



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Gustavo Pinheiro Gonçalves

**A GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA FEDERAL: UM ESTUDO
SOBRE O SISTEMA DE RECOMPENSAS PARA OS PERITOS
CRIMINAIS FEDERAIS**

Campo Grande/MS
2019

GUSTAVO PINHEIRO GONÇALVES

**A GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA FEDERAL: UM ESTUDO SOBRE O
SISTEMA DE RECOMPENSAS PARA OS PERITOS CRIMINAIS FEDERAIS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

**CAMPO GRANDE - MS
2019**

FICHA BIBLIOGRÁFICA

GONÇALVES, Gustavo Pinheiro. **A Gestão de Pessoas na Polícia Federal: um estudo sobre o sistema de recompensas para os Peritos Criminais Federais**. 2019. Trabalho de Conclusão Final (TCF) - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional –, pela Escola de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande/MS.

É concedida à Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta Comunicação Científica de Mestrado para propósitos técnicos, acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte deste pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

GUSTAVO PINHEIRO GONÇALVES

A GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA FEDERAL: UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE RECOMPENSAS PARA OS PERITOS CRIMINAIS FEDERAIS

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva
(UFMS – Naviraí/MS)
Orientador

Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas
(UFMS – Paranaíba/MS)
Membro Externo

Prof. Dra. Marina Cardozo de Oliveira
(UFTM)
Membro Externo da Rede Profiap

Prof. Dr. Geraldino Cardoso de Araújo
(UFMS – Campo Grande/MS)
Membro Interno

*Dedico este trabalho ao meu filho,
por quem levanto todos os dias e me
esforço para ser uma pessoa melhor.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e minha esposa por toda a paciência e parceria durante toda a minha vida.

Aos professores Wesley e Marco Antônio pelo conhecimento transmitido.

Aos meus colegas Anne, Fábio e Frederico pelo suporte durante o curso.

RESUMO

A gestão de pessoas nas organizações públicas constitui um campo teórico empírico em profunda transformação. A administração pública tem sido cobrada a se modernizar e oferecer serviços com maior qualidade e efetividade aos cidadãos. Nesse contexto, o papel dos servidores, em todos os níveis, constitui um dos aspectos mais importantes e complexos para a transformação da gestão pública. Uma questão importante que emerge está diretamente relacionada aos aspectos de punição e recompensa aos servidores públicos. De forma geral, na administração pública no Brasil, a legislação impõe formas muito engessadas para o relacionamento do ente público com os servidores públicos, principalmente do ponto de vista de recompensas, não permitindo a utilização de estratégias de gestão modernas que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo, aumentando o comprometimento dos servidores e a ampliação de sua satisfação com o trabalho. Desta forma, o objetivo geral desta dissertação foi analisar a política de gestão de pessoas no que se refere a punições e recompensas em relação aos Peritos Criminais Federais. De forma específica, o estudo busca analisar a legislação específica de gestão de pessoal da Polícia Federal, avaliando a percepção dos servidores sobre as formas de se punir e recompensar por trabalhos bem ou mal desempenhados; analisar a percepção dos Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul sobre a política de gestão de pessoas, principalmente no que se refere às recompensas e punições aplicadas aos servidores policiais e, recomendar ações para melhorar o modelo de gestão de pessoas da Polícia Federal. O estudo é de natureza exploratória com abordagem qualitativa. Como estratégia de pesquisa realizou-se um estudo de caso na Polícia Federal, especificamente na Unidade de Perícia no Estado de Mato Grosso do Sul – MS. Os dados para realização da pesquisa foram coletados com realização de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 27 peritos e com análise de documentos e de legislação que regem a carreira do servidor público, bem como de relatórios. Os dados coletados foram analisados com a aplicação da técnica de análise de conteúdo. A descrição e análise dos dados permitiu constatar que na visão destes servidores existe uma enorme gama de transgressões e punições, que podem ser aplicadas aos servidores policiais, enquanto não foi identificado qualquer tipo de premiação por um trabalho desenvolvido. Ademais, verificou-se também que a implementação de algum tipo de reforço positivo seria vista pelos peritos destas Unidades como positivo para o incentivo ao aumento e à melhora dos atendimentos periciais.

Palavras-chave: Administração Pública; Polícia Federal; Perícia Criminal Federal; Recompensas; e Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

People management in public organizations is a deeply changing empirical theoretical field. Public administration has been required to modernize and provide services with higher quality and effectiveness to citizens. In this context, the role of civil servants at all levels is one of the most important and complex aspects of the transformation of public management. An important issue that emerges is directly related to the aspects of punishment and reward to public servants. In general, in the public administration in Brazil, the legislation imposes very stipulated ways for the relationship between the public organization and public servants, especially from the point of view of rewards, not allowing the use of modern management strategies that contribute to the reach of the public organizational objectives, at the same time, increasing employee commitment and increasing job satisfaction. Thus, the general objective of this dissertation was to analyze the people management policy regarding punishments and rewards in relation to Federal Criminal Experts. Specifically, the study seeks to analyze the specific personnel management legislation of the Federal Police, evaluating the perception of the servants about the ways to punish and reward themselves for work well or poorly performed; to analyze the perceptions of Federal Criminal Experts, that work in the state of Mato Grosso do Sul on the people management policy, especially with regard to the rewards and punishments applied to police officers, and to recommend actions to improve the Federal Police people management model. The study is exploratory in nature with a qualitative approach. As a research strategy, a case study was conducted at the Federal Police, specifically at the Expert Unit in the State of Mato Grosso do Sul - MS. Data for the research were collected through semi-structured interviews applied to 27 experts and analysis of documents and legislation governing the career of public servants, as well as reports. The collected data were analyzed using the content analysis technique. The description and analysis of the data showed that in the view of these servers there is a huge range of transgressions and punishments that can be applied to police servers, while no award was identified for a work developed. Moreover, it was also found that the implementation of some kind of positive reinforcement would be seen by the experts of these Units as positive to encourage the increase and improvement of expert assistance.

Keywords: Public administration; Federal Police; Federal Criminal Expertise; Rewards; and People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Polícia Federal	34
-------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas de Formação de PCFs.....	37
Quadro 2 - Tempo de exercício no cargo.....	38
Quadro 3 - Categorias de análise	45
Quadro 4 - Destaques da Criminalística 2016 – “Quadro de Medalhas”.....	48
Quadro 5 – Compilação das Entrevistas	57
Quadro 6 – Plano de Ação para a Polícia Federal.....	64
Quadro 7 - Periódicos de Administração selecionados para a pesquisa	77
Quadro 8 - Periódicos de Direito selecionados para a pesquisa	80
Quadro 9 – Resumo do Resultado das Entrevistas	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	Academia Nacional de Polícia
COGER	Corregedoria Geral
CPP	Código de Processo Penal
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
DFSP	Departamento Federal de Segurança Pública
DG	Diretoria Geral
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoal
DICOR	Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado
DIP	Diretoria de Inteligência Policial
DIREX	Diretoria Executiva
DITEC	Diretoria Técnico-Científica
DLOG	Diretoria de Administração e Logística Policial
DPCRIM	Divisão de Pesquisa, Padrões e Dados Criminalísticos
DPER	Divisão de Perícias
DPF	Departamento de Polícia Federal
GP	Gestão de Pessoas
IN	Instrução Normativa
INC	Instituto Nacional de Criminalística
IT	Instrução Técnica
NUTEC	Núcleo Técnico-Científico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PCF	Perito Criminal Federal
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PF	Polícia Federal
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
RH	Recursos Humanos
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SETEC	Setor Técnico-Científico

SIPES	Sistema de Pesquisa e Desenvolvimento em Criminalística
SISCRIM	Sistema Nacional de Gestão de Criminalística
SR	Superintendência Regional
SRH	Setor de Recursos Humanos
T&D	Tecnologia e Desenvolvimento
UTEC	Unidade Técnico-Científica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Geral	18
1.1.2 Específicos	18
1.2 Tendências investigativas sobre o tema	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA	22
2.1 Gestão de Pessoas	22
2.1.1 Uma breve reflexão sobre a Gestão de Pessoas	22
2.1.2 Programas de recompensas e punições: contribuição das teorias psicológicas	24
2.1.3 A Gestão em Organizações Policiais	29
2.2 A Polícia Federal	31
2.2.1 Breve reflexão sobre a Polícia Federal	31
2.2.2 A Perícia Criminal Federal	34
2.2.3 Legislação e Gestão de Pessoas no âmbito da Perícia Criminal Federal	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 Tipo de pesquisa	43
3.2 Instrumento de pesquisa e coleta de dados	44
3.3 Estratégia da pesquisa	46
3.4 Sujeitos da pesquisada	47
3.5 Técnica de Análise dos dados	49
3.6 Aspectos éticos	50
4 RESULTADOS E ANÁLISE	51
4.1 Diagnóstico da Situação-Problema	51
4.1.1 Ausência de Produção Científica sobre o Tema	51
4.1.2 Ausência de Reforçadores Positivos	52
4.1.3 Excesso de Punições e seus Efeitos Adversos	54
4.1.4 Resultado das Entrevistas	56
5 PLANO DE AÇÃO	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
7 REFERÊNCIAS	70
ANEXO 1	77

ANEXO 2.....80
ANEXO 3.....82

1 INTRODUÇÃO

Segundo Freire (2012), a atenção para a necessidade de entender o que leva um indivíduo a ter comprometimento com a organização e satisfação no trabalho não é de agora. Tais conceitos têm como histórico os estudos da administração científica no início do século XX e subsequentemente ao desenvolvimento do fordismo nos anos de 1920, baseados na ideia central de que as organizações são racionais e devem operar da forma mais eficiente possível.

Portanto, o conceito de comprometimento organizacional está relacionado ao bem-estar no trabalho e à satisfação do funcionário. Entende-se dessa forma, que esta ligação traz benefício tanto para organização como para o funcionário comprometido (BALSAN, 2016).

Freire (2012) elenca ainda diversos autores neobehavioristas, ou seja, autores que acreditam na previsão e no controle do comportamento humano. Eles se aprofundaram no comprometimento organizacional e desenvolvimento para que se atinja um clima de alta confiança dos funcionários de modo que eles se esforcem para que as metas da organização e suas expectativas sejam atingidas.

Para Balsan (2016), as diferentes atitudes e comportamentos dos funcionários podem ser compreendidos com base na relação que cada um estabelece com a organização. Quando a relação de comprometimento é estabelecida ela vai além da simples lealdade passiva. O indivíduo constitui um vínculo afetivo, identificando-se e esforçando-se em prol dos objetivos e valores da organização, desejando se manter como membro (BASTOS, 1993).

Segundo Bastos (1993), compreender o que leva o funcionário a ter compromisso com a organização é o melhor prognóstico de várias atitudes humanas no contexto de trabalho, tais como: rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

Já Ball et al. (1992), ressalta que a punição é uma ferramenta de liderança que foi estudada principalmente a partir de uma perspectiva comportamental. No entanto, a ênfase na cognição no comportamento organizacional sugere que os estados internos dos colaboradores podem ser importantes para os resultados das organizações. O autor defende que diferenças individuais, as variáveis contextuais e o gerenciamento do

incidente de punição pelo gestor influenciam as reações dos subordinados, que, por sua vez, influenciam os resultados.

Cameron et al. (2005) defende que algumas recompensas aumentam a motivação intrínseca das pessoas. Enquanto isso, Eisenberger et al. (1996) afirma que, apesar de o uso da recompensa para alterar o comportamento humano ser questionado em revisões de literatura, livros didáticos e na mídia popular, os efeitos prejudiciais da recompensa ocorrem sob condições altamente restritas e facilmente evitáveis. Defende ainda que os efeitos positivos da recompensa são facilmente alcançáveis usando procedimentos derivados da teoria comportamental.

Cabe ressaltar, no entanto, que as características do comportamento das pessoas no ambiente organizacional são diferentes em empresas privadas e organizações públicas. Moro et. al, (2012) entendem que as instituições públicas possuem certas características que as diferenciam das organizações privadas, uma vez que apresentam características burocráticas, possuem cargos definidos, que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional. Há ainda mudança das lideranças frequentemente e o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho dos colaboradores. Outros fatores importantes seriam a legislação, a burocracia e os diversos interesses políticos, que depreciam a plena atuação da gestão de pessoas.

Considerando-se uma organização pública, é interessante ressaltar que, o clima é ainda mais complexo de gerenciar. Por mais que a maioria das pessoas visualize o ambiente como sendo agradável e sem conflitos, já que existe a estabilidade de seus servidores, não é isso o que ocorre (DE PAULA et. al, 2011).

A gestão de pessoas, principalmente em órgãos públicos, é comumente restrita à remuneração de pessoal, treinamento e desenvolvimento de pessoas, referenciada a gastos com pessoal, ignorando fatores como produtividade sobre a formação do custo (BERGUE, 2005). Assim, existe a necessidade de se quebrar esse paradigma e fazer com que a GP participe das definições de objetivos e estratégias de longo prazo das organizações.

De acordo com o Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU (2006), cabe aos governos desenvolver uma política de GP que atenda a suas necessidades

específicas e prioridades de modo a maximizar as competências dos servidores para contribuir com a consecução dos objetivos nacionais de desenvolvimento. A ONU defende ainda que os governos podem elevar o profissionalismo do serviço público através de modelos de gestão que podem incluir maior ênfase na profissionalização da GP, com a sua integração com processos estratégicos de planejamento, reestruturação da política de salários, introdução de processos de seleção e treinamento, entre outros. Isto quer dizer que, a melhoria da gestão no setor público passa primordialmente pela administração dos recursos humanos, já que todas estas medidas elencadas são atribuição da administração de recursos humanos.

Assim, a gestão de pessoas na administração pública necessita de adequação à realidade atual, momento em que o cidadão exige cada vez mais um Estado que cumpra com sua função de garantir o bem-estar e qualidade de vida à população. Deste modo, a gestão de RH cumpre papel primordial na modernização do Estado, estabelecendo novas políticas e orientando práticas mais estratégicas na área dos recursos humanos, com o objetivo de aumentar a satisfação da população com relação aos serviços oferecidos pelo Estado. Para tanto, a administração pública vem pegando emprestado e adaptando ferramentas da iniciativa privada (FERREIRA et. al, 2010).

Bergue (2005) conclui que o desempenho dos servidores será o reflexo da administração pública. Assim, a GP deve se atentar para a mudança na cultura organizacional dessas instituições, focando na motivação dos servidores públicos, a satisfação no trabalho e o desenvolvimento profissional e pessoal. O reconhecimento e a valorização dos servidores públicos devem ser baseados em políticas de gestão de pessoas, sem desconsiderar as dificuldades impostas pela legislação atual.

Schikmann (2010) defende que os cidadãos têm exigido cada vez mais eficiência, eficácia, transparência e qualidade do serviço público. No caso das polícias isto não é diferente. O nível de exigência dos usuários do serviço público está cada vez mais alto e, neste novo cenário, as organizações públicas precisam utilizar novas tecnologias, especialmente a da tecnologia da informação, e modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

A Polícia Federal (PF) é um órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira cuja responsabilidade é apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas

entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme. É sua atribuição ainda prevenir e reprimir o tráfico ilícito de drogas, o contrabando e o descaminho, exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras, além de exercer as funções de polícia judiciária da União (art. 144, § 1º da CRFB/88).

O Perito Criminal Federal (PCF) é um dos cargos da carreira policial que possui como atribuição atuar no campo das Ciências Forenses nos delitos de competência da Polícia Federal, objetivando materializar as provas da atividade criminosa de forma técnico-científica (TSUNODA; CARDOSO, 2014).

A importância da Gestão de Pessoas no serviço público em geral, não é diferente no caso dos Peritos Criminais Federais. Em face disto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Quais os efeitos da gestão de pessoas da Polícia Federal sobre o desempenho e a satisfação dos PCFs? E mais: Seria possível elaborar uma forma de premiar estes profissionais em caso de um bom desempenho?

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Assim, este estudo tem o objetivo geral de analisar a política de gestão de pessoas no que se refere a punições e recompensas em relação aos Peritos Criminais Federais, de modo a proporcionar uma maior eficiência e produtividade em seu trabalho.

1.1.2 Específicos

Especificamente, esta pesquisa pretende analisar a legislação específica de gestão de pessoal da Polícia Federal, avaliando a percepção dos servidores sobre as formas de se punir e recompensar por trabalhos bem ou mal desempenhados.

Pretende também colher a percepção dos Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul sobre a política de gestão de pessoas, principalmente no que se refere às recompensas e punições aplicadas aos servidores policiais.

Por fim almeja-se propor a criação de um modelo de gestão de pessoas, visando o aprimoramento dos resultados do trabalho, ao mesmo tempo, aumente a satisfação e proporcione recompensas dos Peritos Criminais Federais.

1.2 Tendências investigativas sobre o tema

A escolha da temática da pesquisa foi motivada por as Unidades de Criminalística do Mato Grosso do Sul terem sido as que mais se destacaram por sua produtividade durante o ano de 2016, de acordo com o XXIII Encontro Anual de Chefes da Perícia Criminal Federal. Todavia, os Peritos Criminais Federais que atuam nestas unidades não receberam qualquer tipo de incentivo ou recompensa.

Verificou-se neste trabalho, pesquisando-se nos principais periódicos de Administração e de Ciências Jurídicas, uma carência de artigos sobre gestão de pessoas na Polícia Federal, corroborando a importância de estudos que abordem esta temática.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa sobre a produção existente em periódicos referente ao tema Polícia Federal, a fim de analisar a geração de conhecimento científico no campo estudado. Definiu-se o período de 2006 a 2016, isto é, onze anos, nos principais periódicos nacionais da área de Administração, tanto privada quanto pública, procurando-se levantar toda a produção científica brasileira sobre o assunto.

Para a seleção dos periódicos para busca, utilizou-se o critério Qualis-Capes quadriênio 2013-2016, acessado entre setembro e outubro de 2017, inicialmente, buscando-se identificar os periódicos avaliados com fatores A1, A2, B1 e B2, da área de Administração. Assim, foram selecionados os seguintes periódicos apresentados no Anexo 1 para a realização da pesquisa.

Após a seleção dos periódicos, foi realizada a busca de artigos, por meio das palavras-chave “polícia federal”, de cada periódico para, posteriormente, acessar edição por edição de cada revista, no período estabelecido.

A partir da busca por meio das palavras-chave nos 74 principais periódicos nacionais da área de Administração, tanto privada quanto pública, nos últimos onze anos, foi encontrado apenas um artigo dentro da temática abordada. A Revista de Administração Mackenzie – RAM da Universidade Presbiteriana Mackenzie, no ano de 2014, publicou o artigo que investigou o termo “Polícia Federal” como tema e que apresenta grande relação com o assunto “Gestão de Pessoas”.

O estudo de autoria de Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014) intitulado “Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de

perícia da Polícia Federal” trata das competências técnicas necessárias e habilidades relevantes para um Perito Criminal Federal exercer a função de um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal.

Ter encontrado apenas um artigo cujo tema é a Polícia Federal em onze anos, pode ser considerado um índice extremamente baixo, ou quase inexistente. Foi possível se vislumbrar alguns motivos para tamanha carência de trabalhos relacionados a esta organização.

Um destes motivos poderia ser por se tratar de uma instituição policial e conseqüentemente com um menor grau de transparência, já que dispõe de informações sensíveis e que demandam um maior grau de sigilo. Tal fato dificulta a elaboração de estudos com dados públicos.

Outro fator que poderia contribuir para a carência de estudos publicados em revistas de administração é o fato de a maioria de seus gestores serem delegados de polícia, conseqüentemente bacharéis em Direito. Além disso, tratando-se de uma instituição policial, sua área de atuação sendo a segurança pública, a disciplina mais relacionada seria a jurídica. Assim, imaginou-se ser possível encontrar mais estudos em revistas desta área.

Desta forma, julgou-se necessário realizar um novo estudo com o objetivo de fazer um levantamento da produção científica nacional em periódicos de Direito do Brasil. Assim, foi feita uma nova pesquisa sobre a produção existente em periódicos da área Jurídica, com o objetivo de avaliar se a geração de conhecimento científico do campo estudado é maior nesta área de estudo. Definiu-se novamente o período abrangido pelos mesmos onze anos, ou seja, de 2006 a 2016, procurando-se mais uma vez levantar toda a produção científica brasileira sobre a Polícia Federal.

Para a nova busca, utilizou-se a seleção dos periódicos tendo como critério Qualis-Capes quadriênio 2013-2016, acessado em fevereiro de 2018. Buscou-se identificar os periódicos avaliados com fatores A1, A2, da área de Direito, sendo assim selecionados os periódicos apresentados no Anexo 2.

Após a seleção dos periódicos, foi repetida a busca de artigos, por meio das palavras-chave “Polícia Federal”, de cada periódico para, posteriormente, acessar edição por edição de cada revista, no período estabelecido. Foram identificados diversos artigos

que faziam menção ao termo pesquisado, assim, foi acessada edição por edição de cada revista, no período estabelecido com o objetivo de verificar se o tema do artigo era realmente a Polícia Federal.

Mais uma vez foi localizado apenas um artigo dentro da temática abordada. A Revista Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, no ano de 2007, publicou o artigo “A hora e a vez de derrotar o Crime Organizado - entrevista com Getúlio Bezerra Santos” que entrevistou um Delegado de Polícia Federal. Contudo, como o próprio título já diz, o assunto abordado neste artigo é a segurança pública, em nada se aproximando do assunto “Gestão de Pessoas”.

O fato de se ter localizado apenas um artigo sobre a PF nas revistas jurídicas em onze anos, contrariou a suposição feita anteriormente de que periódicos na área do Direito poderiam trazer resultado distinto do pesquisado nas revistas de Administração. Todavia, ratificou a carência ou até a inexistência de estudos sobre o tema e, principalmente, com abordem a gestão dentro deste órgão público.

Além desta introdução, que consiste na primeira seção, o trabalho possui mais cinco seções. A segunda seção traz a fundamentação teórica e a contextualização da realidade investigada. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção expõe os resultados encontrados e faz o diagnóstico da situação problema. A quinta seção trata das considerações finais e, por fim, a sexta seção elenca as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA

2.1 Gestão de Pessoas

2.1.1 Uma breve reflexão sobre a Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas (GP) vem assumindo um papel cada vez mais estratégico e importante nas organizações, de acordo com os principais autores sobre o tema. Não cabe mais à GP se limitar àquela função tradicional de suporte, devendo assumir função essencial nas organizações, já que as pessoas são as responsáveis por geração de conhecimento e por construir vantagens competitivas (DEMO et al. 2011).

Contudo, nem sempre o entendimento sobre a gestão de pessoas foi assim. É possível identificar pelo menos cinco momentos diferentes que abordam esse assunto. O primeiro momento da GP é descrito por Marras (2000, p.26) como fase contábil, ocorrida antes de 1930, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil.

Para Fidelis e Banov (2006, p.22) a segunda fase ocorre após a inserção da legislação trabalhista brasileira de 1930 a 1950, surgindo à preocupação com os aspectos legais. Em 1943, com o surgimento da CLT e a reformulação da Carteira Profissional, houve a necessidade do atendimento à legislação. Nesta fase, a área de Gestão de Pessoas passou por mudanças significativas, precisando realizar suas atividades com maior profissionalismo. Conforme citado por Marras (2000, p. 26), “a fase legal registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista”.

Em 1950 a 1965, ocorreu a terceira fase conhecida como tecnicista, segundo Fidelis e Banov (2006, p.22), que com a Revolução Industrial trouxe uma nova forma de trabalho, acarretando em um novo conceito de GP. Devido à imigração de empresas multinacionais que se debruçavam sobre as operações e divisões de tarefas, se embasando no Taylorismo e Fordismo, a área de Gestão de Pessoas passou a operacionalizar os serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários e segurança do trabalho.

Em seguida, de 1965 a 1985, surge a fase denominada administrativa, que é marcada pelas revoluções com as relações sindicais e gerenciais. Cria-se um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementando o movimento sindical denominado “novo sindicalismo” (MARRAS, 2000, p.26-27).

A fase que perdura até os dias atuais teve surgimento em 1985 e é conhecida como fase estratégica. É consequência da evolução da gestão organizacional e desempenha um papel importante nos atuais direcionamentos da área de Gestão de Pessoas (LENGNICK-HALL et al., 2009). Segundo Truss (2008, p.1072) a gestão estratégica de pessoas é compreendida pelo “desenvolvimento de estratégias de RH integradas com as estratégias organizacionais, no envolvimento e participação nas decisões organizacionais, concentrando-se suas ações em atividades que terão implicações de longo prazo”.

Com a incorporação dessa fase, a gestão de pessoas passa a fazer parte das decisões estratégicas das organizações e as empresas começam a reconhecer a influência estratégica que o fator humano tem no progresso do resultado organizacional (MARRAS, 2000).

Todos os principais autores não têm dúvida ao afirmar que a valorização dos colaboradores possui especial importância na atualidade, principalmente se considerar o crescente aumento da competitividade na era do conhecimento. Assim, a gestão de pessoas vem assumindo um papel de destaque nas organizações, especialmente como área estratégica, já que as pessoas é que são as protagonistas para o alcance de resultados que levem a uma competitividade maior (DEMO et al. 2011).

De acordo com Demo (2011), por serem desenvolvedoras de conhecimento, inovação e capacidade organizacional, a gestão de pessoas não deve ser mais vista da forma tradicional, ou seja, como apenas uma área de apoio. A gestão de pessoal deve sim, desempenhar um papel no alcance de objetivos, metas e resultados organizacionais e individuais, uma vez que são uma importante fonte de vantagem competitiva.

No meio acadêmico, é comumente colocado que a Gestão de Pessoas é um dos principais diferenciais no desempenho de uma organização. Contudo, é difícil avaliar o quanto este fator influencia o resultado final (FACCHINI, 2007).

De acordo com De Paula et. al (2011), é comum ouvir que empregados satisfeitos produzem mais e melhor, ou seja, existiria uma relação direta entre satisfação e desempenho dos funcionários. Contudo existem autores que defendem que um melhor desempenho não está diretamente ligado à satisfação no trabalho. Já outros pesquisadores argumentam que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho existe quando há, por exemplo, reconhecimento e recompensas (DE PAULA et. al, 2011).

De qualquer forma, se a satisfação e a qualidade de vida no trabalho influenciam o desempenho dos funcionários ou não, este é um papel da gestão de pessoas. De acordo com Demo et. al, (2011), a gestão de pessoal não deve exercer papel subsidiário, mas, sim papel estratégico dentro das organizações, já que é o capital humano o responsável pela produção de conhecimento, sendo um diferencial competitivo. Assim, a Gestão de Pessoas tem o papel primordial de elaborar políticas de valorização e desenvolvimento de seus funcionários.

Como citado por alguns autores acima, é possível observar a importância e abrangência da área de Gestão de Pessoas na organização. O quanto a organização depende do desempenho das pessoas e desenvolvimento das suas atividades, bem como, as pessoas dependem do trabalho como meio de subsistência. Sendo esta uma relação mútua de dependência, sendo a responsabilidade da área de Gestão de Pessoas intermediar os interesses (DEMO et al. 2011).

Assim, além do acompanhamento do desempenho das pessoas é importante avaliar e monitorar se a área de Gestão de Pessoas está desempenhando a sua função de forma adequada ou se seus processos e políticas bem como de recompensas, advertências e avaliações estão sendo feitos com coerência, critérios e transparência.

2.1.2 Programas de recompensas e punições: contribuição das teorias psicológicas

Behaviorismo, Comportamentalismo, Teoria Comportamental, Análise Experimental do Comportamento e Análise do Comportamento é como se conhece o movimento angariado pelo psicólogo John B. Watson em 1913. Este profissional tratava a psicologia como um objeto observável, mensurável, com experimentos que poderiam ser reproduzidos, isto é, uma ciência objetiva com descrição objetiva em se tratando de estímulo e resposta (SCHULTZ e SCHULTZ, 2003; BOCK et al. 1992).

A intenção era o rompimento da psicologia com a filosofia, a caracterizando como ciência. Watson também acreditava na psicologia funcionalista, ou seja, certos estímulos e variáveis do meio podem gerar determinadas respostas, já que os organismos se ajustam aos seus ambientes através da hereditariedade e dos hábitos. Para o ponto de partida de uma ciência do comportamento, definiu-se o estímulo e a resposta, que passaram a ser estudados. O homem começa a ser avaliado como produto de um processo de aprendizagem, isto é, como consequência das associações entre estímulos do meio e respostas com comportamentos (SCHULTZ e SCHULTZ, 2003; BOCK et al. 1992).

De acordo com Schultz e Schultz (2003), Watson também teve influência da psicologia animal, já que chegou a fazer diversos cursos com Jacques Loeb, fisiologista e zoólogo alemão, que realizou diversos experimentos com animais, principalmente através de uma abordagem mais mecanicista. Loeb, contudo, não descartava as experiências passadas, revelando uma memória associativa dos bichos.

Edward Lee Thorndike elaborou um enfoque experimental, complementar, que chamou de conexãoismo. De acordo com o estudioso, em uma determinada circunstância, o ato que produzisse uma satisfação, ficaria relacionado com essa circunstância, assim, quando esta situação se repete, o ato teria maior chance de voltar a ocorrer do que anteriormente. Contrariamente, quando a conduta gera desconforto se dissociando de uma situação, existe uma menor chance de que essa conduta volte a se repetir do que antes (SCHULTZ e SCHULTZ, 2003).

Thorndike chamou esta teoria de lei do efeito, que consiste na estruturação de comportamentos característicos e condicionados à oferta de recompensas exteriores. Nesta doutrina, a personalidade seria fruto da aprendizagem, isto quer dizer que comportamentos correlacionados com as respostas incorretas (sem recompensas) tendem a sofrer um processo de extinção (BERGAMINI, 1991).

Burrhus Frederick Skinner, um dos mais influentes indivíduos do ramo da psicologia, aproveita o conceito de recompensa proposto por Thorndike e elabora a Teoria do Reforço. Skinner é um típico representante da escola behaviorista, sendo conhecido por seus estudos classificados como behaviorismo radical. De acordo com Skinner, o Reforço Positivo e o Reforço Negativo são ferramentas poderosas no processo de construção e extinção de comportamentos (BERGAMINI, 1991; BOCK et al. 1992; SCHULTZ e SCHULTZ, 2003).

A teoria de Skinner se baseia no comportamento operante, ou seja, o que propicia a aprendizagem dos comportamentos é a ação do organismo sobre o meio e o efeito dela resultante. Skinner acreditava que o comportamento operante representava com maior fidelidade o aprendizado humano na vida real. Assim, o comportamento operante é normalmente representado como $R \rightarrow S$, onde R é a resposta, a flecha significa “levar a” e S constitui o estímulo reforçador. Desta forma, o estímulo reforçador é denominado reforço e esta relação chamada de relação fundamental, na qual o comportamento operante quer dizer a interação entre o sujeito e o ambiente (SCHULTZ e SCHULTZ, 2003; BOCK et al. 1992).

Reforço Positivo é definido por Skinner como sendo o fato de os animais repetirem o comportamento a cada vez que recebem algum tipo de recompensa. Em seu experimento, cada vez que os ratos ou pombos acionaram um mecanismo ou bicaram um dispositivo, eles recebiam imediatamente um alimento, aumentando assim a frequência com que os animais praticavam este comportamento, caracterizando assim o Reforço Positivo. O estudioso entendia que o reforço no mundo real às vezes não é contínuo ou consistente. Contudo, mesmo quando os reforços são intermitentes, ainda assim auxiliam na aprendizagem (SCHULTZ e SCHULTZ, 2003; BOCK et al. 1992).

Como bem esclarecido por Bolsoni-Silva e Marturano (2002), o Reforço Negativo, que também tem como objetivo o aumento da frequência de uma certa conduta, funciona de forma oposta, tendo em vista que este método de reforço é realizado através da retirada de algo desagradável. Um exemplo de Reforço Negativo seria a interrupção de choques elétricos cada vez que o rato pressiona o dispositivo. Tal procedimento também tende a aumentar a frequência com que o animal realiza a conduta.

De acordo com a teoria de Skinner, a punição poderia ocorrer de duas formas distintas. A primeira seria com a retirada de reforçadores positivos e a segunda com a implementação de reforçadores negativos. Para melhor esclarecer e diferenciar as hipóteses anteriores, a punição poderia se dar com a retirada do prêmio (comida) que era dado ao rato cada vez que ele pressionava o mecanismo, ou seja, pressionar o mecanismo não disponibilizaria mais comida ao roedor. Da mesma forma, a punição também poderia ocorrer com a aplicação de choques cada vez que o rato acionasse o dispositivo (BOLSONI-SILVA e MARTURANO, 2002).

Skinner, contudo, observou que o reforço atrasado tende a ser menos eficaz, isto é, tanto os reforços (positivo ou negativo) quanto a punição devem ser aplicados de forma imediata, não surtindo um efeito satisfatório se são atrasados. Além disso, verificou-se que a punição, enquanto técnica de aprendizagem, apresenta ainda algumas desvantagens. A primeira seria que as pesquisas mostraram que a supressão do comportamento indesejado só é definitiva se a punição for extremamente intensa, já que as razões que levaram à conduta não foram alteradas com a punição (ABIB, 2001; BOCK et al. 1992).

Outra desvantagem da punição seria a geração de emoções negativas e desagradáveis, e a tendência natural a fugir ou contra-controlar. Assim, a punição só reduziria a frequência da conduta de forma momentânea, não a mantendo por um grande espaço de tempo. Ademais, a pessoa poderia iniciar um sentimento de medo frente a situações similares, levando-a a fazer qualquer outra coisa para evitar a punição. De acordo com Skinner, uma punição branda pode gerar um sentimento de vergonha, já uma explícita e intensa pode desencadear uma sensação de culpa e, se o contexto se reverte de familiar para estranho, o sentimento seria de nostalgia (ABIB, 2001; BOCK et al. 1992; BOLSONI-SILVA e MARTURANO, 2002; CARVALHO NETO e MAYER, 2011).

A punição, de acordo com alguns autores, apresentaria mais um efeito colateral, que seria a conduta automática de fuga ou esquiva. Skinner sugere que a punição apresentaria simultaneamente uma natureza auto-sabotadora, através qual geraria uma condição motivacional de uma resposta que eliminasse ou prevenisse a ocorrência do aversivo. Esta resposta seria como um reflexo, enfraquecendo o estabelecido inicialmente. Isto quer dizer que, diante de uma punição, qualquer resposta que elimine esse estímulo produz um fortalecimento automático da classe. Um exemplo seria a conduta de motoristas no trânsito. Apesar de multas e em certos casos até as suspensões do direito de dirigir não serem o bastante para que o comportamento de muitos motoristas se altere, torna-os especialistas em se esquivar e em fugas (CARVALHO NETO e MAYER, 2011; BOCK et al. 1992).

De outra forma, quando se aplica uma punição, verifica-se uma supressão imediata na conduta, todavia, ao se reapresentar o mesmo estímulo, a supressão deixa gradativamente de ocorrer, chegando a não surtir mais qualquer efeito significativo, mesmo que a punição ainda se encontre presente. Chama-se este efeito de Habituação, quando se utiliza indiscriminadamente estímulos tanto com função aversiva quanto com

função reforçadora positiva. Assim, Skinner criticava a validade da punição no longo prazo, acreditando-se na incapacidade de se manter esta função por um período maior (CARVALHO NETO e MAYER, 2011).

Carvalho Neto e Mayer (2011) ressaltam também que ao se retirar o estímulo punitivo, ocorreria um retorno aos níveis anteriores do comportamento. Ou seja, na ausência deste estímulo, na interrupção da punição, deixam de existir os efeitos supressivos e se restabeleceria a força original da classe de resposta, retornando-se à frequência original.

Deste modo, muitos behavioristas criticam a validade do procedimento da punição como maneira de aprendizagem. De acordo com esta corrente, a substituição da punição pela utilização de reforços positivo e negativo, com a utilização de comportamentos desejáveis se mostra mais eficaz (BOCK et al. 1992).

Por fim, existe ainda a Extinção, que seria um procedimento no qual a resposta deixa repentinamente de receber reforços, isto é, a descontinuidade de um estímulo. De acordo com Skinner, o efeito seria o retorno à frequência inicial do comportamento, reestabelecendo-se o padrão original.

De acordo com o trabalho de Sefton et al. (2007), em organizações o uso de sanções pode ser necessário para promover a cooperação dos funcionários, mas apenas a ameaça de sanções já pode ser suficiente para se atingir algum resultado. Este estudo indica também que um sistema de recompensa requer o uso continuado de recompensas.

Gardner et al. (2004) sugere que a remuneração também possa manter e até melhorar o desempenho do funcionário, já que o nível de remuneração afeta a autoestima, que, conseqüentemente, afeta a performance do funcionário. Já Podsakoff (2010) afirma que pesquisas recentes mostraram que a liderança na forma de recompensas e punições pode ter efeitos substanciais nas atitudes, percepções e medidas importantes de desempenho no trabalho.

Podsakoff (2010), que explica a liderança transacional como sendo um estilo de liderança em que se influencia a performance dos liderados através de recompensas e punições, relata que estudos mostraram que a recompensa está mais fortemente relacionada com o desempenho do que a liderança transformacional para alguns funcionários. A liderança transformacional seria um estilo através do qual o gestor

influencia os funcionários através de seu carisma, de uma estratégia e ideia visionária. Assim, a liderança transacional teria enormes relações com as atitudes, percepções e comportamentos dos funcionários.

Kuhnert e Lewis, (1987) definem os líderes transformacionais como gestores que oferecem um propósito que transcende as metas de curto prazo e se concentram nas necessidades intrínsecas. Já os líderes transacionais se concentram na troca de recursos. A liderança transformacional apresenta como resultado seguidores que se identificam com as necessidades do líder, enquanto o líder transacional dá aos seguidores algo que eles desejam em troca de algo que o líder quer, ou seja, recompensas.

No estudo desenvolvido por Judge e Piccolo (2004), os autores reforçam a validade da liderança por recompensas e afirmam que nos quatro cenários de estudo (negócios, faculdades, militares e setor público), a recompensa funcionou melhor em ambientes de negócios. Os autores sugerem que o motivo seria porque a liderança de recompensa é dependente de recursos e os líderes empresariais seriam mais capazes de recompensar os funcionários em troca de seus esforços. Nas outras situações, os recursos são mais escassos, a liderança por recompensa poderia ser menos eficaz, porque seria mais difícil para os gestores cumprirem a parte final do acordo.

2.1.3 A Gestão em Organizações Policiais

De acordo com os estudos de Lopes Junior et al. (2011), de Villaça (2003) e de Cruz e Barbosa (2002), existe uma enorme carência de produções científicas sobre a gestão da segurança pública no Brasil, em especial quando se trata da parte administrativa. Villaça (2003) reforça esse entendimento ao afirmar que, quando o tema abordado é a Gestão Administrativa, pouco foco é dado às organizações policiais. Ainda de acordo com Lopes Junior et al. (2011), a falta de prestígio destas organizações junto à sociedade faz com que haja uma falta de interesse de pesquisas científicas sobre esta área, restringindo-se a pessoas que atuam neste segmento.

Villaça (2003), traz a questão de que a Polícia, que é composta por um grande contingente de servidores em virtude de suas atividades, é constituída por grupos socioculturais menores (subgrupos). Assim, considerando que estes servidores são oriundos de camadas sociais diferente, que possuem formação anterior diversa e que são

provenientes de diversas regiões do estado, é um trabalho complexo formar uma cultura organizacional homogênea.

Como bem observado por Cruz e Barbosa (2002), as organizações policiais possuem uma peculiaridade: seus resultados são de difícil mensuração, já que diversos fatores influenciam o nível de violência em certa comunidade, como as ações preventivas, crescimento urbano, sensação de segurança, aumento da sensação de punição. Este fato pode acarretar em questionamentos sobre a melhor forma de se alcançar os objetivos ou pode gerar um cenário nebuloso sobre quais as melhores medidas de gestão a se tomar para se aprimorar o desempenho da organização.

Cruz e Barbosa (2002) elencam ainda alguns problemas na gestão de pessoas em organização policiais, como por exemplo a carência de pessoal, principalmente se considerado o dimensionamento com relação aos turnos de trabalho, a jornada de trabalho exaustiva, com períodos de trabalho superiores aos previstos, a utilização dos períodos de folgas para atividades de complementação de renda (“bicos”) e necessidade de aprimoramento do processo seletivo.

Tanto o estudo de Pinto et al. (2013) quanto o trabalho de Birchall et al. (2012) afirmam que o trabalho além do horário previsto é um dos fatores que colabora para elevar o nível de estresse ocupacional, aumentando assim o sofrimento psíquico dos profissionais que atuam na área policial. Ainda de acordo com o artigo de Pinto et al. (2013), o atendimento ao público e a atuação na linha de frente do trabalho policial agravam ainda mais a situação do desgaste e da perda da capacidade corporal e psíquica.

A hierarquia e disciplina são os princípios primordiais da cultura de qualquer instituição policial. As estruturas policiais são, rígidas e têm como alicerces manuais de normas e condutas, contendo de forma geral as funções de cada categoria, contudo as percepções dos servidores são antagônicas entre eles. Assim, estas organizações vivem em constante conflito entre seus membros em relações de poder, influências, negociações, etc (LOPES JUNIOR et al, 2011).

Pinto et al. (2013) alerta ainda para a importância do desenvolvimento de pesquisas neste ramo de atuação, aprofundando-se sobre as condições de trabalho que acometem a saúde e a qualidade de vida destes profissionais. Trata-se de um subsídio para políticas públicas e desenvolvimento de gestão que deem atenção e previnam

problemas como o estresse organizacional, valorizem a atuação da polícia, além de propiciar condições dignas de trabalho aos policiais. Deste modo, existe uma necessidade de se planejar de forma eficiente e eficaz a organização do trabalho dos policiais, além de realizar ações que garantam a sua segurança, os seus direitos para que estes profissionais bem exerçam a sua função.

De acordo com Brewer e Walker (2013), pesquisas mostraram que as limitações do sistema de pessoal são muito mais significativas nas organizações públicas do que nas organizações do setor privado, acreditando-se que essas restrições prejudicam os gestores públicos e o desempenho organizacional. Segundo os autores, uma das finalidades das reformas do funcionalismo público implementadas nas últimas décadas foi afrouxar essas restrições, considerando que mais flexibilidade do sistema de pessoal levaria a uma maior eficácia e maior desempenho organizacional, ou seja, a retirada de restrições e o empoderamento de gerentes melhoraria o desempenho organizacional.

2.2 A Polícia Federal

2.2.1 Breve reflexão sobre a Polícia Federal

A Constituição da República Federativa do Brasil em seu artigo 5º, caput, que traz os direitos e garantias fundamentais dos cidadãos, assevera aos brasileiros e estrangeiros residentes no País, entre outros, o direito à segurança (art. 5º, CRFB/1988). Afirma em seu artigo 144 que segurança pública, é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos. O Estado, como responsável pela segurança pública, tem o dever de preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, se utilizando então das forças policiais conforme consta neste mesmo artigo do texto constitucional (art. 144, CRFB/1988). Quais sejam:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União tem como objetivo precípuo a apuração infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens/serviços/interesses da União. As infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme também devem ser apuradas por este órgão. Além de prevenir e reprimir o tráfico ilícito de drogas, o contrabando e o descaminho, a PF tem o dever de exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras, além de exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União (art. 144, § 1º, CRFB/1988).

§ 1º A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:" (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;

III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

A Polícia Federal tem origem na Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, criada por D. João VI em 10 de maio de 1808, com o objetivo de organizar o serviço policial do Município da Corte do Rio de Janeiro. Para o cargo de Intendente-Geral de Polícia da Corte foi designado o Desembargador e Ouvidor Paulo Fernandes Viana. Durante o Governo de Getúlio Vargas, o Decreto-Lei no. 6.378, de 28 de março de 1944, transformou a Polícia Civil do Distrito Federal, que funcionava na Cidade do Rio de Janeiro/RJ, então capital do Brasil, em Departamento Federal de Segurança Pública – DFSP, diretamente subordinada ao Ministro da Justiça e Negócios Interiores (GAGLIARDO, 2014; POLÍCIA FEDERAL, 2018a).

Este Decreto-Lei, incumbia ao DFSP os serviços de polícia e segurança pública no Distrito Federal e, em âmbito nacional, os de polícia marítima, aérea e segurança de fronteiras. Estabeleceu-se, também, que as Secretarias ou Departamentos de Segurança e Chefaturas de Polícia dos Estados receberiam orientação do DFSP a respeito de assuntos

de ordem política e social, relacionados com a segurança pública (POLÍCIA FEDERAL, 2018a).

Com a construção de Brasília, o Governador do Estado de Goiás sancionou a Lei nº 2.364, de 9 de dezembro de 1958, criando o Departamento Regional de Polícia de Brasília – DRPB, ao qual se subordinava a Guarda Civil Especial de Brasília – GEB, assim permanecendo até a inauguração da nova capital federal. O DRPB foi então incorporado ao Departamento Federal de Segurança Pública. Já em 1964, com a sanção da Lei nº 4.483, de 16 de novembro de 1964, o Departamento Federal de Segurança Pública passou a ter atuação em todo o território nacional, ocorrendo assim uma reorganização do então DFSP (POLÍCIA FEDERAL, 2018a).

De acordo com a Constituição Federal de 24 de janeiro de 1967, em seu art. 8º, inciso VII, competia à União organizar e manter a Polícia Federal. Posteriormente, o Decreto-Lei no. 200/67 estabeleceu, em seu art. 210, que o Departamento Federal de Segurança Pública passava a se chamar Departamento de Polícia Federal. A Constituição Federal 1988 passa então a denominar o órgão como Polícia Federal (POLÍCIA FEDERAL, 2018a).

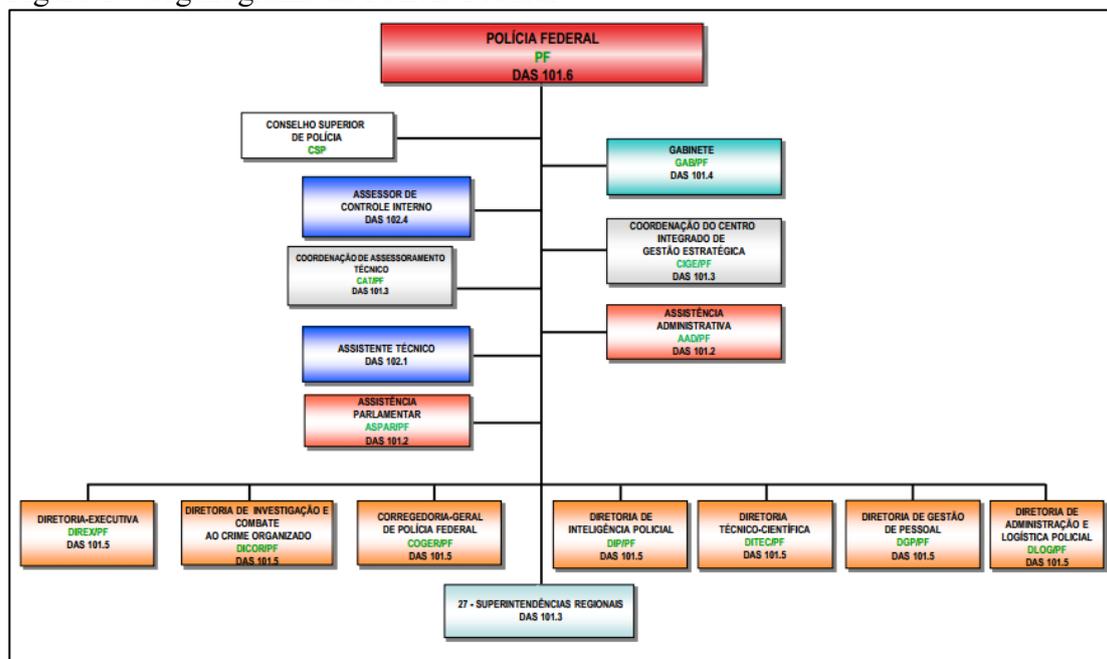
Hoje, além do que exige a Constituição, a PF oferece ainda os seguintes serviços: emissão de passaporte; registro de armas de fogo e concessão de porte de arma de fogo; controle e fiscalização de produtos químicos; controle e fiscalização de segurança privada (POLÍCIA FEDERAL, 2018a).

A sede da Polícia Federal fica situada em Brasília/DF, havendo unidades descentralizadas (superintendências regionais) em todas as capitais dos estados da federação, além do Distrito Federal. Conta ainda com delegacias e postos avançados em diversas cidades do país (POLÍCIA FEDERAL, 2018a).

A PF é dirigida por um Diretor-Geral e este cargo é ocupado por Delegado de Polícia Federal. As Superintendências Regionais são subordinadas administrativamente ao Diretor-Geral e vinculadas técnica e normativamente às unidades centrais. As Delegacias de Polícia Federal descentralizadas têm uma chefia, subordinando-se administrativamente às respectivas Superintendências Regionais e vinculando-se técnica e normativamente às unidades centrais. Os cargos de Diretoria e de superintendentes regionais e chefes de Delegacias descentralizadas também são ocupados por Delegados

de Polícia Federal, com exceção do Diretor Técnico-Científico – DITEC, que é ocupado por Perito Criminal Federal (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2018a; POLÍCIA FEDERAL, 2018a; RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015), conforme apresentado no Organograma da Polícia Federal representado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da Polícia Federal



Fonte: Polícia Federal, 2019

De acordo com a página eletrônica da PF, sua missão é “exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito”.

Pesquisa realizada pelo Ibope Inteligência divulgada em 28 de julho de 2017, aponta a Polícia Federal na terceira colocação entre as instituições com a maior confiança da população, ficando atrás apenas dos Bombeiros e das Igrejas. A PF, que iniciou sua participação no Índice de Confiança Social apenas no ano de 2016, apresentou evolução dos seus números de 67 pontos em 2016 para 72 em 2017.

2.2.2 A Perícia Criminal Federal

A perícia é um dos meios de prova que tem como objetivo elucidar fatos ao Juiz sobre conhecimentos técnicos de qualquer natureza ou ramo do saber, de que o magistrado não dispõe. Assim, o objeto da perícia é a prova pericial através do conhecimento técnico-científico (PENTILLE, 2015).

O Código de Processo Penal (CPP) em seu artigo 158 afirma que será indispensável o exame de corpo de delito (direto ou indireto) quando a infração deixar vestígios, não podendo supri-lo a confissão do acusado. Este exame de corpo de delito e outras perícias deverão, em regra, ser realizados por perito oficial, portador de diploma de curso superior (art. 159, caput, do CPP).

Assim, é necessário diferenciar o perito criminal do perito cível. A perícia cível trata de controvérsias, principalmente, nas varas cíveis e do trabalho. Já a perícia criminal tem como ramo de atuação as infrações penais, na qual o Estado se encarrega de defender o cidadão representando a sociedade (ESPÍNDULA, 2009).

Corpo de delito é todo vestígio deixado pela infração, desde o local da ação, passando pelos objetos utilizados, até a própria vítima, constituindo a materialidade do crime em si. Entende-se, pois, a perícia como o exame do corpo de delito realizado por técnicos ou especialistas em determinado assunto com a finalidade de obter informações oportunas ao processo penal (NUCCI, 2012; OLIVEIRA, 2011; CAPEZ, 2010).

A Ciência Forense é o ramo do conhecimento destinado à aplicação da ciência moderna na elucidação de delitos, envolvendo áreas interdisciplinares do conhecimento como a Física, a Biologia, a Química, a Matemática e entre outras ciências (RABELLO, 1996; BELL, 2004). Pode ser conceituada também como a disciplina que se dedica ao reconhecimento, identificação, individualização e avaliação de vestígios por meio da aplicação das ciências naturais e físicas. O objetivo da criminalística, como também é conhecida a Ciência Forense, é dar suporte às investigações relativas à justiça criminal, utilizando métodos técnico-científicos de forma imparcial (MAGALHÃES, 2001; ORNELAS, 2003).

A Lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009, que estabelece normas gerais para as perícias oficiais de natureza criminal, afirma que é assegurado ao perito oficial a autonomia técnica, científica e funcional, exigindo-se concurso público, com formação acadêmica específica, para o provimento do cargo. Ainda de acordo com a referida lei, são peritos de natureza criminal os peritos criminais, peritos médico-legistas e peritos odontologistas.

Como autonomia técnica, entende-se a isenção e a imparcialidade na confecção dos seus laudos periciais. Assim, estes profissionais devem ser livres de ingerências ou interferências de órgãos estranhos à atividade (SILVA, 2009b).

Portanto, como bem definem Vergara e Villela (2011), no Guia de Serviços da Perícia Criminal Federal, a ciência forense é uma disciplina técnico-científica por natureza e jurídico-penal por destinação, que auxilia na elucidação de crimes e na identificação da sua autoria, através da pesquisa, do adequado exame pericial e da interpretação dos vestígios encontrados. No âmbito da Justiça Federal, o responsável pela materialização da prova criminal é o Perito Criminal Federal.

De acordo com a página eletrônica da Polícia Federal, estas são as atribuições do Perito Criminal Federal:

- realizar exames periciais em locais de infração penal,
- realizar exames em instrumentos utilizados, ou presumivelmente utilizados, na prática de infrações penais,
- proceder pesquisas de interesse do serviço, coletar dados e informações necessários à complementação dos exames periciais,
- participar da execução das medidas de segurança orgânica e zelar pelo cumprimento das mesmas,
- desempenhar outras atividades que visem apoiar técnica e administrativamente as metas da Instituição Policial,
- executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.

Em 1964 foi criado o Instituto Nacional de Criminalística (INC), através da Lei nº 4.483, de 19/11/1964. Assim, a Perícia Criminal Federal se estabeleceu através dos SETECs (Setores Técnico-Científicos) em todas as capitais dos estados da Federação, no Distrito Federal, bem como, por meio das UTECs (Unidades Técnico-Científicas), em diversas delegacias do interior do País. Foi concebido também o Sistema Nacional de Criminalística da Polícia Federal, gerido pelo INC, com o objetivo de realizar a gestão da demanda de criminalística em todo o país (VERGARA e VILLELA, 2011).

Na página eletrônica da PF é possível identificar que o cargo de perito é dividido por área de formação conforme a quadro abaixo:

Quadro 1 - Áreas de Formação de PCFs

Área	Formação Acadêmica
1	Ciências Contábeis ou Ciências Econômicas
2	Engenharia Elétrica, Engenharia Eletrônica, Engenharia de Redes de Comunicação ou Engenharia de Telecomunicações
3	Ciências da Computação, Informática, Análise de Sistemas, Engenharia da Computação ou Engenharia de Redes de Comunicação
4	Engenharia Agrônoma
5	Geologia
6	Engenharia Química, Química ou Química Industrial
7	Engenharia Civil
8	Biomedicina ou Ciências Biológicas
9	Engenharia Florestal
10	Medicina Veterinária
11	Engenharia Cartográfica
12	Medicina
13	Odontologia
14	Farmácia
15	Engenharia Mecânica ou Engenharia Mecatrônica
16	Física
17	Engenharia de Minas
18	Engenharia Elétrica

Fonte: Polícia Federal

Assim, o Perito pode ter graduações diversas, que dependem de sua área de atuação na profissão e recebe demandas diversificadas para realizar seu trabalho.

2.2.3 Legislação e Gestão de Pessoas no âmbito da Perícia Criminal Federal

A Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996, afirma que carreira de Policial Federal, que engloba o cargo de Perito Criminal Federal, é composta por cargos de nível superior, cujo ingresso ocorrerá na terceira classe, mediante concurso público. Os ocupantes do cargo de Perito Criminal Federal são responsáveis pela direção das atividades periciais e é assegurada a eles a autonomia técnica e científica no exercício de suas atividades periciais.

A promoção se trata da mudança de classe que o servidor ocupe para a classe imediatamente superior. O Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009, disciplina os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal. De acordo com o referido Decreto, os requisitos para promoção nos cargos da Carreira Policial Federal são:

I - exercício ininterrupto do cargo:

Quadro 2 - Tempo de exercício no cargo

Interstício	Origem	Destino
3 anos	3ª Classe	2ª Classe
5 anos	2ª Classe	1ª Classe
5 anos	1ª Classe	Classe Especial

Fonte: Decreto nº 7.014 de 2009

II - avaliação de desempenho satisfatória; e

III - conclusão, com aproveitamento, de curso de aperfeiçoamento.

O Decreto ainda define que a avaliação de desempenho deverá ser realizada a cada doze meses pela chefia imediata e confirmada pela autoridade superior. A avaliação do servidor ao final do interstício para promoção será a média dos resultados do período. O servidor que não atingir o desempenho satisfatório permanecerá na mesma classe até que a média dos resultados do período de avaliação seja considerada satisfatória.

A Portaria Interministerial nº 23, de 13 de julho de 1998, que define os critérios de avaliação de desempenho dos servidores da Carreira Policial Federal para fins de progressão, corrobora o que o Decreto nº 7.014/2009 diz. Assim, a avaliação de desempenho será feita pelo chefe imediato e confirmada pela autoridade superior de sua lotação, não sendo prevista a avaliação da chefia por parte dos subordinados, dos servidores pelos seus pares, ou mesmo uma avaliação do próprio servidor sobre o seu desempenho.

A Mensagem Oficial Circular nº 22/2016 (MOC) da Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal traz de forma mais detalhada o assunto avaliação de desempenho. Ela define esta avaliação como sendo o processo que mensura as atividades dos servidores públicos, com o objetivo de verificar aqueles que estão desempenhando seu trabalho com eficiência e colaborando para a realização dos objetivos do Órgão. A MOC alega que esse instrumento permitiria o aprimoramento funcional, reduziria as falhas e aumentaria continuamente a motivação do policial federal.

Avaliação de desempenho considerará os seguintes critérios mínimos de acordo com o Decreto nº 7.014/2009:

I - qualidade e quantidade de trabalho;

II - iniciativa e cooperação;

III - assiduidade e urbanidade;

IV - pontualidade e disciplina;

V - conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento;

VI - preparo físico;

VII - habilidade para manuseio e porte de arma.

Tanto a MOC quanto a Portaria Interministerial detalham os critérios de avaliação, definindo que a qualidade e quantidade do trabalho significa a capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão, o volume de trabalho, levando-se em consideração a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade.

Já a iniciativa e a cooperação são determinadas pelos dois ditames como sendo a competência de visualizar situações e agir prontamente, apresentar sugestões ou ideias para a melhoria do serviço, além de ser a capacidade de trabalhar em equipe. Já a assiduidade e a urbanidade seriam a presença permanente no trabalho e o relacionamento cortês com os colegas e o público, enquanto a pontualidade e a disciplina podem ser determinadas como cumprimento do horário estabelecido, observância da hierarquia e respeito às normas legais.

Por outro lado, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que trata sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, em seu artigo 117 traz um rol de proibições ao servidor público, e no Capítulo V do Título IV (Do Regime Disciplinar) as penalidades, que abrange desde o artigo 127 até o artigo 142.

Ainda na mesma Lei, verifica-se que a advertência deverá ser aplicada nos casos de violação de proibição constante do art. 117, incisos I a VIII e XIX, enquanto a suspensão deverá ser aplicada em caso de reincidência de faltas punidas com advertência e de violação das demais proibições que não tipifiquem infração sujeita a penalidade de demissão. Já para a demissão, o artigo 132 traz treze incisos elencando os casos sujeitos a esta punição.

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990

Art. 127. São penalidades disciplinares:

I - advertência;

II - suspensão;

III - demissão;

IV - cassação de aposentadoria ou disponibilidade;

V - destituição de cargo em comissão;

VI - destituição de função comissionada.

(...)

Art. 130. A suspensão será aplicada em caso de reincidência das faltas punidas com advertência e de violação das demais proibições que não tipifiquem infração sujeita a penalidade de demissão, não podendo exceder de 90 (noventa) dias.

(...)

Art. 132. A demissão será aplicada nos seguintes casos:

I - crime contra a administração pública;

II - abandono de cargo;

III - inassiduidade habitual;

IV - improbidade administrativa;

V - incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição;

VI - insubordinação grave em serviço;

VII - ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem;

VIII - aplicação irregular de dinheiros públicos;

IX - revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo;

X - lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional;

XI - corrupção;

XII - acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas;

XIII - transgressão dos incisos IX a XVI do art. 117.

(...)

Art. 134. Será cassada a aposentadoria ou a disponibilidade do inativo que houver praticado, na atividade, falta punível com a demissão.

(...)

Art. 136. A demissão ou a destituição de cargo em comissão, nos casos dos incisos IV, VIII, X e XI do art. 132, implica a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, sem prejuízo da ação penal cabível.

Art. 137. A demissão ou a destituição de cargo em comissão, por infringência do art. 117, incisos IX e XI, incompatibiliza o ex-servidor para nova investidura em cargo público federal, pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Parágrafo único. Não poderá retornar ao serviço público federal o servidor que for demitido ou destituído do cargo em comissão por infringência do art. 132, incisos I, IV, VIII, X e XI.

Além das práticas previstas na Lei 8.112/90, a Lei nº 4.878, de 3 de dezembro de 1965, que trata sobre o regime o regime jurídico peculiar dos policiais federais e civis do distrito federal, em seu Capítulo VII, que dispõe sobre os deveres e as transgressões destes servidores, elenca as práticas que são passíveis de punição. Destacam-se algumas transgressões:

Lei nº 4.878, de 3 de dezembro de 1965

Art. 43. São transgressões disciplinares:

(...)

V - deixar de pagar, com regularidade, as pensões a que esteja obrigado em virtude de decisão judicial;

VI - deixar, habitualmente, de saldar dívidas legítimas;

(...)

XXIX - trabalhar mal, intencionalmente ou por negligência;

(...)

XXXV - contrair dívida ou assumir compromisso superior às suas possibilidades financeiras, comprometendo o bom nome da repartição;

(...)

XLIV - dar-se ao vício da embriaguez;

(...)

LI - entregar-se à prática de vícios ou atos atentatórios aos bons costumes;

(...)

Nota-se que um rol exaustivo de condutas, inclusive comportamentos de cunho pessoal como a prática de vícios ou atos atentatórios aos bons costumes. Ressalta-se também que se trata de uma norma sem uma definição específica, sendo ela demasiadamente ampla. Da mesma forma, é possível observar a conduta de trabalhar mal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da escassez de trabalhos sobre a gestão de pessoas na Polícia Federal brasileira, foi elaborada uma pesquisa exploratória, de forma qualitativa com a realização de entrevistas, utilizando-se também a observação participante e a análise documental, além da análise de conteúdo.

Nesta seção, serão elencados os procedimentos metodológicos empregados para atingir os objetivos deste estudo. De tal modo, a pesquisa será caracterizada quanto aos fins, aos meios e à abordagem, além de apresentar a descrição do sítio da pesquisa, a população e amostra, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos desta coleta e análise dos dados.

Inicialmente foi elaborada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre a gestão de pessoas, mais especificamente sobre a Teoria do Reforço desenvolvida por Frederic Skinner, Behaviorismo e o sistema de recompensas. Concomitantemente, realizou-se uma pesquisa aos principais periódicos da área de Administração referente aos anos de 2006 a 2016, consultando-se a expressão “Polícia Federal” a fim de se verificar a produção científica realizada nos últimos 11 anos sobre este órgão. Verificando-se a ausência de artigos científicos sobre o tema, foi realizada uma nova pesquisa com os mesmos parâmetros nos principais periódicos da área jurídica, resultando em conclusão idêntica.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa analisa os Peritos Criminais Federais lotados no Estado de Mato Grosso do Sul que desenvolvem o trabalho na atividade fim do cargo. Trata-se de uma pesquisa de opinião, objetivando estabelecer correlações entre diversas categorias.

Pode ser considerada também uma pesquisa exploratória tendo em vista que, foi encontrado muito pouco conhecimento sobre o tema. Ademais, se realiza um diagnóstico organizacional, com um contato com a organização, a identificação de participantes, uma análise da viabilidade de se desenvolver um método, uma discussão sobre os problemas desta organização e as possibilidades de ação, a coleta de dados que possibilitem um diagnóstico, a formulação da situação problema da pesquisa, a definição de um pressuposto teórico que dará suporte à investigação e elaboração do diagnóstico (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A abordagem da pesquisa pode ser definida como qualitativa, pois, além da análise documental, será realizada também uma entrevista com parte da população pesquisada. Assim, a questão pode ser melhor esclarecida no contexto em que ocorre, sendo analisada numa perspectiva integrada (GODOY, 1995). O trabalho contará ainda com a observação participante, na qual o observador se integra ao grupo, analisando os interesses, necessidades e dificuldades da população investigada.

Os resultados da pesquisa têm ainda o objetivo de viabilizar estudos futuros com o aprofundamento de questões e avaliação de outras variáveis que podem influenciar, não apenas a satisfação do servidor, como também o aumento de produção e de qualidade das tarefas desempenhadas por estes policiais federais.

3.2 Instrumento de pesquisa e coleta de dados

Para a elaboração deste trabalho, foram aplicadas primordialmente entrevistas individuais e semiestruturadas como instrumento primário e subsidiariamente a pesquisa a documentos institucionais da Polícia Federal.

No quadro 5 são apresentados os constructos teóricos e questões que orientaram a realização das entrevistas. Foram ainda coletados os dados com relação à idade, sexo, cidade de origem, estado civil e a lotação atual.

Posteriormente, realizou-se pesquisa documental sobre a Polícia Federal, a Perícia Criminal Federal, utilizando-se para isso da legislação específica, resoluções internas, relatórios institucionais e os sítios eletrônicos da Polícia Federal, associações classistas. A legislação interna e outros documentos particulares do Órgão foram obtidos na própria rede interna de computadores da Polícia Federal.

Em seguida foram realizadas entrevistas pessoalmente entre no mês de maio de 2019, nas próprias instalações da Polícia Federal, em sala reservada. Estas entrevistas foram transcritas através do uso de aplicativos de celular que realizam a transcrição da conversa. Foram então apresentadas aos respectivos entrevistados para que ratifiquem o que foi dito ou para que proponham retificações que achassem pertinentes, respeitando o que recomenda Vergara (2011). O Quadro 3 apresenta as categorias de análise utilizadas na pesquisa.

Quadro 3 - Categorias de análise

Construto	Definição	Referência	Categoria(s)
Relação entre satisfação e produção	empregados satisfeitos produzem mais e melhor, ou seja, existiria uma relação direta entre satisfação e desempenho dos funcionários	de Paula et. al (2011)	Relação entre satisfação e maior/melhor produção
Reforço positivo	repetir um comportamento a cada vez que recebem algum tipo de recompensa	Schultz e Schultz (2003) Bock et al. (1992)	Percepção sobre recebimento de recompensa por bom trabalho realizado
	cada vez que um reforço positivo era dado, a frequência com que se praticava este comportamento aumentava		Reconhecimento de que a gestão pública deve recompensar por desempenho superior Enumeração das possíveis recompensas a serem implementadas Percepção sobre a relação de um comportamento e uma recompensa
Reforço negativo	é realizado através da retirada de algo desagradável	Bolsoni-Silva e Marturano (2002)	Reconhecimento de ser poupado de algo ruim quando desenvolvido um certo comportamento
Punição	a retirada de reforçadores positivos	Bolsoni-Silva e Marturano (2002)	Identificação da retirada de uma recompensa dado um certo comportamento indesejado
	a implementação de reforçadores negativos		Identificação de uma punição dado um certo comportamento indesejado Reconhecimento da relação comportamento indesejado e punição
	a supressão do comportamento indesejado só é definitiva se a punição for extremamente intensa, já que as razões que levaram	Abib (2001) Bock et al. (1992)	Percepção sobre a intensidade das punições

	à conduta não foram alteradas com a punição.		
Natureza auto-sabotadora	resposta que elimine o estímulo produzindo um fortalecimento automático da classe.	Carvalho Neto e Mayer (2011) Bock et al. (1992)	Percepção sobre a conduta de se esquivar de punições

Optou-se pela utilização da entrevista como fonte principal de coleta de dados, tendo em vista que, de acordo com Bardin (2011) e Silverman (2009), este instrumento possibilita o pesquisador extrair informações que ajudam na elaboração de proposições considerando o julgamento de pessoas que vivenciam o problema estudado. Ainda de acordo com os autores, o fato de os entrevistados se expressarem de forma espontânea, faz com que eles se manifestem de forma mais livre a sua real opinião.

A entrevista consistiu inicialmente de uma caracterização do servidor, identificando sua faixa etária, lotação, estado civil e cidade de origem. Respondido isto, passou-se para as questões específicas sobre o tema em estudo.

Para esta entrevista, foi elaborado o um roteiro prévio com a devida fundamentação teórica apresentado no Anexo 3.

3.3 Estratégia da pesquisa

Para realização da pesquisa a estratégia utilizada foi o estudo de caso. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que averigua tanto um fenômeno contemporâneo em profundidade, quanto em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Ainda de acordo com Yin (2010), por ter sido elaborada de acordo com experiências próprias do autor, o estudo de caso fornece parâmetros para se coletar, apresentar e analisar os dados corretamente.

O estudo foi desenvolvido nas unidades descentralizadas de criminalística da Polícia Federal no Estado do Mato Grosso do Sul, que corresponde ao Setor Técnico-Científico da Superintendência Regional da Polícia Federal no Mato Grosso do Sul (SETEC/SR/PF/MS) e na Unidade Técnico-Científica da Delegacia de Polícia Federal em Dourados/MS (UTEK/DRS/DPF/MS).

3.4 Sujeitos da pesquisada

Nos dias 22 a 26 de maio do ano de 2017, aconteceu em Brasília/DF o XXIII Encontro Anual de Chefes da Perícia Criminal Federal. Neste evento, foram premiadas as Unidades de Criminalística Federal que obtiveram a maior produtividade.

O encontro de chefes teve como principal objetivo o de promover o debate e propor soluções para as necessidades e os problemas que surgem no segmento técnico-científico da Polícia Federal, bem como o aprimoramento da gestão das Unidades de Criminalística.

O evento ocorreu simultaneamente ao Congresso InterFORENSICS, no qual os Chefes de Setores, Núcleos e Unidades Técnico-Científicas da Polícia Federal estiveram reunidos com os Chefes de Serviços e Áreas do Instituto Nacional de Criminalística. Os peritos puderam também assistir a palestras de renomados especialistas e pesquisadores internacionais. Foram estudados e debatidos diversos assuntos relativos à melhoria da atuação da Perícia Criminal Federal, onde se reuniram mais de mil participantes no Congresso.

A premiação aconteceu com a presença de autoridades da Polícia Federal e externas. Participaram da entrega o então Diretor Técnico-Científico, José Jair Wermann, o Diretor do Instituto Nacional de Criminalística à época, Mauro Mendonça Magliano, o então Corregedor-Geral, Roberto Mário da Cunha Cordeiro, o então Diretor de Administração e Logística Policial, Omar Gabriel Haj Mussi. Além do Diretor Geral do Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses da Colômbia e Presidente da AICEF, Carlos Eduardo Valdes Moreno, o Perito Criminal Celso Perioli, Ex-Secretário Nacional de Segurança Pública prestigiaram o evento.

No quadro abaixo retirado da rede interna de computadores da Diretoria Técnico-Científica da Polícia Federal, é possível visualizar as Unidades com maior número de premiações. Nota-se que a Unidade Técnico-Científica da Delegacia de Polícia Federal em Dourados/MS e o Setor Técnico-Científico da Superintendência Regional de Polícia Federal de Mato Grosso do Sul foram os mais premiados de todo o país. Ressalta-se que o Estado do Mato Grosso do Sul, apesar de sua grande dimensão e sua enorme quantidade de demanda, dispõe apenas destas duas Unidades de Criminalística.

Quadro 4 - Destaques da Criminalística 2016 – “Quadro de Medalhas”

Seq.	Unidade	Ouro	Prata	Bronze	Total
1º	Utec/DPF/DRS/MS	5	3	1	9
2º	Setec/SR/PF/MS	1	1	2	4
3º	Setec/SR/PF/RR	1	1	1	3
4º	Setec/SR/PF/AC	1	1	1	3
5º	Setec/SR/PF/SP	1	1	1	3
6º	Setec/SR/PF/PR	1	1	-	2
7º	Nutec/DPF/FIG/PR	1	1	-	2
8º	INC/DITEC/PF	1	-	2	3
9º	Utec/DPF/GRA/PR	1	-	1	2
10º	Setec/SR/PF/AM	1	-	1	2
11º	Utec/DPF/UDI/MG	1	-	1	2
12º	Setec/SR/PF/ES	1	-	1	2
13º	Setec/SR/PF/TO	1	-	-	1
14º	Setec/SR/PF/RO	1	-	-	1
15º	Utec/DPF/SIC/MT	1	-	-	1
16º	Utec/DPF/JZO/BA	1	-	-	1
17º	Setec/SR/PF/AP	-	4	-	4
18º	Utec/DPF/MII/SP	-	2	1	3
19º	Nutec/DPF/STS/SP	-	2	-	2
20º	Utec/DPF/PTS/RS	-	1	1	2
21º	Utec/DPF/LDA/PR	-	1	-	1
22º	Setec/SR/PF/MG	-	1	-	1
23º	Utec/DPF/PDE/SP	-	-	1	1
24º	Utec/DPF/RPO/SP	-	-	1	1
25º	Utec/DPF/PFO/RS	-	-	1	1
26º	Utec/DPF/VLA/RO	-	-	1	1
27º	Utec/DPF/ROO/MT	-	-	1	1
27º	Setec/SR/PF/SE	-	-	1	1

Estas premiações levaram em considerações indicadores estabelecidos pelo Instituto Nacional de Criminalística, avaliando a quantidade de laudos emitidos, ponderando-se a complexidade de cada laudo, a velocidade de atendimentos às demandas, a solução de pendências antigas, além do nível de demanda de cada unidade.

Assim, foram entregues quadros aos responsáveis destas Unidades como forma de registrar a conquista e premiar as Unidades pelo desempenho e pelo bom serviço prestado.

Cabe ressaltar que os quadros entregues pela unidade central, referente aos Destaques da Criminalística 2016, não geraram qualquer tipo de benefício aos servidores em específico. Não houve nenhum registro nos assentamentos funcionais dos servidores ou oferecida qualquer espécie de bônus aos funcionários.

Em virtude destas premiações, a pesquisa foi desenvolvida com os Peritos Criminais Federais lotados tanto no Setor Técnico-Científico da Superintendência Regional da Polícia Federal no Mato Grosso do Sul quanto na Unidade Técnico-Científica da Delegacia de Polícia Federal em Dourados/MS.

Atualmente, no momento da realização das entrevistas, existia um efetivo de 34 (trinta e quatro) Peritos Criminais da Polícia Federal desenvolvendo trabalhos periciais no estado do Mato Grosso do Sul, sendo 27 (vinte e sete) na Superintendência em Campo Grande e 7 (sete) em Dourados. Ou seja, não foram contabilizados os peritos desviados para outros tipos de função.

Foi realizada a entrevista com 27 (vinte e sete) Peritos do estado do Mato Grosso do Sul, sendo 3 (três) da Unidade localizada em Dourados e 21 (vinte e oito) lotados em Campo Grande. Este número representa mais de 79% da população estudada.

3.5 Técnica de Análise dos dados

Conforme preconizado por Bardin (2011), a análise de conteúdo foi organizada em torno de três pólos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na etapa de pré-análise, foi realizada uma compilação dos dados obtidos. Foram estabelecido o indicador de interesse, que seria a recorrência de cada resposta. Objetivou-se verificar quantas vezes cada resposta era dada, visualizando-se o grau de interesse de cada proposta dada pelos entrevistados. Além disso, procurou-se avaliar quantas hipóteses para a mesma questão eram levantadas pelos entrevistados. Assim, esta fase teve como objetivo a organização.

Já na fase de exploração do material, foi operacionalizada a etapa de pré-análise. As respostas foram analisadas individualmente por questão, ou seja, todas as respostas para uma mesma pergunta por vez. Assim foi possível a verificação da incidência de cada argumento. As respostas foram organizadas em forma de tabela de forma a se quantificar as mais recorrentes, além de se verificar o percentual em que a referida resposta foi dada. Foi então confeccionado o quadro 6, que se encontra no Anexo 4.

Por fim, passou-se ao tratamento dos resultados obtidos, verificado o percentual de cada resposta, mas também avaliando a entrevista como um todo. Procurou-se ainda

extrair o que se verificou como mais importante, além de ideias mais elaboradas e complexas ou mensagens mais incisivas.

3.6 Aspectos éticos

Foi encaminhado através Sistema Eletrônico de Informação – SEI, utilizado pelos órgãos do Governo Federal, uma solicitação de protocolo número 08335.000845/2019-43 ao dirigente responsável para a realização da pesquisa, conforme as exigências da Resolução 466/12 do Ministério da Saúde (BRASIL, 2012), para a qual se obteve a devida autorização.

Os servidores foram previamente questionados quanto ao interesse e disponibilidade em participar do estudo, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme determinado pela mesma Resolução. Salienta-se que foi garantido o caráter confidencial e voluntário de participação, bem como o compromisso de divulgação dos resultados do trabalho, resguardado o sigilo do servidor.

Para assegurar a total confidencialidade dos servidores, foram utilizadas informações que impossibilitem a identificação dos participantes por parte de terceiros (FLICK, 2009). Foi também atribuído um número de 1 a 28 a cada entrevistado de modo a garantir o anonimato bem como para manter uma ordem lógica aos quadros que foram elaborados (BARDIN 2011).

4 RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 Diagnóstico da Situação-Problema

4.1.1 Ausência de Produção Científica sobre o Tema

Conforme discutido anteriormente, procurou-se verificar o atual nível de desenvolvimento científico sobre a Polícia Federal em revistas e periódicos da área de Administração e Ciências Jurídicas, contudo, pouco ou praticamente nada foi localizado. Verificou-se assim um alto grau de carência de publicações sobre o tema, principalmente no que tange à gestão de pessoal.

O trabalho encontrado intitulado “Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal” de autoria de Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014) conclui que, apesar de o governo federal ter promovido avanços na política de recursos humanos do serviço público, ainda não há, na Polícia Federal, um sistema moderno de gestão de pessoas. Este fato pode ser evidenciado pela carência de competências primordiais para que os chefes exerçam com excelência a função de gestores de unidades de perícia técnica.

Já foi discutido também a importância da administração dos recursos humanos de qualquer organização e a nova tendência que se forma atualmente no que se refere à função que a gestão de pessoas vem assumindo. Cada vez mais este setor vem abandonando o posto de Departamento de Pessoal e assumindo um papel altamente estratégico. Deixa-se de se preocupar com atribuições mais mecânicas e corriqueiras e passa a se preocupar com o desenvolvimento de seus profissionais, extraíndo o seu melhor potencial, recrutando e selecionando de forma mais eficiente as pessoas mais adequadas aos respectivos cargos, de acordo com seus conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas.

Abordou-se também a Teoria Comportamentalista, esclarecendo a importância tanto de reforços positivos e negativos, assim com punições. Foi explicado brevemente também a diferença entre a liderança transformacional e a liderança transacional, sem deixar de se verificar a dificuldade de se adotar uma liderança transacional na esfera da administração pública.

Além disso, a cobrança cada vez mais alta da sociedade, uma postura mais crítica da população e o acesso cada vez mais veloz à informação fazem com que se cobre uma eficiência e eficácia mais elevada do serviço público. O excesso de burocracia, a lentidão no atendimento de demandas e alto custo da Administração Pública vêm gerando recorrentemente insatisfação dos administrados, acarretando em uma maior cobrança sobre a gestão pública. Uma Administração Pública com fim em si mesma não é mais tolerada pela sociedade.

Assim, cabe também à Polícia Federal realizar pesquisas, incentivar a produção científica e aprimorar o conhecimento dentro da instituição, de modo a oferecer um serviço à sociedade cada vez mais de excelência, condizente com o que a população espera deste Órgão. Capacitar seus servidores, propiciando um ambiente de pesquisa e desenvolvimento seria uma alternativa positiva para a melhora da Polícia, dando uma resposta aos anseios da sociedade.

4.1.2 Ausência de Reforçadores Positivos

Como pôde ser verificado no subitem 2.2.3. Legislação e Gestão de Pessoas no âmbito da Perícia Criminal Federal, de acordo com os normativos, não foi encontrada qualquer previsão legal para que o bom desempenho dos servidores públicos, mais especificamente o Perito Criminal Federal, seja beneficiado com qualquer tipo de premiação. Mesmo que o profissional desenvolva um trabalho exemplar, que se destaque em toda a PF, não se identificou qualquer tipo de recompensa atribuída a este fato.

Na legislação analisada não foi encontrado qualquer tipo de benefício financeiro, como bônus, remuneração variável, comissão ou qualquer outra forma de gratificação como é possível observar em organizações privadas. Participações em resultados também não são previstos nas referidas normas.

Da mesma forma, o perito que exercer algum trabalho que mereça destaque, as normas internas da Polícia Federal não preveem a remoção para uma outra Unidade de Criminalística de interesse do servidor. Este mecanismo é utilizado apenas em outras situações, como concursos de remoção, para assumir cargos de chefia, acompanhar cônjuges, entre outros. Deste modo, mesmo que o policial apresente um desempenho superior aos demais, não é possível removê-lo para outra unidade como forma de premiação.

Adicionalmente, os descansos remunerados ou qualquer outro tipo de repouso extra não possuem previsão legal, salvo se for para compensar horas trabalhadas extraordinariamente. Ou seja, mesmo que se desenvolva um trabalho diferenciado, os responsáveis pelas Unidades não possuem um respaldo legal para oferecer ao servidor dias adicionais de descanso.

A participação em cursos ou outros treinamentos como forma de retribuição ao bom trabalho exercido durante um período também não é uma ferramenta formalmente estabelecida para recompensar o servidor. Apesar de auxiliar o profissional tanto no desempenho de suas funções como também elevar o nível de conhecimento dentro da organização, este mecanismo não possui legalmente relação com a performance do servidor.

Analogamente, a mudança de classe ocorre com o exercício ininterrupto do cargo e avaliação de desempenho, não apresentando qualquer vinculação com o trabalho desenvolvido de forma superior à média pelo policial. Deste modo, basta o servidor cumprir o prazo do interstício e não sofrer alguma punição ou má avaliação, que ele será promovido para a classe superior, e nada poderia reduzir este prazo. Mais crítico parece o fato de que, ao se atingir a Classe Especial, o servidor não poderia galgar algum nível superior que o fizesse trabalhar ainda mais e melhor, ou seja, não haveria qualquer diferencial para que o servidor se esforçasse cada vez mais.

As avaliações de desempenho parecem possuir caráter unicamente negativo, dado que o não atingimento de uma pontuação mínima interfere na progressão de classe do servidor. Por outro lado, se o servidor apresentar sempre a pontuação máxima, nenhum benefício lhe é concedido. Consequentemente a avaliação de desempenho acaba apresentando pouco caráter de desenvolvimento de pessoal ou de aprimoramento de suas funções, conforme previsto na legislação.

Viagens e missões para outras unidades do interesse do servidor como forma de recompensa poderiam ser oferecidas para que o servidor que desempenhasse um bom trabalho. Assim, ele poderia não apenas trocar experiências, como também aprimorar o seu trabalho e compartilhar conhecimento e boas práticas com outras Unidades e profissionais. Todavia, esta ferramenta não se encontra regulamentada no arcabouço legal do serviço público como um reforço positivo.

Conforme apresentado no Subitem 2.2.2 A Perícia Criminal Federal, a Diretoria Técnico-Científica anualmente realiza um encontro de chefes de Unidades de Criminalística, no qual são entregues placas com a formalização do desempenho diferenciado da unidade. Todavia, esta premiação é meramente um reconhecimento do trabalho da unidade, não caracterizando qualquer tipo de benefício palpável para este setor. Contrariamente, não existe qualquer tipo de reconhecimento formal para os profissionais que, individualmente ou em grupo, desempenharam um serviço superior aos demais.

Por fim, uma outra alternativa de premiação seria a realização de cursos que abordassem o tema de maior incidência nas unidades que foram premiadas, com um posterior estágio dos alunos solucionando pendências acumuladas naquela ou em outra localidade. Um exemplo seria, se na unidade vencedora de maior número de medalhas a principal pendência fosse de informática, poderia se realizar um curso de perícias de informática com peritos de todo o país e que na parte final do curso os peritos realizassem exames de informática, abaixando assim as pendências deste tipo de exames na unidade vencedora. Deste modo, os peritos pertencentes à unidade que apresentou uma produtividade superior diminuiriam sua carga de trabalho.

Contudo, contrariamente ao sugerido anteriormente, o Instituto Nacional de Criminalística, que através do Sistema Nacional de Criminalística da Polícia Federal, realiza a gestão da demanda de criminalística em todo o país, aumenta em um mesmo percentual a meta de produção para o ano seguinte de cada unidade. Assim, a unidade que produz mais acaba tendo sua meta de atendimento majorada em um montante maior que as que produziram menos, elevando assim a carga de trabalho de quem produziu mais.

4.1.3 Excesso de Punições e seus Efeitos Adversos

Como bem pôde ser observado no Subitem 2.2.3 Legislação e Gestão de Pessoas no âmbito da Perícia Criminal Federal, as penalidades previstas na Lei 8112/90 vão desde a advertência, passando pela suspensão, chegando até a demissão. Existem ainda a cassação de aposentadoria ou disponibilidade, a destituição de cargo em comissão e a destituição de função comissionada.

Alerta-se para a penalidade de cassação de aposentadoria. Como é sabido, as aposentadorias, tanto do empregado da iniciativa privada quanto do servidor público,

possuem caráter contributivo. A Emenda Constitucional nº 20 de 1998, que revestiu o regime previdenciário de caráter contributivo, abandonou o tempo de serviço como única forma de concessão de aposentadoria para instituir a contribuição ao sistema dos regimes próprios de previdência social do servidor público. Assim, o benefício é concedido a quem efetivamente desembolsou recursos ou para quem teve parte de sua remuneração descontada para um plano de seguridade social. Deste modo, a cassação de aposentadoria seria uma apropriação indevida por parte do governo de um recurso que o servidor contribuiu por toda a sua carreira, representando um enriquecimento ilícito do Estado, ou seja, um confisco de todos os recursos que foram destinados pela servidor para este fim. Todavia, apesar de muito controversa, esta punição continua a ser aplicada.

Já a Lei nº 4.878/65, elenca em seu artigo 43 a quantidade surpreendente de 63 (sessenta e três) práticas passíveis de punição. Entre elas, destacam-se diversas condutas que possuem relação unicamente com a vida pessoal do servidor e que, mesmo não interferindo no trabalho do profissional ou que ele se aproveite da função pública, ou mesmo que a conduta de nenhuma forma macule a imagem da repartição, são passíveis de punição. São elas:

V - deixar de pagar, com regularidade, as pensões a que esteja obrigado em virtude de decisão judicial;

VI - deixar, habitualmente, de saldar dívidas legítimas;

XXXV - contrair dívida ou assumir compromisso superior às suas possibilidades financeiras, comprometendo o bom nome da repartição;

XLIV - dar-se ao vício da embriaguez;

LI - entregar-se à prática de vícios ou atos atentatórios aos bons costumes;

Contudo, a conduta que causa maior espécie é a contida no inciso XXIX do mesmo artigo: o comportamento de “trabalhar mal, intencionalmente ou por negligência”. Trata-se de uma transgressão disciplinar excessivamente ampla e aberta, conhecida como norma penal em branco, que atribui elevado nível de discricionariedade para a instauração, ou não, de procedimento administrativo disciplinar. Esta transgressão é extremamente aberta, dificultando sobremaneira a defesa do servidor, já que possibilita qualquer tipo de interpretação, ficando o policial praticamente a mercê do entendimento da autoridade instauradora e julgadora. Esta transgressão disciplinar acaba permitindo a punição de qualquer ato praticado pelo policial, sob a alegação de que, na interpretação da autoridade

julgadora, o servidor policial não trabalhou a contento. Ademais, esta transgressão, por caracterizar um tipo administrativo aberto, pode punir inclusive uma conduta culposa, ou seja, o servidor que, por negligência, imprudência ou imperícia, deixou de cumprir um simples ato sob sua responsabilidade, tendo em vista que essa infração disciplinar não exige habitualidade.

4.1.4 Resultado das Entrevistas

A análise das entrevistas se dividiu em três etapas. A primeira consistiu na avaliação da caracterização dos entrevistados. Verificou-se principalmente a faixa etária, sexo, cidade de origem e estado civil. Em seguida, passou-se a consolidar as opiniões muito semelhantes ou idênticas com relação ao perguntado, verificando após as opiniões divergentes. Foi então elaborada um quadro que apresenta as respostas mais recorrentes, demonstrando o percentual de entrevistados que concordam com a afirmativa, destacando as que mais chamaram atenção ou mais completas.

4.1.4.1 Caracterização dos entrevistados

Realizadas as entrevistas, verificou-se que oito, dos 27 peritos que responderam as perguntas são originários da cidade de Campo Grande/MS e onze são do Estado de Mato Grosso do Sul. Há ainda quatro PCF's de Brasília/DF e três de São Paulo/SP. Ainda com relação à caracterização da amostra, verificou-se que mais de 85% dos entrevistados são casados, restando apenas dois divorciados e dois solteiros.

Já no tocante à faixa etária, as idades dos servidores variam de 29 a 56 anos, ficando a maior parte (16) entre 38 e 46 anos. Por fim, 25 entrevistados eram lotados no Setor Técnico Científico da Superintendência Regional de Polícia Federal no Mato Grosso do Sul, enquanto apenas três era da Unidade Técnico Científica da Delegacia de Polícia Federal em Dourados/MS.

4.1.4.2 Análise das entrevistas

Foi elaborado um quadro para organização das respostas, para que a visualização dos resultados atingidos fossem de mais fácil interpretação e apresentado no Anexo 3. Adicionalmente, com base neste resultados, foi estruturado o Quadro 5, que traz a compilação da percepção dos peritos entrevistados de maneira concisa para uma melhor análise.

Quadro 5 – Compilação das Entrevistas

Construto	Categorias	Percepção dos Peritos
Relação entre satisfação e produção	Satisfeitos x Desempenho	A totalidade dos entrevistados avaliou que existe relação direta entre satisfação do servidor com seu trabalho, maior nível de produção e com qualidade superior.
Reforço positivo	Comportamento x Recompensa	Entendimento da maioria dos peritos de que a Administração não oferece qualquer tipo de recompensa pelo trabalho. Entendimento de alguns peritos de que as únicas recompensas oferecidas não possuíam embasamento legal e dependiam da discricionariedade da chefia do setor. Como formas de recompensas, foram sugeridas folgas, remuneração adicional, elogios, cursos e mecanismos que auxiliassem o servidor em sua remoção para alguma localidade desejada.
Reforço negativo	Retirada de algo desagradável	O entendimento da maioria dos peritos é de que não existe uma forma de ser poupado de algo ruim quando desenvolvem um bom trabalho Três peritos afirmaram que seriam poupados de trabalhos mais penosos. Dois peritos afirmaram que os profissionais mais produtivos eram penalizados, recebendo mais trabalho, numa espécie de punição por um serviço bem desempenhado.
Punição	Comportamento x Punição	64% afirmou que não identificam a retirada de recompensas, já que não existiriam recompensas. 33% dos entrevistados se recordaram de situações em que, através de condenação em PAD o servidor pode perder a progressão de classe. O entendimento da maioria dos entrevistados identificou a existência de punições por parte da Administração, sendo as previstas em lei e aplicadas através de PAD as mais elencadas. Foi sugerido que a Administração promovesse treinamentos e orientações, no lugar de punições. Foi elencado o fato de que os maus profissionais são poupados de mais trabalho, como uma espécie de recompensa por desempenhar um mau trabalho.
Natureza auto-sabotadora	Esquivar-se punições	63% dos entrevistados afirmaram que servidores, ao invés de produzirem mais e melhor, adotam posturas apenas para se esquivar das punições. Foram elencadas situações em que os policiais não se capacitam para não assumirem mais responsabilidades, além de não desejarem assumir riscos com o objetivo de não serem punidos.

Com relação à primeira pergunta, que procura identificar a importância da satisfação do servidor na qualidade/quantidade de trabalho desenvolvido pelo profissional, todos os entrevistados entenderam haver uma relação entre estes fatores. Quatro dos peritos entenderam como uma relação evidente, quando utilizam expressões como “claro” ou “com certeza”.

Já com a segunda questão, buscou-se verificar se os servidores conseguiam identificar algum tipo de recompensa que a Administração desse ao profissional que desenvolve um bom trabalho. 20 entrevistados (71%) responderam categoricamente que não. Um dos peritos entendeu que o salário auferido pelo profissional já é recompensa suficiente. Dos entrevistados, houve nove peritos que elencaram como possíveis recompensas, a liberação por parte da chefia para cursos, palestras ou seminários, compensações de horas trabalhadas extraordinariamente e flexibilização de horário de trabalho.

Assim, o Entrevistado 4 é categórico ao afirmar que “não há recompensa, apenas maior ou menor facilidade de se obter anuência positiva para atividades cuja autorização é discricionária, como missões, compensação de horas extras trabalhadas, licença capacitação...”, Como pode ser observado, estas medidas não encontram amparo legal, sendo uma atitude discricionária do chefe do setor e depende da habilidade de liderança do gestor.

Com o objetivo de verificar se os servidores conseguiam identificar algum tipo de reforço positivo para servidores que trabalham mais e menos, 89% dos peritos afirmaram não observar diferenças. Houve o Entrevistado 24 que observou “que há um sistema de recompensa invertido.” Esse sistema “funciona da seguinte maneira: quanto maior a produtividade, maior a meta a ser alcançada para o próximo ano”. Cinco PCF’s, assim como na questão anterior, destacaram que, a depender do Chefe, pode haver preferência na escolha para a participação de cursos, compensação de horas, etc. Todavia, trata-se de uma forma subjetiva de se identificar os servidores que merecem tais tipos de benefícios.

Cabe ressaltar nesta questão que nenhum perito mencionou o fato da premiação recebida no ano de 2017 com relação à produção do ano anterior em decorrência do “Destaques da Criminalística 2016”, conforme abordado no item 4.1.2 Produção das Unidades de Criminalística do Mato Grosso do Sul. Assim, verifica-se que nenhum servidor identificou isso como um reforço positivo.

Quando questionado se o servidor entende que deveria haver alguma forma de recompensa em caso de bons trabalhos desenvolvidos, 82% responderam que sim. As formas de recompensa mais mencionadas foram algum tipo de remuneração adicional e dias de folga. Foram elencados ainda alguma forma de auxiliar o servidor a ser removido, o elogio registrado nos assentamentos funcionais do servidor, cursos e missões do interesse do policial, além de promoções. Existiram ainda quatro servidores que entenderam que não deveria haver qualquer tipo de recompensa, sendo a obrigação do servidor o desenvolvimento de um bom trabalho.

Perguntados se existiria alguma forma viável/legal de se implementar algum tipo de prêmio por um bom trabalho, os peritos entrevistados citaram oito vezes que as folgas como forma de compensação seria uma forma factível de recompensa. Elogios foram também enumerados oito vezes, já cursos e algum modo de auxiliar na remoção do policial foram mencionados por seis ocasiões. Houve também quem entendesse que remuneração, missões de interesse do servidor e promoções também seriam aplicáveis. Por fim, dois PCF's entenderam que não deveria haver qualquer tipo de recompensa.

Os peritos foram questionados se identificavam situações em que um servidor é poupado de algo ruim quando desenvolve um bom trabalho. 75% dos profissionais não se recordaram de nenhum caso em que isso ocorreu, já três entendem que são poupados de missões ou trabalhos ruins. Todavia, o mais surpreendente foi a opinião de dois servidores que expressaram uma ideia de que quanto mais os profissionais são proativos e produtivos, mais trabalho lhes é atribuído, ou seja, existe uma forma de premiação inversa, isto é, uma certa tipo de punição por trabalhar bem, conforme descrito pelo Entrevistado 13:

Normalmente os servidores mais produtivos e proativos é que acabam se envolvendo nas atividades consideradas ruins.

Deste modo, verificou-se uma ausência de reforços positivos ou reforços positivos que estejam presentes na memória dos servidores. Perde-se desta forma a possibilidade de se estimular um comportamento desejável mesmo utilizando-se reforços intermitentes como argumentado por Schultz e Schultz (2003) e Bock et al. (1992). Também não se observou a presença de reforços negativos, o que, de acordo com Bolsoni-Silva e Marturano (2002), tenderia a aumentar a frequência com que se realiza uma conduta.

Em se tratando de punição, uma das formas de se punir alguém é retirando algo de positivo caso ele desempenhe mal a sua função. Nas entrevistas realizadas, 18 dos 28 entrevistados não identificam nenhuma situação em que isso ocorre, tendo em vista que não reconhecem qualquer tipo de benefício. Contudo, 32% verificaram situações em que um benefício é retirado: no caso de condenação em processo administrativo que acarrete no atraso da progressão da carreira. Houve ainda quem elencasse a possibilidade de substituição de trabalhos bons por ruins ou na perda de cargo comissionado. Entretanto, mais uma vez, um servidor trouxe à voga o fato de alguns maus profissionais serem poupados de trabalhos já que são menos produtivos.

Perguntados se a Administração deveria retirar recompensas em casos de um mau desempenho, seis responderam não haver recompensas e quatro entenderam que não deveria. Cinco disseram que deveria ser elaborada uma forma de corrigir o comportamento do servidor, seja através de treinamentos, seja por meio de orientações. Todavia, dez esclareceram que a forma de se retirar recompensas deveria ser com base em critérios estabelecidos e regramento claro, através de processo administrativo.

Quando questionados se conseguiam identificar penalidades aplicadas em caso de um desempenho ruim, 75% reconheceram as punições estabelecidas em lei e implementadas através de instauração de processo administrativo disciplinar. Foi observado ainda por um perito que muitas vezes são aplicadas punições a todos os servidores ao invés de punir apenas quem praticou uma conduta indesejada. Quatro profissionais entenderam que servidores que não desempenhassem bem deveriam ter isto refletido em suas avaliações de desempenho. Todavia, dois servidores ressaltaram que a atual avaliação de desempenho não é utilizada da forma correta, já que as punições deveriam se dar “por meio de avaliações de desempenho realizadas tempestivamente e de forma séria e justas”, afirmou o Entrevistado 12.

Com o intuito de saber a opinião sobre como deve ser a punição nos casos um desempenho abaixo do esperado, 68% dos entrevistados acreditam que a ferramenta correta é o processo administrativo disciplinar, culminando nas penalidades previstas em lei (advertência, suspensão e demissão). Todavia, os critérios de aferição de desempenho devem ser claros e previamente conhecido. Acredita-se em 29% dos casos que deve haver também uma orientação prévia ou um treinamento para que a conduta não se perpetue. Já a avaliação de desempenho, que é utilizada para a progressão de classe foi citada em 14%

dos casos. Ressalta-se que foi trazido em um dos casos que o PAD já é um procedimento que causa demasiado desgaste ao servidor e que este instrumento deve ser utilizado com parcimônia. Além disso, foi observado que as punições devem seguir uma ordem gradativa.

As opiniões a respeito da severidade das punições como forma de prevenção foram divididas. 52% acharam que as penalidades são suficientemente intensas a ponto de coibir novas condutas e 46% acharam que não. Destaque é dado ao fato de quatro entrevistados acreditarem que as punições são desproporcionalmente severas, ou seja, em muitos casos, uma pena mais branda já seria suficiente.

Conforme apresentado por Abib (2001) e Bock et al. (1992), as punições só surtiriam seu efeito definitivo se fossem aplicadas de forma demasiadamente intensa. Como observado, a opinião dos entrevistados foi dividida com relação ao tema. Além disso, uma punição branda pode gerar um sentimento de vergonha, já uma explícita e intensa pode desencadear uma sensação de culpa e, se o contexto se reverte de familiar para estranho, o sentimento seria de nostalgia.

Por outro lado, uma outra desvantagem da punição é a geração de emoções negativas e desagradáveis. Como observado nas falas de alguns PCFs, alguns servidores apresentam esta sensação, já que “há uma percepção de exagero na abertura de PADs e punições em casos que não se justificariam, o que causa nos servidores um sentimento de insegurança, falta de motivação e a vontade de trabalhar estritamente o necessário”, observou o Entrevistado 26.

Lhes foi questionado se, no lugar de melhorar sua produtividade, servidores faziam apenas o suficiente para evitar punições. 64% entenderam que sim, chegando a exemplificar que policiais não se capacitam com o objetivo de não assumirem mais responsabilidades e que, não raro, procuram se esquivar de trabalhos que possam oferecer maior risco para fugirem de uma possível punição. O Entrevistado 10 afirma que “na administração pública muitas pessoas não querem fazer cursos porque a partir daquele momento ela passará a ser vista como conhecedora do assunto, o que pode demandar serviço futuramente e possibilidade de punição se não for bem efetuado. A punição sempre é difícil pra quem aplica e para quem recebe, mas os efeitos poderiam ser minimizados se as regras fossem claras de quando e como seriam aplicadas”.

Os fatos narrados pelos entrevistados em muito se assemelha com o defendido por Carvalho Neto e Mayer (2011), além de Bock et al. (1992), ou seja, a geração de uma condição motivacional de uma resposta que eliminasse ou prevenisse uma punição. Isto enfraqueceria a conduta efetiva que se pretende reprimir e o servidor adotaria uma postura fortalecendo automaticamente essa conduta auto-sabotadora.

5 PLANO DE AÇÃO

Considerando tratar-se de um mestrado profissional em Administração Pública, procurou-se elaborar um Plano de Ação com o objetivo de se implementar novas práticas no Órgão em questão. Apesar de este estudo ter como foco principal os Peritos Criminais Federais, acredita-se que sua aplicabilidade seria possível a todos os cargos da Polícia Federal, sejam eles policiais ou administrativos. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a política de gestão de pessoas no que se refere a punições e recompensas na Polícia Federal, mais especificamente em relação aos Peritos Criminais Federais. Desta forma, procura-se proporcionar uma maior eficiência e produtividade neste Órgão.

Este Plano de Ação sugerido no Quadro 6 seguiu a estrutura proposta por Mangarinos-Torres; Pepe e Osorio-de-Castro (2013), apud Sanseverino (2015), apresentando os seguintes tópicos: foco, objetivos, metodologia e órgão. Como foco, procurou-se abordar a área em que se pretende atuar, isto é, a gestão de pessoas na Polícia Federal. O segundo tópico (objetivos) teve como função aprofundar a ação a ser desenvolvida, enquanto a metodologia tratou dos meios de operacionalização, isto é, as possibilidades de desenvolvimento das ações. Por fim, foram apresentados os setores nos quais as propostas podem ser implementadas.

Deste modo, entendeu-se que todo o Plano de Ação teria como principal setor impactado a Diretoria de Gestão de Pessoal, visto que caberia a ela a o desenvolvimento de uma nova ferramenta de avaliação de desempenho, bem como a elaboração de recompensas e revisão das punições. Um ponto importante a ser destacado é o papel da Comunicação Social com o objetivo de se difundir as alterações a serem implementadas, assim como o incentivo à melhora do trabalho com base nas recompensas desenvolvidas. No quadro abaixo é sintetizado o Plano de Ação proposto:

Quadro 6 – Plano de Ação para a Polícia Federal

Foco	Objetivo	Metodologia	Setores
Gestão de Pessoas	Desenvolver métricas de desempenho para todos os cargos	Realizar estudos por parte dos setores específicos a fim de desenvolver métricas para melhor avaliar o desempenho de cada servidor, dependendo do setor em que estiver lotado. As informações seriam consolidadas em um grupo de estudo criado especificamente para isso e subordinado à Diretoria de Gestão de Pessoal.	Todos os setores da Polícia Federal.
	Reavaliar a política de avaliação de pessoal	Desenvolver uma nova forma de avaliação, na qual seja possível mensurar o desempenho de cada servidor de acordo com parâmetros desenvolvidos, minimizando a subjetividade de gestores e colegas de trabalho.	Diretoria de Gestão de Pessoal
	Elaborar uma política de recompensas	Desenvolver recompensas para servidores que realmente apresentassem uma performance diferenciada, seja como diminuição do tempo para progressão de classe ou mesmo com anotações de elogios em suas fichas funcionais.	Diretoria de Gestão de Pessoal
	Rever a política de punições	Avaliar se o sistema de punição carece de aperfeiçoamentos, principalmente no que tange a abertura de processos administrativos disciplinares.	Diretoria de Gestão de Pessoal
	Aumentar a satisfação dos servidores no trabalho	Promover ações junto ao quadro de servidores, incentivando uma melhora do trabalho desenvolvido com base no programa de recompensa desenvolvido.	Diretoria de Gestão de Pessoal e Divisão de Comunicação Social

Cabe ressaltar este Plano de Ação não tem como objetivo esgotar as possibilidades de criar um ambiente de satisfação para os servidores da Polícia Federal. Procurou-se, com base no estudo realizado, apresentar oportunidades de melhora que possam agregar qualidade ao trabalho dos servidores e maior satisfação à sociedade como um todo. O objetivo deste Plano é promover melhorias nas atividades-fim, além de procurar implementar melhorias na cultura organizacional dentro da PF.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a política de gestão de pessoas no que se refere a punições e recompensas na Polícia Federal, mais especificamente em relação aos Peritos Criminais Federais. Desta forma, procura-se proporcionar uma maior eficiência e produtividade neste Órgão.

Através das pesquisas desenvolvidas neste trabalho, é possível concluir que existe um enorme espaço para o alargamento de estudos científicos, não apenas sobre a qualidade de gestão no âmbito dos órgãos policiais no Brasil, mas principalmente sobre a administração de pessoas em especial na Polícia Federal. Considerando que o seu pessoal é seu principal ativo e através dele será possível não apenas ampliar a atuação do combate à criminalidade do país, mas também aumentar a satisfação dos administrados sobre o serviço prestado por este Órgão, faz-se primordial o incentivo à expansão de pesquisas sobre o tema.

Deste modo, este trabalho contribui para a constatação de que muito ainda deve se desenvolver de pesquisas sobre o tema, caso se deseje aumentar a produtividade do serviço público, mais especificamente em se tratando das forças policiais no Brasil. Mesmo a Polícia Federal, que mostrou um excelente Índice de Confiança Social aferido por pesquisa do Ibope, ainda pode aprimorar suas ferramentas de gestão, otimizando cada vez mais seus recursos, não apenas financeiros e materiais, mas em especial os humanos.

Verificou-se, tanto através do referencial teórico apresentado, como por meio das entrevistas aplicadas aos Peritos Criminais Federais lotados no Estado do Mato Grosso do Sul, que, para estes profissionais, a satisfação no ambiente de trabalho pode ser efetivamente um diferencial na produtividade do profissional. Deste modo, mostra-se fundamental que a Administração Pública invista tempo e esforço em maior conhecimento a respeito do assunto, para que, de forma mais eficiente, possa oferecer um serviço cada vez melhor aos seus administrados.

Pôde-se observar no trabalho desenvolvido que os servidores, foco deste estudo, identificaram diversas formas previstas nos regulamentos de punir o profissional. Todavia, não se notou uma pronta lembrança por parte destes profissionais de recompensas aplicadas pela Administração Pública, em especial a Polícia Federal. Isto

pode demonstrar que estes policiais trabalham com uma maior noção de coerção do que de elementos motivadores e que gerem satisfação para desempenhar suas funções.

Averiguou-se uma grande percepção dos servidores estudados neste trabalho de uma presença constante de punições aplicadas aos empregados, muitas vezes até com impressão de penalidades desproporcionalmente graves em função da falta cometida. Este tipo de conduta, pode acarretar, como mencionado por diversos entrevistados, uma falta de proatividade e a procura por se esquivar de situações mais desafiadoras ou que podem acarretar algum tipo de risco.

Adicionalmente, a sensação constante da possibilidade de punição, pode ocasionar, em muitas situações, comportamentos de se esquivar e ou em fugas das punições. Deste modo, foi observado pelos entrevistados situações em que servidores se omitem, não são participativos, deixando de lado características como a iniciativa, sem opinar e fazendo o mínimo para não se comprometer. Em muitos casos, estes servidores evitam de se colocar à disposição de outros colegas e colaborar com o trabalho do próximo, fazendo estritamente aquilo que a ocupação exige e mais nada.

A ausência de reforçadores positivos pode gerar insatisfação, aumentando o absenteísmo, reduzindo a produtividade ou a qualidade do serviço prestado. Conforme descrito na Fundamentação Teórica, muitos behavioristas questionam a validade da punição como maneira de aprendizagem, podendo as punições serem substituídas pela utilização de reforços positivo e negativo. A utilização destas ferramentas gerariam comportamentos desejáveis, se mostrando mais eficaz.

Durante as entrevistas verificou-se que 71% dos servidores não identificam qualquer tipo de recompensa. Da mesma forma, 79% acreditam que a Administração deveria recompensar o servidor por um bom trabalho desenvolvido. Quando questionados sobre exemplos de recompensas que poderiam ser implementadas, foram elencadas com maior frequência folgas, ferramentas para auxiliar às remoções, elogios, cursos e missões foram as mais citadas. Observa-se que estas recompensas mencionadas não acarretariam custos adicionais ao Órgão e poderiam ser implementadas apenas com normativos internos.

Para tanto, faz-se imperioso a implementação de um sistema de avaliação mais completo, já que diversos servidores manifestaram que a atual avaliação de desempenho

não atende aos anseios dos policiais. Assim, estabelecido um novo padrão de avaliação, mais moderno e que meça de forma mais ampla e confiável o desempenho do profissional, seria possível estabelecer padrões de recompensas para os servidores.

Simple elogios que constassem nos assentamentos funcionais de cada policial não são de difícil implementação, caso eles superassem metas estabelecidas pelas unidades centrais da Polícia Federal. Estes elogios serviriam não apenas como uma forma de recompensa, mas também como histórico do servidor para que, em caso de condutas indesejadas, estes elogios servissem como uma forma de atenuante para a pena a ser aplicada. Destaques nacionais e de cada unidade receberiam anotações positivas em seus históricos e representariam um reconhecimento pelo bom trabalho prestado.

Conforme trazido à baila no item 2.1.3 A Gestão em Organizações Policiais, pesquisas mostraram que em organizações públicas existem mais limitações do sistema de pessoal, diferentemente de organizações do setor privado. Contudo, o aumento das cobranças não apenas dos usuários do serviço público, mas dos próprios servidores, faz com que os atuais gestores encontrem formas de aumentar a qualidade do serviço prestado. Deste modo, a modernização da gestão de pessoas no serviço público exige que os atuais administradores encontrem formas de otimizar os recursos disponíveis de forma criativa, sem necessariamente importar em aumento de custos.

Todavia, conforme observado no trabalho de Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014) intitulado “Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal”, apesar de o governo federal ter promovido avanços na política de recursos humanos, ainda não há, um sistema moderno de gestão de pessoas. Ressalta-se que há uma carência de competências primordiais para que os chefes exerçam com excelência a função de gestores de unidades de perícia técnica.

Assim, a mudança na gestão de pessoas pode ser feita de forma não financeira de modo a gerar reforço positivo. Portanto, iniciativas simples como o simples registro de elogios ou ferramentas que auxiliassem o servidor a ser removido para a unidade que ele deseja não oneraria de forma alguma os cofres públicos e poderia aumentar a satisfação dos policiais. A liderança transformacional, abordada na fundamentação teórica não perde sua importância na atual gestão de pessoas de órgãos públicos. Entretanto, passa-se a abordar um novo tipo de estímulo aos servidores através da liderança transacional.

Através deste trabalho entende-se fundamentalmente que novos estudos e pesquisas sobre o assunto são de extrema necessidade. Ampliar o campo da pesquisa não apenas para outras unidades de criminalística, mas também para os demais cargos da Polícia Federal seria indispensável para o estabelecimento de uma política única de gestão de pessoal. Entende-se também que o assunto deve ser objeto de discussão do modo a atender a atual demanda da população por serviços de maior qualidade e menor custo para o bolso do contribuinte.

7 REFERÊNCIAS

- ABIB, J. A. D.; **Teoria Moral de Skinner e Desenvolvimento Humano**. Psicologia: Reflexão e Crítica, 14(1), p.107-117, 2001
- ANGUERA, M. T. A.; SOLER, M. S. **Metodología de la observación en las ciencias humanas**. Madrid: Cátedra, 1978. ISBN 84-376-0162-2
- ASSIS, P. M.; SILVA, F. A. L. **Polícia e cidade no século XIX**: uma discussão metodológica. In: XIV Encontro Estadual de História – A Historiografia Contemporânea e seu Caráter Libertários: As Contribuições de Marc Bloch. Limoeiro do Norte, 2014, 13 p. Disponível em: < http://uece.br/eventos/eehce2014/anais/trabalhos_completos/103-5731-16072014-231704.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.
- BALL, G.; TEVINO, L.; SIMS, H. **Understanding subordinate reactions to punishment incidents: Perspectives from justice and social effect**. Leadership Quarterly, 1992. 3(4), 307–334.
- BALSAN, L. A. G. et al. **Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública**. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, p. 143-164, abr. 2016. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/38058>>. Acesso em: 12 ago. 2018. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p143>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** – 2ª reimp. da 1ª edição. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa; São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Mai./Jun. 1993, 33(3):52-64. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2018
- BELL, S. **The Facts On File: Dictionary of Forensic Science**. New York: Infobase Publishing, 2004, 240 p.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**: mitos, crenças e mal-entendidos. Revista de Administração de Empresas, n.30, p23-34, 1991

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Porto Alegre: Análise, ago-dez/2005. v. 16, n. 2, p. 265-284.

BIRCHAL, F. F. S.; et al. **Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG)**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 46, n. 2, p. 523-545, abr. 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200009&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 28 jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000200009>.

BOCK, A.; FURTADO, O. e TEIXEIRA, M. **Psicologias**. Uma introdução ao estudo de Psicologia. São Paulo: Saraiva, 1992. pág. 38-47.

BOLSONI-SILVA, A. T.; MARTURANO, E. M. **Práticas educativas e problemas de comportamento**: uma análise à luz das habilidades sociais. Estudos de Psicologia, 7(2), p.227-235, 2002

BREWER, G. A.; WALKER, R. M. **Personnel Constraints in Public Organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance**. In: Public Administration Review. 2013; Vol. 73, No. 1. pp. 121-131.

CAMERON, J. et al. **Achievement-based rewards and intrinsic motivation: A test of cognitive mediators**. Journal of Educational Psychology, 2005. 97(4), 641–655.

CAPEZ, F. **Curso de Processo Penal**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

CARVALHO NETO, M. B. de; MAYER, P. C. M. **Skinner e a assimetria entre reforçamento e punição**. Acta Comportamentalia; v19, Monográfico p.21-32, 2011

CRUZ, M.V.G.; BARBOSA, A.C.Q. **Uma abordagem organizacional na segurança pública: notas para discussão**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, II, 2002, Recife. *Anais...* Recife: Anpad, 2002.

DE PAULA, P. et al. **Clima e cultura organizacional em uma organização pública**. São Caetano do Sul: Gestão & Regionalidade, set-dez/2011. v. 27 – n. 81.

DELLASOPPA, E. E. **Estratégias e racionalidade na Polícia Civil do estado do Rio de Janeiro**. In: LEÓN, R.B. (Org.). *Violencia, sociedad y justicia en América Latina*. Buenos Aires: Clacso/Asdi, 2002.

DEMO, G. et al. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010**. São Paulo: RAM, REV. ADM. MACKENZIE, set-out/2011. V. 12, N. 5.

EISENBERGER, R.; CAMERON, J. **Detrimental effects of reward—reality or myth?** *American Psychologist*. 1996. 51, 153–1166

ESPÍNDULA, A. **Perícia Criminal e Cível**. 3. ed. Campinas, SP: Millennium, 2009.

FACCHINI, A. R. **Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional**. 2007. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FERREIRA, M. R. de L. et al. **Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. Fortaleza: Rev. Ciênc. Admin., jul./dez. 2010. v. 16, n. 2, p. 510-528.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** – 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, J. R. S. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos**. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, [S.l.], v. 1, n. 1, nov. 2012. ISSN 2178-0080. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12506>>. Acesso em: 12 ago. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.20946/rad.v1i1.12506>.

GAGLIARDO, V. C. **A intendência de polícia e a civilização do Rio de Janeiro oitocentista**. *Revista Urbana*, São Paulo, v. 6, n. 8, p. 376-401, set. 2014.

GARDNER, J. et al. **The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance. A field study.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2004. 77, 307–322.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 175p.

GLORIA JUNIOR, O. de S. et al. **Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal.** RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online]. 2014, vol.15, n.4, pp.15-46. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000400002&lng=en&nrm=iso>.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Mai./Jun. 1995, v. 35, n. 3, p. 20-29.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G., D.Sc. **Motivação dos recursos humanos no serviço público.** Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. READ, ed. 35 v. 9 n. 5, set-out 2003

IBOPE INTELIGÊNCIA. <http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/confianca-no-presidente-governo-federal-e-congresso-nacional-e-a-menor-em-9-anos/>

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. **Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity.** Journal of Applied Psychology, 2004, Vol.89(5), pp.755-768. Disponível em <http://www.panglossinc.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf> acesso em 20 set. 2018.

KUHNERT, K. W., LEWIS, P.. **Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis.** Academy of Management Review. 1987. 12, 648–657

LENGNICK-HALL, M. L. et al. **Strategic human resource management: The evolution of the field.** Human Resource Management Review, v. 19, 2009, p. 64–85.

LOPES JUNIOR, E. P. et al. **Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 45, n. 6, p. 1821-1845, dez. 2011 . Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000600010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 28 jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000600010>.

MAGALHÃES, A. D. F. **Perícia Contábil** uma abordagem teórica, ética, legal, processual e operacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001, 186 p.

MANGARINOS-TORRES, R. et al. **Estruturação da assistência farmacêutica: plano de ação para a seleção de medicamentos essenciais**. Cadernos Saúde Coletiva, Rio de Janeiro: Instituto de Estudos em Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, abril/jun. 2013.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MORO, A. B. et al. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino**. Salvador: EnANPAD, nov/2012

NUCCI, G. S. **Manual de Processo Penal e Execução Penal**. 9. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: R. dos Tribunais, 2012.

ORNELAS, M. M. G de. **Perícia Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003, 169 p.

OLIVEIRA, E. P. **Curso de Processo Penal**. 15.ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2011.

PETILLE, R.; SILVA, R. H. A. da. **Perícia cível em odontologia legal: credenciamento e honorários do perito judicial**. RBOL- Revista Brasileira de Odontologia Legal. v. 2, n. 2. 2015.

PINTO, L. W. et al. **Sofrimento psíquico em policiais civis do Estado do Rio de Janeiro**. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro , v. 18, n. 3, p. 633-644, Mar. 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232013000300009&lng=en&nrm=iso>. access on 12 Aug. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232013000300009>.

PODSAKOFF, N. P. et al. **Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior**. Business horizons. 2010. 53.3 291-303

- POLÍCIA FEDERAL. Disponível em www.pf.gov.br
- PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em www.portaltransparencia.gov.br/
- RABELLO, E. **Curso de Criminalística: uma sugestão de programa para as faculdades de direito.** Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1996, 207 p.
- SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.
- SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da Psicologia Moderna:** Tradução: Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves. 16ª ed. São Paulo: Cultrix, 2003.
- SEFTON, M. et al. **The effect of rewards and sanctions in provision of public goods.** *Economic Inquiry.* 2007. 45: 671-690.
- SILVA, E. S. C. **A autonomia funcional, técnica e científica dos Peritos Oficiais de Natureza Criminal após o advento da Lei nº 12.030/2009.** *Revista Jus Navigandi,* Teresina, ano 14, n. 2323, nov. 2009b.
- SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações.** tradução Magda França Lopes - Porto Alegre: Armed, 2009.
- TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** Fortaleza/CE: XXVI ENEGEP, out/2006.
- TRUSS, C. **Continuity and change: the role of the hr function in the modern public sector.** *Public Administration,* v. 86, n. 4, 2008, p. 1071-1088.
- TSUNODA, M. A.; CARDOSO, R. L. **O processo de construção da identidade do profissional perito criminal federal.** In: VASCONCELOS, F. C. de; FONTES FILHO, J. R.; TSUNODA, M. A. (Org.). *Gestão pública: a perícia criminal em foco.* Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 239-261.

VERGARA, L. e VILLELA, C. A. X. **Um breve histórico da Criminalística Federal. In: Guia de Serviços da Perícia Criminal Federal: uma visão panorâmica**, Brasília, 2011, p.11-13.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VILLAÇA, N.A.G. **Organizações policiais e a questão da cultura organizacional e possíveis mudanças: análise preliminar**. Revista Gerenciais, São Paulo, v. 2, p. 8591, set. 2003.

_____ **A hora e a vez de derrotar o Crime Organizado**. Entrevista com GETÚLIO BEZERRA SANTOS. Estudos avançados 21 (61), 2007. p.99/105.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1

Quadro 7 - Periódicos de Administração selecionados para a pesquisa

	ISSN	REVISTA	QUALIS
1	1807-7692	BAR. BRAZILIAN ADMINISTRATION REVIEW	A2
2	1807-734X	BBR. BRAZILIAN BUSINESS REVIEW	A2
3	1679-3951	CADERNOS EBAPE.BR (FGV. ONLINE)	A2
4	1984-9230	ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE (ONLINE)	A2
5	1678-5142	PESQUISA OPERACIONAL (ONLINE)	A2
6	1981-5700	RAC ELETRÔNICA	A2
7	1982-7849	RAC. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA (ONLINE)	A2
8	2178-938X	RAE (ON-LINE)	A2
9	1676-5648	RAE ELETRÔNICA (ONLINE)	A2
10	1984-6142	RAUSP - REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO (SÃO PAULO. ONLINE)	A2
11	0080-2107	RAUSP-E - REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO – ELETRÔNICA	A2
12	1983-7488	RAUSP-E (SÃO PAULO)	A2
13	1983-0807	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS (ONLINE)	A2
14	1982-3134	REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	A2
15	2175-5787	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL	B1
16	2358-0917	ADMINISTRAÇÃO:ENSINO E PESQUISA	B1
17	1984-8196	BASE REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNISINOS	B1
18	2178-9258	CONTEXTUS - REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO	B1
19	1806-9649	GESTÃO E PRODUÇÃO (UFSCAR)	B1
20	1518-7012	INTERAÇÕES (CAMPO GRANDE)	B1
21	1646-5954	OBSERVATORIO (OBS*)	B1
22	1981-5344	PERSPECTIVAS EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	B1
23	1809-2039	RAI. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO	B1
24	1678-6971	RAM. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE (ONLINE)	B1
25	1983-4659	REA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSM	B1
26	1413-2311	READ. REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO (PORTO ALEGRE. ONLINE)	B1
27	1677-7387	RECADM : REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIA ADMINISTRATIVA	B1
28	2177-8736	REGE REVISTA DE GESTAO	B1
29	1809-2276	REGE. REVISTA DE GESTÃO USP	B1
30	2316-2058	REGEPE - REVISTA DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS	B1
31	1981-8610	REPEC - REVISTA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA EM CONTABILIDADE	B1
32	1518-5532	REVISTA ANGRAD	B1

	ISSN	REVISTA	QUALIS
33	1809-239X	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	B1
34	2175-8077	REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO	B1
35	1807-1775	REVISTA DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	B1
36	1980-4431	REVISTA DE NEGÓCIOS (ONLINE)	B1
37	1980-4164	REVISTA ELETRONICA DE ADMINISTRACAO	B1
38	1677-2067	REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO (RIO DE JANEIRO)	B1
39	1981-982X	RGSA: REVISTA DE GESTÃO SOCIAL E AMBIENTAL (ONLINE)	B1
40	2175-3369	URBE. REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO URBANA	B1
41	2196-288X	BRAZILIAN JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY	B2
42	2236-5710	CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA	B2
43	2237-6453	DESENVOLVIMENTO EM QUESTÃO	B2
44	1984-6606	E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO	B2
45	1984-6975	FACES: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO (BELO HORIZONTE. ONLINE)	B2
46	2175-5825	FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL	B2
47	2236-0972	GEP – REVISTA DE GESTÃO E PROJETOS	B2
48	2178-8030	GESTÃO & PLANEJAMENTO	B2
49	2176-5308	GESTÃO & REGIONALIDADE (ONLINE)	B2
50	1679-1827	GESTÃO.ORG. REVISTA ELETRÔNICA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	B2
51	1807-1600	HOLOS (NATAL. ONLINE)	B2
52	1980-4865	INTERNEXT (SÃO PAULO)	B2
53	1809-1040	ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO (ELETRÔNICA)	B2
54	1984-6983	PRETEXTO (BELO HORIZONTE. ONLINE)	B2
55	2237-3667	REUNIR: REVISTA DE ADMINISTRACAO, CIENCIAS CONTABEIS E SUSTENTABILIDADE	B2
56	2237-5139	REVISTA ADM.MADE	B2
57	1983-716X	REVISTA ALCANCE (ONLINE)	B2
58	2318-0722	REVISTA CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	B2
59	2175-0556	REVISTA CIENTIFICA HERMES	B2
60	1982-2537	REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (FACCAMP)	B2
61	1679-5350	REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMEP	B2
62	2178-9010	REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO	B2
63	2238-5320	REVISTA DE GESTÃO, FINANÇAS E CONTABILIDADE	B2
64	2357-8017	REVISTA DO SERVICO PUBLICO (ONLINE)	B2
65	1984-3372	REVISTA ELETRÔNICA DE ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS	B2
66	1980-5756	REVISTA ELETRÔNICA GESTÃO E SOCIEDADE	B2
67	2177-6522	REVISTA GESTÃO & TECNOLOGIA	B2

	ISSN	REVISTA	QUALIS
68	1983-4535	REVISTA GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA LATINA	B2
69	1982-2596	REVISTA PENSAMENTO CONTEMPORÂNEO EM ADMINISTRAÇÃO (UFF)	B2
70	1517-672X	REVISTA PRETEXTO (ONLINE)	B2
71	1983-6635	RGO. REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL (ONLINE)	B2
72	1982-7342	SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO	B2
73	2236-0263	TECNOLOGIAS DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE	B2
74	2238-104X	TEORIA E PRÁTICA EM ADMINISTRAÇÃO	B2

(Fonte: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>)

ANEXO 2

Quadro 8 - Periódicos de Direito selecionados para a pesquisa

	ISSN	REVISTA	QUALIS
1	1809-4449	CADERNOS PAGU	A1
2	0011-5258	DADOS (RIO DE JANEIRO)	A1
3	2317-7721	DIREITO DA CIDADE	A1
4	2236-1766	DIREITO PÚBLICO (ONLINE)	A1
5	1516-6104	DIREITO, ESTADO E SOCIEDADE	A1
6	1806-9592	ESTUDOS AVANÇADOS (ONLINE)	A1
7	1413-7038	JUSTIÇA DO DIREITO (UPF)	A1
8	1807-3840	NOMOS (FORTALEZA)	A1
9	2175-0491	NOVOS ESTUDOS JURÍDICOS (ONLINE)	A1
10	2317-2150	PENSAR - REVISTA DE CIÊNCIAS JURÍDICAS	A1
11	2175-2168	RECHTD - REVISTA DE ESTUDOS CONSTITUCIONAIS, HERMENÊUTICA E TEORIA DO DIREITO	A1
12	1415-5400	REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS CRIMINAIS	A1
13	2179-8338	REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICAS PÚBLICAS (RBPP)	A1
14	0304-2340	REVISTA DA FACULDADE DE DIREITO - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	A1
15	2318-7999	REVISTA DA FACULDADE MINEIRA DE DIREITO (PUCMG)	A1
16	2237-583X	REVISTA DE DIREITO BRASILEIRA - RDBRAS	A1
17	1809-6077	REVISTA DE DIREITO DA CIDADE	A1
18	2236-997X	REVISTA DE DIREITO INTERNACIONAL (UNICEUB)	A1
19	1980-7864	REVISTA DE DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS (FDV)	A1
20	2359-5639	REVISTA DE INVESTIGAÇÕES CONSTITUCIONAIS	A1
21	2179-8966	REVISTA DIREITO E PRÁXIS	A1
22	2317-6172	REVISTA DIREITO GV (ONLINE)	A1
23	1982-0496	REVISTA DIREITOS FUNDAMENTAIS & DEMOCRACIA (UNIBRASIL)	A1
24	1981-3694	REVISTA DO CURSO DE DIREITO DA UFSM	A1
25	2179-7943	REVISTA ESPAÇO JURÍDICO	A1
26	2236-3645	REVISTA JURÍDICA DA PRESIDÊNCIA	A1
27	2316-753X	REVISTA JURÍDICA UNICURITIBA	A1
28	2179-8699	REVISTA VEREDAS DO DIREITO	A1
29	1809-4554	TEMPO SOCIAL (ONLINE)	A1
30	1516-3210	A&C. REVISTA DE DIREITO ADMINISTRATIVO & CONSTITUCIONAL (IMPRESSO)	A2

	ISSN	REVISTA	QUALIS
31	2446-8088	ANAMORPHOSIS - REVISTA INTERNACIONAL DE DIREITO E LITERATURA	A2
32	1983-8239	CADERNO CRH (ONLINE)	A2
33	2316-8374	CIVILISTICA.COM - REVISTA ELETRÔNICA DE DIREITO CIVIL	A2
34	2179-8214	DIREITO ECONÔMICO E SOCIOAMBIENTAL	A2
35	0104-9313	MANA (UFRJ. IMPRESSO)	A2
36	0101-3300	NOVOS ESTUDOS CEBRAP (IMPRESSO)	A2
37	2359-5744	REVISTA CULTURAS JURÍDICAS	A2
38	0101-7187	REVISTA DA FACULDADE DE DIREITO DA UFG	A2
39	2236-7284	REVISTA DA FACULDADE DE DIREITO DA UFPR	A2
40	0034-8007	REVISTA DE DIREITO ADMINISTRATIVO	A2
41	2358-1433	REVISTA DE DIREITO CIVIL CONTEMPORÂNEO	A2
42	1415-7705	REVISTA DE DIREITO DO CONSUMIDOR	A2
43	2179-345X	REVISTA DE DIREITO ECONÔMICO E SOCIOAMBIENTAL DA PUCPR	A2
44	0104-5962	REVISTA DE EDUCAÇÃO PÚBLICA (UFMT)	A2
45	0034-835X	REVISTA DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA	A2
46	1982-9957	REVISTA DO DIREITO (SANTA CRUZ DO SUL. ONLINE)	A2
47	1678-1864	REVISTA DO INSTITUTO DE HERMENÊUTICA JURÍDICA	A2
48	1806-0420	REVISTA OPINIÃO JURÍDICA (FORTALEZA)	A2
49	1806-6445	SUR. REVISTA INTERNACIONAL DE DIREITOS HUMANOS (IMPRESSO)	A2

(Fonte: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>)

ANEXO 3

Quadro 9 – Resumo do Resultado das Entrevistas

Pergunta	Resposta mais frequente		Observações
	Resposta	%	
1) Você acredita que um servidor satisfeito produz mais e melhor?	Sim	100%	Quatro entrevistados responderam ainda “claro” ou “com certeza”
2) Você consegue identificar algum modo de como a Administração recompensa o servidor por um trabalho bem desenvolvido? Se sim, qual?	Não	71%	Houve nove entrevistados que elencaram atitudes discricionárias do chefe do setor como um tipo de recompensa, contudo ninguém verificou um tipo de recompensa prevista em lei ou regulamento interno.
3) Você consegue identificar recompensas diferentes para servidores que trabalham mais ou menos? Se sim, quais?	Não	89%	Seis entrevistados elencaram atitudes que podem ser desenvolvidas pelo chefe do setor, contudo são discricionárias e não possuem respaldo no arcabouço legal.
4) Você acredita que a Administração deveria recompensar o servidor por um bom trabalho desenvolvido? Se sim, como?	Folgas Remuneração	30% 30%	Foram mencionados ainda com frequência alguma forma de auxiliar a remoção do servidor, elogios, cursos e promoções. Apenas 19% entendem que não deveria haver recompensas.
5) Quais recompensas, cuja implementação seria viável/legal, a Administração poderia aplicar?	Folgas Elogios Cursos Remoção	29% 29% 21% 21%	Períodos de folga e elogios foram citados oito vezes como um tipo de recompensa que poderia ser aplicado pela Administração. Alguma forma de auxiliar a remoção do servidor, e cursos também foram entendidos como formas viáveis de serem aplicadas.
6) Você consegue identificar situações em que um servidor é poupado de algo ruim quando desenvolve um bom trabalho? Em caso afirmativo, de que forma?	Não	75%	Três servidores esclareceram que os peritos são poupados de trabalhos mais penosos. Todavia, dois PCF's afirmaram que os profissionais mais produtivos e proativos acabam recebendo mais trabalho.
7) Você consegue identificar alguma situação em que a Administração retira uma recompensa quando um servidor desenvolve um	Não	65%	32% dos entrevistados se recordaram de situações em que, através de condenação em processo administrativo disciplinar o servidor pode perder a progressão de classe.

mau trabalho? Em caso afirmativo, de que forma?			Todavia, um servidor afirmou que os maus profissionais normalmente são poupados de mais trabalho.
8) De que forma a Administração deveria retirar uma recompensa do servidor quando um trabalho mal desenvolvido?	Através de PAD Não há recompensas Treinamentos e orientações	36% 21% 18%	10 entrevistados afirmaram que a retirada de recompensas necessitam estar estabelecidas claramente em normativos. 18% dos PCF's afirmaram que previamente deveria haver treinamentos e orientações para o que a conduta do servidor não persista.
9) Você consegue identificar algum modo de a Administração punir um servidor quando desenvolve um mal trabalho? Se sim, de que formas?	Previstas em lei	75%	A maioria dos entrevistados identificaram punições aplicadas a servidores que cometem alguma falta. 14% ainda entenderam que profissionais menos produtivos deveriam ter tal fato refletido em sua avaliação de desempenho.
10) De que forma você acredita que o servidor deveria ser punido por trabalhar mal?	PAD Treinamentos e orientações Avaliação de desempenho	68% 29% 14%	O processo administrativo disciplinar foi citado 68% das vezes, todavia, em 29% dos casos, os servidores entendem que é necessário um treinamento ou uma orientação prévia. Um perito salientou que as punições devem ser gradativas e que o próprio PAD deve ser utilizado com parcimônia, já que este instrumento já causa desgaste demais ao servidor.
11) Você acredita que as punições aplicadas hoje pela Administração são suficientemente intensas para coibir novas condutas indesejadas?	Sim Não	50% 46%	Opiniões divididas, contudo quatro entrevistados manifestaram sua opinião no sentido de as punições serem exageradamente severas.
12) Você acredita que os servidores, ao invés de produzir mais e melhor, tenta apenas se esquivar das punições? De que forma?	Sim Não	64% 36%	Foram elencadas situações em que os policiais não se capacitam para não assumirem mais responsabilidades, além de não desejarem assumir riscos com o objetivo de não serem punidos.