA NA PRÁTICA – O FOCO NA LIDERANÇA

Por todo o exposto, fica evidente a necessidade de uma formação contínua de novas lideranças dentro do quadro de colaboradores do DPF, inclusive, com vistas a orientar as macroações administrativas e operacionais no dia-a-dia das Delegacias descentralizadas.

Deve-se ressaltar que, no modelo proposto, o administrador ficaria subordinado ao Delegado-chefe da descentralizada e seria responsável pelo suporte técnico a todas as atividades de capacitação, relacionamento com órgãos externos e logística da unidade policial (ver quadro a seguir). É desnecessário afirmar que, em diversas ocasiões, o mesmo estaria vinculado, tecnicamente, ao Setor de Logística Policial – SELOG das Superintendências Regionais e/ou à Diretoria de Administração e Logística Policial do DPF – DLOG.

Principais Atividades Relacionadas Às Funções Do Administrador

ÁREA OU FUNÇÃO PRINCIPAL	ATIVIDADES
Qualificação profissional/Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar todas as atividades vinculadas aos treinamentos/cursos propostos ou obrigatórios no campo estritamente policial, por exemplo, treinamentos de prática de tiros, cursos vinculados a embarcações, utilização de equipamentos policiais e de sistemas informatizados fechados ou abertos. • Manter contato permanente com a Academia Nacional de Polícia – ANP, com vistas à promoção de atividades de capacitação para os servidores da Delegacia. • Promover e apoiar, quando já existente, o levantamento de necessidade de treinamento para todos os servidores da Delegacia, inclusive os terceirizados.
Relacionamento com órgãos externos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar, com apoio de auxiliares, todos os contatos com os órgãos com os quais o DPF se relaciona ou que venha a se relacionar direta ou indiretamente, de modo a proporcionar um ambiente de cooperação com outros organismos. • Otimizar os canais de comunicação existentes.

Logística Policial	<ul style="list-style-type: none">• Gerenciar as atividades voltadas para o controle e aquisição de material e suprimentos, de modo a permitir um melhor aproveitamento dos recursos disponibilizados.• Desenvolver/utilizar os mecanismos de controle de material, obedecendo às regras atuais do gerenciamento de suprimentos.• Administrar com eficiência e eficácia a utilização e manutenção das viaturas - próprias ou não - à disposição da Delegacia.• Gerenciar, a partir de propositura do Delegado-chefe, o fluxo de missões e viagens, auxiliando-o na tomada de decisão relacionada ao controle equitativo das missões policiais ou administrativas dos servidores da unidade policial.• Promover a adequada manutenção das instalações prediais pertencentes à descentralizada, apontando, quando necessário, a reforma ou ampliação das mesmas.• Promover, quando solicitado pelo Delegado-chefe, todo o suporte logístico às operações policiais desenvolvidas no âmbito da Delegacia ou àquelas nas quais estejam participando policiais da descentralizada.• Prover o suporte logístico às atividades rotineiras da unidade policial, inclusive, àquelas voltadas para as ações meramente administrativas.
--------------------	--

O quadro acima pretende apontar as principais atividades desenvolvidas rotineiramente numa típica unidade policial descentralizada. Outras atividades poderão surgir e exigirão do profissional em questão uma flexibilização inerente à sua formação e qualificação e à especificidade do cargo.

A implantação da nova filosofia de gestão exigirá como contrapartida a qualificação cada vez maior do responsável pela descentralizada, que, somente através do exercício da liderança em gestão, conseguirá conduzir a unidade na direção de uma gestão eficaz, evitando, assim, a falta de sintonia com o gestor das atividades administrativas.

Ao dissertar sobre a capacitação das novas lideranças, Smith (2003) nos ensina:

Liderança e gestão da mudança é de crítica importância. Boa liderança sempre foi necessária e pode ser ensinada a um grau significativo. Mas a liderança precisou de mudanças, enquanto as organizações se tornaram mais horizontais e níveis inferiores tornaram-se mais fortes. As pessoas precisam entender as razões da mudança. Estabelecimento de objetivos, delegação e accountability são habilidades fundamentais a serem desenvolvidas, assim como é a colaboração encorajadora tanto dentro de departamentos como entre eles. (SMITH, 2003).

Considerado o pai da Administração moderna, Peter Drucker (2006) nos ensinou que o que não se mede não se avalia. Nessa mesma direção, o DPF, ao realizar estudos para a implantação do seu novo modelo de gestão, desenvolve atualmente um estudo visando ao mapeamento de seus processos internos, com objetivo de otimizá-los e, dessa forma, buscar obter melhores resultados nas suas macroações.

Tal fato narrado acima evidencia, de forma exemplificativa, a necessidade premente de um profissional que seja capacitado para acompanhar e aferir os indicadores de performance de uma unidade policial, e, assim, auxiliar a tomada de decisão por parte do gestor da unidade.

Drucker também salientou a necessidade de um modelo de gestão cujo foco esteja voltado para a “transferência” de responsabilidade, isto é, ele vai além do moderno conceito gerencial conhecido como empowerment, o qual aponta a necessidade de “transferir poder”, ou seja, descentralizar a tomada de decisão. Seja qual for a filosofia de gestão de pessoas a ser adotada no novo modelo gerencial do DPF, uma pergunta que devemos fazer é: nossos líderes atuais estarão preparados para gerenciar num contexto organizacional totalmente profissional sem o suporte de um administrador?

ADMINISTRADOR, POR QUÊ?

No que concerne ao exercício das atividades típicas de administração, não obstante as questões já apresentadas, há que se atentar para a regulamentação profissional do cargo de Administrador. A legislação remonta à década de 1960, que, já naquela época, visava legitimar as ações desenvolvidas pelo profissional de gestão. Os artigos 2º da Lei nº 4.769/65 e 3º do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934/67 assim dispõem sobre a regulamentação das atividades típicas do Administrador:

O Administrador exercerá a profissão como profissional liberal ou não, mediante:

- *elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, laudos;*

- *pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos; (grifo nosso)*
- *exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expreso e declarado o título do cargo abrangido;*
- *exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus departamentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes à técnicas de administração[...] (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2009).*

Inúmeros são os questionamentos judiciais sofridos pelo poder público em função do não cumprimento da legislação profissional relacionado à usurpação da função de Administrador. Assim, igualmente nos casos de outras profissões, como a advocacia, a contabilidade e a engenharia, também na administração, não há que se agir de forma diferenciada. Ressalte-se, contudo, que o próprio DPF reconhece a importância do profissional de administração, ao incorporar aos seus quadros, através de concurso público recente, diversos administradores, ainda que em número insuficiente para suprir sua necessidade real.

CONCLUSÃO

Como dito, a necessidade apontada pelo presente estudo, no sentido de incorporar à estrutura organizacional das Delegacias descentralizadas a figura do profissional de Administração, com vistas a promover um melhor desempenho organizacional, caminha na direção da nova estratégia organizacional do DPF, qual seja: a gestão baseada em competências e em resultados.

A apresentação do modelo adotado pela Polícia Civil do Rio de Janeiro pretendeu apenas fazer uma simples análise comparativa, não

prescindindo, obviamente, de outros modelos gerenciais porventura adotados por outras forças policiais.

Há quase três anos nos quadros da instituição, foi possível para o autor perceber que, além das deficiências decorrentes da falta de gerenciamento dos processos operacionais, a falta de um profissional com um olhar voltado, principalmente, para a gestão de pessoas gera, por vezes, um clima de insatisfação e apatia nos servidores das unidades policiais. Decerto, futuros estudos poderão avaliar o impacto do modelo atual, numa perspectiva de qualidade de vida no trabalho, principalmente por tratar-se de uma profissão em cujo escopo encontra-se um considerável nível de stress.

Ademais, verificou-se, também, a necessidade imperiosa de implantação de um sistema integrado de gestão que abarque todos os processos de trabalho do Departamento, de forma a dinamizar suas atividades e, assim, gerar maior valor agregado para os cidadãos e organizações que demandam os serviços do DPF.

Além disso, independente do modelo de gestão adotado e do impacto que o mesmo causará no corpo de colaboradores da Polícia Federal, faz-se necessário o incentivo ao desenvolvimento de pesquisa científica no âmbito da instituição, em especial, voltada para o campo da gestão de pessoas.

Por fim, desprovido de qualquer motivação corporativista, replico no título do presente trabalho o slogan adotado há alguns anos pelo Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro por ocasião de campanha para profissionalização da gestão organizacional: Administração é para Administrador. ✍

ITAMAR BARBOSA PEREIRA

Agente de Polícia Federal, lotado em Guajará-Mirim – RO. Administrador de empresas, Pós-graduado em Gestão pela Qualidade Total, Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense. Professor do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Rondônia – UNIR

E-mail: itamar.ibp@dpf.gov.br

ABSTRACT

This article aims to present a brief study on the need for incorporation of a manager with training in management of police stations in the organizational structure of decentralized federal police in order to provide a more fluid and professionalization of the police and administrative actions in day-to-day the police unit. It was assumed that the reality of managerial activities of a police station to demand decentralized management of a professional with training in the area, reflected even in the rules governing the professional activities of the administrator. This will appear as the reference system adopted by the State Civil Police of Rio de Janeiro, called Delegacia Legal. Moreover, it will review the literature in the area of management, notably those involving management of competences.

KEYWORDS: Manager. Management. Competences. Decentralized police office. Federal Police..

REFERÊNCIAS

- ALMADA, F. Valéria et al. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 5. p. 875-898, set/out. 2008.
- BRASIL. *Lei nº 4.769* de 9 de setembro de 1965; Decreto nº 61.934 de 22 de dezembro de 1967. Regulamenta as atividades típicas do Administrador. Disponível em: www.cfa.org.br. Acesso em: 12 mai. 2009.
- CASTRO, Maria José; KILIMNIK, Zélia; SANT'ANNA, Anderson. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. *Revista RAC-Eletrônica*, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Acesso em: 22 mar. 2009.
- CHAVES, C. Adelina.; THOMAZ, F. Clecio. Gestão Pública e Pesquisa Operacional: avaliação de desempenho em Agências da Previdência Social. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 1, n. 59, p. 221-236, abr/jun. 2008.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Documentos diversos. Disponíveis em: <http://www.cfa.org.br/arquivos/index.php>. Acesso em: 02 mai. 2009.
- DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL. *A PF e a modernização da gestão interna*. Disponível em: <http://intranet.dpf.gov.br/noticias/ultimas/ano-2008/junho/a-pf-e>

- a-modernizacao-da-gestao-interna. Acesso em: 19 abr. 2009. Portal institucional.
- DRUCKER, F. Peter. *Árvores não crescem até o céu*. Claremont: HSM Management, São Paulo, 2005. v.1, n.54, p.1-21, jan./fev. 2006.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Plano Estadual: Política pública para a segurança, justiça e cidadania*. Rio de Janeiro, 2000.
- MAIA, Jonas; MARTINS, Roberto; OLIVEIRA, Gerusa. *O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica*. SISTEMAS & GESTÃO, v.3, n. 2, p.129-146, maio/ago 2008. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/sg/arevista/Volume3/Numero2/SG111.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2009.
- MCLOUGHLIN, Linda. O coração da liderança. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 58, n.4, p. 505-510, out./dez. 2007. Entrevista concedida a Juliana Silveira.
- MELO, Alexandre; CARPINETTI Luiz César; SILVA, Wendell. *Utilização do benchmarking por empresas brasileiras*. 2000. Trabalho apresentado no XX Encontro Brasileiro de Engenharia de Produção. Anais. São Paulo, 2000.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Portal da Gestão Pública* Disponível em: www.gespublica.gov.br. Acesso em: 12 mar. 2009.
- MISSE, Michel; PAES, Vivian. *O Programa Delegacia Legal no Rio de Janeiro: avaliação de uma experiência modernizadora na polícia brasileira*. 2004. (Relatório de pesquisa).
- PAES, Vivian. *A Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro: análise de uma (re)forma de governo na polícia judiciária*. 2007. Trabalho apresentado no XIII Congresso Brasileiro de Sociologia. Anais. Recife, 2007.
- PIRES, Alexandre Kalil (org.). *Gestão por competências em organizações de governo*. 1. ed. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2005, v. 1, p. 7-100.
- SMITH, S. Gordon. Os desafios para a capacitação de liderança Serviço Público de alto nível na gestão pública e governança em um mundo globalizante. *Revista do Serviço Público*, Brasília, n.2, Ano 54, abr./jun. 2003.
- SOARES, de O. A. Maria, *O papel do gestor na motivação do policial: controle para o absentéismo*. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/artigos>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2009.