

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**(Modalidade à distância)**

**Marcelo dos Santos Maraschin**

**O perfil ideal dos líderes na 8ª Delegacia da Polícia Rodoviária  
Federal no Rio Grande do Sul para uma gestão pública eficiente**

**Passo Fundo**

**2012**

**Marcelo dos Santos Maraschin**

**O perfil ideal dos líderes na 8ª Delegacia da Polícia Rodoviária  
Federal no Rio Grande do Sul para uma gestão pública eficiente**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, modalidade à distância, como requisito parcial para conclusão deste curso, sob orientação da Dra. Elaine Di Diego Antunes, tendo Vinicius Porto de Ávila como tutor assistente EAD.

**Passo Fundo**

**2012**

## RESUMO

A presente pesquisa trata sobre o perfil ideal dos líderes da 8ª Delegacia da Polícia Rodoviária Federal no Rio Grande do Sul, localizada em Passo Fundo, para uma gestão pública eficiente. O referido tema está delimitado de forma a estudar os desafios da gestão da segurança pública no Brasil e o papel da Polícia Rodoviária Federal (PRF) neste contexto. Apresentando a instituição em estudo, trata-se do modelo de gestão pública ideal para a eficiência na administração pública, demonstrando a complexidade das mudanças de estruturas e paradigmas na gestão pública, assim como o papel da motivação dos servidores em todo o processo laboral do órgão público, e sua influência decisiva na produtividade do grupo em tela. Por fim, é apresentada a importância da liderança dos gestores públicos para a eficiência produtiva no serviço público, tendo o líder o papel de influenciar positivamente seu grupo, dominando-o pelo carisma, referência e conhecimento, fazendo com que todos trabalhem em prol da instituição, afim de cumprir metas e objetivos, beneficiando o próprio órgão público quanto a sociedade como um todo. O assunto desta pesquisa justifica-se pela sua importância acadêmica e prática daqueles que tem como missão comandar tal órgão público, pois para que a eficiência deste seja alcançada, esta deve ser gerida por servidores com perfil de líderes, influenciando e motivando o grupo para os objetivos traçados pela instituição. Aqui ganha relevância a necessidade de alteração do processo de escolha dos servidores para as funções de gestão na PRF. Com relação à metodologia, fora utilizada revisão bibliográfica da doutrina especializada na temática em destaque, bem como do método *Survey* para a coleta de informações do grupo de servidores da instituição em foco, através de um questionário e posterior interpretação dos dados coletados para embasamento empírico das conclusões deste trabalho. Por fim, chega-se a conclusão de que o processo de escolha e as características pessoais e profissionais dos gestores da 8ª Delegacia da PRF são decisivos para uma maior eficiência na gestão desta instituição.

Palavras-chave: Eficiência. Influência. Liderança. Gestão Pública. Motivação. Polícia Rodoviária Federal.

## ABSTRACT

This research deals with the ideal profile of the leaders of the 8th Federal Highway Police Headquarters in Rio Grande do Sul, located in Passo Fundo / RS, for an efficient public management. That theme is limited so as to study the challenges of management of the public security in Brazil and the role of the Federal Highway Police (PRF) in this context. Introducing the institution under study, it is the ideal model of public management efficiency in public administration, demonstrating the complexity of changing structures and paradigms in public administration, as well as the role of motivation of servers around the labor process of the public body, and its decisive influence on the productivity of the group studied. Finally, we present the importance of leadership of public managers to productive efficiency in public service, taking the leader's role to positively influence their group, dominating it by charisma, reference and knowledge, making everyone work towards the establishment in order to meet goals and objectives, benefiting the public agency itself and the society as a whole. The subject of this research is justified by its academic importance and practice of those whose mission is to command such public agency as to the efficiency of this is achieved, this should be managed by servers with a profile of leading, influencing and motivating the group to goals set by the institution. Here becomes important the need to amend the procedure for selection of servers to the management functions in the PRF. Regarding the methodology used was literature review of the doctrine specializes in thematic emphasis, and the methodology Survey for collecting information from the server group in the institution's focus, through a questionnaire and subsequent interpretation of data collected for empirical support of conclusions of this work. Finally, we come to the conclusion that the process of choice and personal characteristics of managers and professionals the 8th Precinct of PRF are key to greater efficiency in the management of this institution.

Keywords: Efficiency. Influence. Leadership. Public Management. Motivation. Federal Highway Police.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Art.: Artigo

CF: Constituição Federal

DF: Distrito Federal

DNER: Departamento Nacional de Estradas e Rodagens

DNIT: Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

DPRF: Departamento de Polícia Rodoviária Federal

MJ: Ministério da Justiça

PDRAE: Plano Direito da Reforma do Aparelho do Estado

PF: Polícia Federal

PRF: Polícia Rodoviária Federal

RS: Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
2	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	10
3	<b>O DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL</b> .....	12
3.1	Desafios da Gestão da Segurança Pública no Brasil.....	12
3.2	A Polícia Rodoviária Federal .....	15
4	<b>O PAPEL DAS PESSOAS NA EFICIÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA</b> .....	21
4.1	A busca por um modelo eficiente de gestão pública no Brasil .....	21
4.2	A complexidade das mudanças nas organizações públicas.....	24
4.3	A motivação no serviço público.....	29
4.4	A importância da liderança para uma gestão eficiente.....	34
5	<b>O PAPEL DO GESTOR NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL</b> .....	34
5.1	O perfil dos líderes para a gestão eficiente da 8º Delegacia da Polícia Rodoviária Federal no Rio Grande do Sul – Análise de resultados .....	38
6	<b>METODOLOGIA</b> .....	45
7	<b>CONCLUSÃO</b> .....	47
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	50
	<b>ANEXO</b> .....	54

# 1 INTRODUÇÃO

O assunto tratado neste trabalho de conclusão do presente curso diz respeito ao perfil ideal dos líderes da 8ª Delegacia da PRF no RS, resultando em uma gestão pública eficiente no órgão.

A escolha do assunto posto possui forte motivação pessoal, tendo em vista que o assunto em tela sempre fora objeto de questionamentos por parte deste acadêmico, que percebe no seu labor cotidiano a carência de líderes entre os gestores do órgão público em destaque.

Para que esta melhora na gestão aconteça, esta, inevitavelmente, deve ser gerida por servidores com perfil de líderes, unindo e motivando o grupo para os objetivos traçados pela instituição. Aqui ganha relevância a necessidade de alteração do processo de escolha dos servidores para as funções de gestão.

A má gestão dentro de órgãos policiais tem reflexo direto na questão da segurança pública no Brasil. É neste ponto que esta pesquisa ganha importância, já que contando com profissionais com perfil ideal, bem como qualificados para mudarem a situação atual, tem-se um DPRF mais efetivo e eficiente no combate ao crime e na segurança do trânsito no Brasil, fruto de uma gestão pública eficiente.

O momento para a temática, da mesma forma, mostra-se oportuno, uma vez que a aproximação de eventos de porte mundial, como Copa de Mundo e Olimpíadas, a se realizar no Brasil nos próximos anos, exigirá muito trabalho por parte do DPRF, beneficiando toda a sociedade.

Portanto, tem esta monografia a seguinte questão de pesquisa: Qual o perfil ideal para os gestores da 8ª Delegacia da PRF, no RS, para que se alcance o pleno exercício do poder?

Com relação ao objetivo geral desta pesquisa, a mesma busca identificar e analisar o perfil ideal dos líderes para as funções de gestão na 8ª Delegacia da PRF, no RS, para que a aplicação de conceitos modernos de gestão seja uma constante dentro do órgão, conseguindo o gestor exercer sua liderança, melhorando resultados práticos do órgão junto à sociedade, cumprindo, assim, com sua missão institucional.

Como objetivos específicos, pretende este estudo expor o contexto da segurança pública na Constituição Federal de 1988, apresentar a história e a atual estrutura da Polícia Rodoviária Federal, explicar os fundamentos da gestão pública gerencial, trazer conceitos e definições dos elementos de poder na gestão pública, demonstrar o papel do gestor público como um

líder motivador de equipes, assim como demonstrar a necessidade e os efeitos das mudanças pertinentes à escolha dos gestores da 8ª Delegacia da Polícia Rodoviária Federal no Rio Grande do Sul.

A problematização do assunto escolhido consiste no fato de que muitas vezes são escolhidos servidores sem a devida qualificação e perfil de liderança para as funções de gestão na 8ª Delegacia da PRF, no RS, trazendo a situação de um gestor despreparado, sem liderança, não conseguindo desempenhar o papel tão importante de um motivador de equipes, sem exercer positiva influência no grupo, acabando por prejudicar a produtividade do órgão naquela delegacia, com prejuízos à própria instituição e à sociedade.

Os critérios para escolha dos gestores locais do DPRF em geral, sejam chefes operacionais ou de delegacias, são, em sua quase totalidade, políticos, no sentido da livre escolha pelo superior, sem obediência a requisitos mínimos para a investidura na função de gestão. Desta forma, o estudo proposto visa justamente estabelecer um perfil deste líder para o desempenho de suas atribuições, demonstrando a importância da reversão do atual quadro.

Aqui, o problema reflete-se na própria gestão dentro do órgão, uma vez que princípios básicos do exercício da autoridade, liderança e gestão de pessoas são repelidos, muitas vezes pelo simples desconhecimento do tema ou por falta deste perfil. Na mesma linha, essas relações de autoridade e liderança entre os gestores e o efetivo em geral dá-se de forma tensa, uma vez que a falta de critérios para a escolha do gestor muitas vezes põe em dúvida a legitimidade do superior, não raro representando pessoa mal preparada para assumir tal atribuição. Destarte, a desmotivação cresce entre os servidores, seja por uma falta de política de reversão deste quadro, falta de planejamento estratégico do próprio ente público com suas funções básicas na área de atuação, ou até mesmo pela ausência de mecanismos de autoridade e dominação que garantam à administração pública implantar seu modelo de gestão.

Desta forma, entende-se necessário traçar o perfil ideal dos líderes gestores da 8ª Delegacia da PRF no RS, para que, superando as adversidades anteriormente apresentadas, consigam exercer o poder de modo satisfatório para o órgão, os servidores e a sociedade.

Do trabalho em tela, podem-se apontar duas hipóteses. A primeira sugere a manutenção do atual sistema de escolha dos gestores da 8ª Delegacia da PRF no RS, e a segunda representa uma mudança, ou seja, os reflexos de alterações nos critérios de escolha destes gestores, nomeando para estas funções, servidores com real perfil de liderança.

Inicialmente, apresentam-se os desafios da gestão da segurança pública no Brasil do ponto de vista da administração pública, como os investimentos na área, bem como a gestão dos órgãos responsáveis, especialmente as polícias. Em seguida, é apresentada a Polícia

Rodoviária Federal como órgão integrante do Sistema de Segurança Pública no país, com sua história, competências, estrutura e atividades.

Seguindo, a eficiência na gestão pública é abordada. Para tanto, apresenta-se os modelos de gestão conhecidos e aplicados para uma melhor prestação do serviço público. Tendo em vista que todo e qualquer processo de gestão que busque dar maior eficiência a um órgão público requer, por sua natureza, o desenvolvimento de mudanças estruturais e até mesma na cultura organizacional, a complexidade destas alterações são analisadas neste estudo. Ainda, partindo-se do processo de mudança, se não for bem conduzido, pode haver abalo na motivação dos servidores, comprometendo sua produtividade. Desta forma, aborda-se a temática referente a importância da motivação no serviço público para o alcance de metas e objetivos globais.

Finalmente, este trabalho trás a tona o assunto da liderança na gestão pública para que os gestores consigam enfim laborar de forma adequada, elevando o nível produtivo de sua equipe, influenciando-os a participarem deste processo de amadurecimento do órgão via uma gestão eficiente. Para que seja traçado o perfil ideal dos gestores da 8º Delegacia da PRF no RS, foi utilizado do método *Survey* para a coleta de informações do grupo de servidores da instituição em foco, através de um questionário e posterior interpretação dos dados coletados para embasamento empírico das conclusões deste trabalho, dando confiança e credibilidade às conclusões deste.

## 2 JUSTIFICATIVA

Primeiramente, o tema da presente pesquisa sempre intrigou este acadêmico, tendo em vista ter questionado inúmeras vezes a falta de verdadeiras lideranças na gestão 8º Delegacia da Polícia Rodoviária Federal (PRF) no Rio Grande do Sul (RS), localizada em Passo Fundo/RS, o que por ventura comprometeu a eficiência do órgão nos últimos anos.

Destarte, visualiza-se uma falta de sintonia entre os gestores e os subordinados no cotidiano de trabalho da PRF, o que gera, frequentemente, situações de tensão e desconforto de ambos os lados. Isto se dá, antes de qualquer coisa, pela forma equivocada de escolha dos servidores que assumem tais funções de gestão, onde os critérios meramente políticos são priorizados em relação à meritocracia, ou seja, deixam-se de lado servidores com grande potencial técnico e perfil para liderar a equipe para escolherem servidores sem as devidas credenciais para tanto.

Soma-se a isto, a questão da falta de uma remuneração compatível com as responsabilidades assumidas. Este fato afasta servidores qualificados, assim como desmotiva outros a buscarem conhecimento e se prepararem para assumirem tais postos dentro da PRF. Juntos, os fatores elencados anteriormente acabam por comprometer significativamente a qualidade dos serviços prestados pela PRF à comunidade. Neste ponto, importante relacionar o reflexo destas mazelas de gestão dentro da 8º Delegacia.

Os desafios atuais da segurança pública no Brasil exigem dos órgãos responsáveis uma gestão competente e inovadora, o que só pode ser alcançada com uma preparação adequada, seguindo-se de pessoas preparadas e bem remuneradas para tanto.

Aqui, importante para tal processo o processo essencial da liderança. É este o foco desta pesquisa.

Quando um servidor é alçado à função de gestor sem estar devidamente preparado e por meios considerados inadequados pelos demais servidores que irão compor sua equipe de trabalho, o poder exercido pelo primeiro sobre os demais se torna frágil, pois não se vê um processo natural de liderança, de influência positiva no trabalho do órgão público, pelo não reconhecimento de sua legitimidade na função.

Ausente este reconhecimento, conseqüentemente não há identificação entre o gestor e o efetivo, o que por si só já é capaz de tornar ineficaz qualquer decisão, qualquer processo de mudança por parte do gestor. Deve haver, portanto, uma aceitação, até mesmo certa admiração pela figura do gestor para que este consiga, enfim, desenvolver sua liderança e

alcançar os resultados esperados, tendo consigo uma equipe motivada e disposta a trabalhar em prol de um projeto, de uma idéia.

Com esta pesquisa, pretende-se demonstrar que há um perfil ideal do líder idealizado pelos servidores do órgão público, neste caso a 8ª Delegacia da PRF no RS. Partindo-se de um gestor identificado com o grupo, as possibilidades de sucesso de sua gestão aumentam significativamente, pois este consegue influenciar positivamente na produtividade de toda a equipe.

Tendo em vista a proximidade de eventos de grande porte e os números atuais de criminalidade e acidentes de trânsito, se faz por demais importante trazer à tona tal carência dentro de tão decisivo órgão para a segurança pública no país.

Como resultado deste estudo, pretende-se melhorar a gestão dentro da instituição pública em tela, partindo-se de dados coletados e devidamente analisados, com embasamento teórico acerca do assunto, dando credibilidade às alterações aqui propostas.

### **3 O DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL**

Começar-se-á o presente trabalho estudando, primeiramente, os principais desafios da administração pública brasileira na questão da segurança pública, bem como apresentar o DPRF como órgão integrante deste sistema.

#### **3.1 Desafios da Segurança Pública no Brasil**

Desde logo, não consiste no objetivo deste título apresentar um estudo completo sobre o tema segurança pública, tendo em vista ser demasiado extenso e estar desalinhado da temática proposta nesta pesquisa. Assim, serão trazidos desafios emergentes da segurança pública no país, especialmente aqueles relacionados à gestão e os registros ocorridos na circunscrição da PRF.

Primeiramente, cabe aqui trazer o que se entende por segurança pública. Para De Plácido e Silva (*apud* L'Apicciarella, 2003), o termo segurança pública consiste no

afastamento, por meio de organizações próprias, de todo perigo ou de todo o mal que possa afetar a ordem pública, em prejuízo da vida, da liberdade ou dos direitos de propriedade de cada cidadão. A segurança pública, assim, limita a liberdade individual, estabelecendo a liberdade de cada cidadão, mesmo em fazer aquilo que a lei não lhe veda, não pode turbar a liberdade assegurada aos demais, ofendendo-a.

A partir da Constituição de 1988, outro enfoque é dado para o tema da segurança pública no Brasil. A constituição cidadã, como é chamada, em seu art. 144 declara que “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.” (BRASIL, 2012). Destarte, percebe-se claramente que segurança pública, antes de qualquer conceito ou teoria, constitui-se num direito fundamental de qualquer pessoa.

Entretanto, nem sempre foi tão simplificado o tratamento do governo ao tema segurança pública, uma vez que esta foi a primeira Constituição após o período de ditadura militar, onde a visão sobre o assunto ainda era distorcida. Em outras palavras,

o contexto brasileiro entre 1987 e 1988 colocava ao constituinte o desafio de superar o paradigma da segurança nacional, que aparelhou as polícias para o combate aos inimigos da ditadura instaurada em 1964, e inserir o tema da segurança pública no processo de democratização das instituições. Afinal, por trás desse movimento, percebia-se que na vigência do paradigma da “segurança nacional” seria difícil conceber a atividade policial como exercício de uma atividade de proteção ao indivíduo e, menos ainda, como o exercício de atividade-meio para a consecução dos direitos e garantias individuais. Os traumas provocados pelo regime autoritário obrigavam a uma nova declaração de princípios, um novo arcabouço jurídico. (LIMA, 2009, p. 5).

Tendo em vista ser um dos direitos fundamentais, hoje, mais agredidos no cotidiano, a temática da segurança pública chama a atenção das pessoas, principalmente dos órgãos de imprensa, tamanho são os números apresentados pelos órgãos responsáveis, principalmente em comparação com os países desenvolvidos.

Desta forma, não só a avaliação de números e demais dados acerca da segurança pública são importantes, mas também a produção acadêmica além de estatísticas e causas para o aumento da criminalidade. Neste ponto, ao levantar o tema de gestão dentro de um órgão policial ganha extrema relevância, com reflexos diretos na atuação deste e de outros entes nesta problemática. Lima (2009, p. 6) afirma que

**o debate sobre segurança pública é reduzido quase que exclusivamente ao debate legal e normativo**, abrindo margens para a emergência da chamada “legislação do pânico”, toda vez que uma tragédia ganha as manchetes da mídia impressa e eletrônica (Lei de crimes hediondos, etc). Na tentativa de aplacar as pressões da população, Leis nem sempre coerentes e quase sempre supressoras de direitos e com a marca do rigor penal tornam ainda mais complexo o funcionamento do sistema de justiça criminal brasileiro. GRIFO NOSSO.

Nesse sentido, todas as atenções quando se fala de segurança pública voltam-se para a atuação dos órgãos de controle, como as polícias, esquecendo-se muitas vezes que estas apenas fazem parte de uma engrenagem governamental muito maior, envolvendo o Ministério Público e o Poder Judiciário, entre outros. (LIMA, 2009, p.6).

Assim, o modo de atuação dos órgãos policiais não pode ficar à margem do desenvolvimento da própria administração pública. Neste ponto, passou-se a ver a polícia não mais como um órgão de defesa de um regime ou da proteção da elite contra os menos favorecidos, mas sim como uma instituição em prol da proteção dos direitos fundamentais dos cidadãos, de promotora, junto com a sociedade, da segurança na convivência entre as pessoas, sob a égide da lei.

Superando esta distorcida interpretação do trabalho das polícias, que perdurou durante anos no país, a problemática da segurança pública volta ao debate nacional, com o levante dos direitos humanos pairando sobre todas suas dimensões, destacando-se o processo social da violência.

Veja-se que

a violência urbana é hoje um fenômeno muito mais amplo do que aquilo que pode ser detectado pelas estatísticas de crime ou que pode ser explicado por possíveis motivações econômicas e por falhas dos aparelhos de segurança encarregados da prevenção ao crime. A vivência cotidiana de uma situação marcada pelo aumento da criminalidade violenta constitui-se em uma experiência peculiar. Dela fazem parte o medo, uma proliferação de falas recontando casos e apontando causas, a mudança de hábitos cotidianos, a exacerbação de conflitos sociais, a adoção de medidas preventivas. (BRANT apud LIMA, 2009, p. 7).

Pois bem, o desafio da segurança pública traçado na década de noventa no debate acadêmico do tema, e que igualmente persiste dos dias atuais, consistia em “aliar um sistema de justiça criminal que ao mesmo tempo garantisse respeito aos direitos humanos e atendesse às demandas por maior eficiência policial.” (ADORNO apud LIMA, 2009, p. 8).

Na questão da eficiência policial, a gestão destes órgãos resume-se em imprescindível na busca de soluções para os grandes problemas enfrentados pelo país devido ao aumento da criminalidade, tanto na quantidade quanto no aumento das modalidades criminosas.

Com isso, as ações de gestão no âmbito da segurança pública ganham importância, sendo que

as constatações da necessidade de implantar mudança de paradigma de gestão em segurança baseiam-se no resultado das ações e políticas públicas executadas durante décadas, o que levou à situação crítica atual, e na busca frenética de uma Política de Segurança capaz de conter a escalada de uma violência crescente e sem parâmetros. (BLAZECK, 2007, p. 1).

Desta forma, fica evidente que os órgãos responsáveis pela atuação direta na questão da segurança pública, aqui se referindo às polícias, não podem, em pleno século XXI, serem gerenciados de forma amadora, apenas respondendo às demandas crescentes a que estão sujeitas. Ao contrário, devem zelar por uma gestão pública eficiente, elevando o princípio constitucional da eficiência. Neste quadrante, um dos pontos chave é a qualificação de seus gestores.

Segue Blazeck (2007, p. 1) afirmando que “a Política de Segurança Pública deve ser inovadora, o que implica numa articulação sistêmica das Organizações e Instituições, pautada em direitos humanos e na cidadania, através de uma gestão dinâmica, eficiente e eficaz.”

Percebe-se o aumento da atenção governamental à temática da segurança pública pelo custeio de ações e políticas públicas na área, sem que isto represente garantia de sucesso de tais intervenções. Por exemplo, na apresentação do Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2011, editado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública em parceria com a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), Lima (2011, p. 11) afirma que

as áreas de produção de dados nas polícias ainda são entendidas como secundárias, numa visão tradicional que valoriza a experiência e/ou a atividade de campo na definição operacional do trabalho policial. **Planejamento e prestação de contas ainda são metas a serem alcançadas.** GRIFO NOSSO.

Ainda, somente no ano de 2010, o Brasil gastou R\$ 47,5 bilhões com segurança pública, um aumento de 4,4% em relação a 2009, o que representa 1,36% do PIB ou 9,27% da arrecadação de impostos no país (BRASIL, 2011, p. 11). Assim, pode-se concluir que, provavelmente, não haja falta de recursos para a segurança pública, mas, certamente, estes poderiam ser melhor aproveitados com gestões eficientes nos órgãos envolvidos.

Neste cenário, a atividade policial nas rodovias federais brasileiras apresenta-se como um desafio da administração pública, uma vez que, além de vidas ceifadas rotineiramente em acidentes de trânsito, grande parte dos produtos oriundos da criminalidade por lá passam todos os dias, principalmente contrabando, armas e drogas.

Desta forma, é fundamental para o país ter suas rotas de tráfego bem vigiadas por órgãos estruturados, trabalhando com inteligência. Neste caso específico, a atuação da Polícia Rodoviária Federal traduz-se em um serviço de proteção à segurança pública com efeitos extremamente positivos, quando bem gerida.

### **3.2 A Polícia Rodoviária Federal: um breve histórico**

Primeiramente, para que se compreenda a atuação da Polícia Rodoviária Federal é necessário que se apresente sua história de formação e evolução na sua atuação através dos anos.

A Polícia Rodoviária Federal foi criada em 24 de julho de 1928, através do Decreto nº 18.323, na presidência de Washington Luís, sob o nome de “Polícia das Estradas de Rodagem”.

Embora tenha sido criado em 1928, a Polícia Rodoviária Federal iniciou suas atividades de fato no ano de 1935, com o policial Antonio Félix Filho, conhecido como “Turquinho”. Desse ano até 1939, a Polícia Rodoviária Federal desenvolveu suas ações nas únicas rodovias existentes à época, a Rio-Petrópolis, a Rio-São Paulo, a Rio- Bahia e a União Indústria. (ARRUDA, 2009, p. 6).

Após este período, o país entrou numa era de desenvolvimento, refletido na construção de rodovias em todo o Brasil, o que exigiu que diversas unidades da Polícia Rodoviária Federal fossem instaladas, ampliando sua área de atuação, que atualmente está em cerca de sessenta e um mil quilômetros de rodovias federais.

Em 1945, através do decreto nº 8.463, foi criado o Departamento Nacional de Estradas e Rodagens (DNER), vinculado ao Ministério dos Transportes e substituiu-se o nome “polícia das estradas” para “Polícia Rodoviária Federal”, pertencente a estrutura do recém criado órgão. (ARRUDA, 2009, p. 7).

Com o advento da Constituição Federal de 1988, a Polícia Rodoviária Federal é institucionalizada e incorporada ao Sistema Nacional de Segurança Pública. Prevê o art. 144 da Constituição Federal (BRASIL, 2012) que:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

(...)

**II - polícia rodoviária federal;**

(...)

2º A polícia rodoviária federal, órgão permanente, estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais. GRIFO NOSSO.

A partir desse momento verifica-se um acréscimo na atuação da Polícia Rodoviária Federal, sendo que assume responsabilidades na questão da segurança pública, no combate a criminalidade presente em sua área de circunscrição. Em outras palavras, além do trânsito, a Polícia Rodoviária Federal passa a atuar como uma força policial voltada também para o combate ao crime.

Diante deste novo contexto, em 1991 a Polícia Rodoviária Federal, através da Lei 8.028/90 e do Decreto nº 11/91, deixa o Ministério dos Transportes e passa a integrar a estrutura do Ministério da Justiça, onde está até os dias atuais. (ARRUDA, 2009, p. 8).

Carente de amparo legal claro para suas atribuições, a Polícia Rodoviária Federal, em 1995, através do Decreto nº 1.655/95 define suas competências. Diz o art. 1º do decreto:

Art. 1º À Polícia Rodoviária Federal, órgão permanente, integrante da estrutura regimental do Ministério da Justiça, no âmbito das rodovias federais, compete:

I - realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;

II - exercer os poderes de autoridade de polícia de trânsito, cumprindo e fazendo cumprir a legislação e demais normas pertinentes, inspecionar e fiscalizar o trânsito, assim como efetuar convênios específicos com outras organizações similares;

III - aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito e os valores decorrentes da prestação de serviços de estadia e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas excepcionais;

IV - executar serviços de prevenção, atendimento de acidentes e salvamento de vítimas nas rodovias federais;

V - realizar perícias, levantamentos de locais boletins de ocorrências, investigações, testes de dosagem alcoólica e outros procedimentos estabelecidos em leis e regulamentos, imprescindíveis à elucidação dos acidentes de trânsito;

VI - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de cargas indivisíveis;

VII - assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, bem como zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções, obras e instalações não autorizadas;

VIII - executar medidas de segurança, planejamento e escoltas nos deslocamentos do Presidente da República, Ministros de Estado, Chefes de Estados e diplomatas estrangeiros e outras autoridades, quando necessário, e sob a coordenação do órgão competente;

IX - efetuar a fiscalização e o controle do tráfico de menores nas rodovias federais, adotando as providências cabíveis contidas na Lei nº 8.069 de 13 de junho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente);

X - colaborar e atuar na prevenção e repressão aos crimes contra a vida, os costumes, o patrimônio, a ecologia, o meio ambiente, os furtos e roubos de veículos e bens, o tráfico de entorpecentes e drogas afins, o contrabando, o descaminho e os demais crimes previstos em leis.

Veja-se que o Departamento de Polícia Rodoviária Federal, em suas atividades, busca garantir o direito constitucional de ir e vir, assim como

fiscaliza o cumprimento do Código de Trânsito Brasileiro (CTB), previne e reprime os abusos, como excesso de velocidade e embriaguez ao volante, e presta atendimento às vítimas de acidentes. A PRF também colabora com a segurança pública, prevenindo e reprimindo o tráfico de armas e de drogas, assalto a ônibus e roubo de cargas, furto e roubo de veículos, tráfico de seres humanos, exploração

sexual de menores, trabalho escravo, contrabando, descaminho e pirataria e crimes conta o meio ambiente.<sup>1</sup>

Percebe-se, neste caso, a gama de competências atribuídas à Polícia Rodoviária Federal, fixando-a como uma das mais importantes instituições de segurança pública do Brasil, sendo o desenvolvimento de suas ações fundamentais para o país, seja com relação à segurança do trânsito através de projetos educacionais ou fiscalizatórios, seja no combate à criminalidade.

Conseqüentemente, a gestão de um órgão destas dimensões e responsabilidades representa tarefa das mais árduas, principalmente se levar em conta a estrutura por vezes deficiente, seja física ou legal.

Pois bem, atualmente a Polícia Rodoviária Federal conta com 400 (quatrocentos) postos de fiscalização, 150 delegacias, 21 superintendências regionais e 05 distritos regionais, com sua administração central em Brasília/DF.

O número de cargos de policial rodoviário federal, ampliado pela Lei nº 11.784/08, atualmente é de 13.098 cargos efetivos. Entretanto, o número de cargos preenchidos atualmente é de cerca de 9.133 policiais, ou seja, quase 50% de cargos vagos em relação ao quadro atual de policiais. Este sem dúvida é um panorama preocupante.

Notícias de fechamento de postos de fiscalização em diversas partes do Brasil tornam-se rotina na imprensa devido à falta de uma política pública por parte da União de reposição de servidores, não só na Polícia Rodoviária Federal, mas também em outros órgãos ligados à área da segurança pública.

A atual estrutura do DPRF conta, no ápice da pirâmide hierárquica, com o Diretor-geral, seguido de seus Coordenadores. Em seguida, têm-se os Superintendentes regionais com seus Chefes de Divisões e Núcleos. Por fim, as delegacias da Polícia Rodoviária Federal são geridas administrativamente pelo Chefe de Delegacia e, operacionalmente, pelo Chefe do Núcleo de Policiamento de Fiscalização da unidade.

Os dados estatísticos de 2011 mostram o tamanho da missão a ser enfrentado pela PRF nos próximos anos.

Somente no ano de 2010 foram atendidos 182.900 acidentes de trânsito, resultando em 102.896 feridos e 8.616 mortos, além 14.968 casos não informados. Na questão da criminalidade, os números aumentam a cada ano. Em 2010, a PRF prendeu 30.625 pessoas,

---

<sup>1</sup> <http://www.dprf.gov.br/PortalInternet/conhecaPRF.faces>

apreendeu 90,79 toneladas de maconha, 5,1 toneladas de cocaína e 1,1 tonelada de crack, entre outras espécies de entorpecentes. Foram apreendidos 3,4 milhões de pacotes de cigarros contrabandeados e 1.308 armas foram apreendidas. Foram recuperados 3.600 veículos roubados no Brasil. Os crimes ambientais, da mesma forma, exige muito da PRF, sendo atendidas 1.160 ocorrências desta espécie somente no ano de 2010.<sup>2</sup>

O relatório de gestão do DPRF em 2011<sup>3</sup>, mostra que, embora se tenha reduzido o número de acidentes de trânsito nas rodovias federais brasileiras, o número ainda está muito longe do aceitável. São 2.821 acidentes de trânsito para cada 1 milhão de veículos em circulação no país, com 127 mortes. Foram apreendidas 59,83 toneladas de maconha e 8,01 toneladas de cocaína e crack. O orçamento do DPRF para o ano de 2012 está previsto em 450 milhões de reais.

Com isso, demonstra-se a enorme missão dada a este órgão, assim como sua importância estratégica para a segurança pública no Brasil.

Devido à amplitude da instituição e pela viabilidade deste estudo, o foco da temática desenvolvida fica restrita aos gestores de delegacias, em especial a da 8º Delegacia da PRF no RS, situada na cidade de Passo Fundo/RS. Desta forma, apresenta-se a unidade foco deste trabalho.

A 8º Delegacia da PRF no RS localiza-se em Passo Fundo/RS, tendo postos de fiscalização naquele município e em Erechim/RS, sendo responsável pela fiscalização de mais de 200 quilômetros das BR's 153, 285 e 480, localizadas no norte gaúcho, sendo rota importante como São Paulo - Buenos Aires.

Além do Chefe da Delegacia e do Chefe de Policiamento e fiscalização, a delegacia conta com 28 policiais, distribuídos entre os dois postos de fiscalização, trabalhando em escalas de revezamento.

No ano de 2011, a 8º Delegacia atendeu 553 acidente de trânsito, com 268 feridos e 19 mortos, sendo aplicadas 10.421 autuações de trânsito, com destaque para 143 autuações por dirigir sob efeito de álcool e 1654 por excesso de velocidade.<sup>4</sup>

Portanto, apontados brevemente os desafios internos da administração pública para a temática da segurança pública no Brasil, assim como apresentada a estrutura e dimensões do

---

<sup>2</sup>Dados disponíveis em: <<http://www.dnit.gov.br/rodovias/operacoes-rodoviaras/estatisticas-de-acidentes/anuario-2010.pdf/view?searchterm=anu%C3%A1rio>>.

<sup>3</sup>Dados disponíveis em:

<[https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B0PJ2vfVzRm8M2QyNmM4N2UtZTBhOC00ZTEzLWJhNzctMTYyOGZmMDdiOTM4&hl=en\\_US](https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B0PJ2vfVzRm8M2QyNmM4N2UtZTBhOC00ZTEzLWJhNzctMTYyOGZmMDdiOTM4&hl=en_US)>.

<sup>4</sup>Dados disponíveis em: <<http://www.dprf.gov.br/siger>>.

trabalho desenvolvidos pela Polícia Rodoviária Federal em todo o país e, mas especificamente, na unidade base desta pesquisa, parte-se para a compreensão de temas importantes para a melhora da gestão deste órgão público, podendo e devendo, no longo prazo, apresentar resultados melhores do que os costumeiramente apresentados pela Instituição, resultando, além das questões de gestão pública propriamente ditas, em maior segurança para os usuários das rodovias federais sob circunscrição da 8ª Delegacia da PRF no RS.

## **4 O PAPEL DAS PESSOAS NA EFICIÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA**

Neste capítulo será abordada a temática relativa a importância da pessoa no processo de busca de eficiência na prestação de serviços públicos. Neste ponto, para que os conceitos apresentados possam ter seus efeitos práticos potencializados, é necessário antes de tudo que o sistema da administração pública seja sério e competente na busca por melhores resultados em seu trabalho.

Além disto, destaca-se o delicado processo de mudança na administração pública e a importância da motivação das pessoas para o sucesso desta empreitada.

### **4.1 A busca por um modelo eficiente de gestão pública no Brasil**

Na busca incessante da administração pública por uma gestão pública de excelência, os modelos de gestão são assunto recorrente, numa tentativa de análises de erros e acertos de cada modelo na própria evolução do que se espera da gestão pública atualmente, em especial ao princípio constitucional da eficiência.

No ano de 1998 foi aprovada a Emenda Constitucional nº 19, que incluiu no *caput* do art. 37 da Constituição Federal o princípio da eficiência. Evidentemente, reflexos desta alteração constitucional chegaram à gestão pública no Brasil.

Pode-se conceituar o princípio da eficiência como

A exigência jurídica, imposta aos exercentes de função administrativa, ou simplesmente aos que manipulam recursos públicos vinculados de subvenção ou fomento, de atuação idônea, econômica e satisfatória na realização de finalidades públicas assinaladas por lei, ato ou contrato de direito público. (MODESTO, 2007, p. 10).

Sobre este importante princípio da administração, Ricardo Corrêa Coelho (2010, p. 60) afirma que

é do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo-benefício. Não é possível imaginar que a

Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem.

Neste ponto, não interessa a este estudo os conceitos puramente jurídicos deste princípio, mas sim sua pluridimensionalidade. Assim, vê-se o princípio da eficiência como promovedor da racionalidade e otimização no uso dos meios e satisfatoriedade dos resultados da atividade administrativa pública. Em outras palavras, exige-se do administrador ações idôneas, econômicas e satisfatórias do ponto de vista administrativo. (MODESTO, 2007, p. 9-10).

Desta forma, o desenvolvimento da gestão pública no Brasil seguiu e deve seguir a busca por um modelo que alie racionalidade e eficiência em compromisso com os aspectos legais inerentes a administração pública.

Aqui, embora ainda existentes em certos órgãos ou escalões da administração pública brasileira, práticas de clientelismo, ou seja, de uma administração pública patrimonialista, esta certamente não mais encontra espaço no que se entende por uma gestão pública eficiente.

No conhecido Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado por Bresser Pereira, é assim definido este modelo patrimonialista:

o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em conseqüência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. (BRASIL, 1995, p. 15).

Neste modelo, há nítida confusão entre o público e o privado. A escolha dos servidores é absolutamente pessoal, ou seja, não obedece a nenhum critério racional-legal e a preocupação com os resultados da administração, sua eficiência, é nula.

Na contramão deste modelo arcaico, o modelo burocrático busca combater a corrupção e o nepotismo, marcas do modelo citado anteriormente, através da profissionalização do serviço público.

Desta forma, no modelo burocrático, segundo dito no PDRAE,

os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. (1995, p. 15).

Veja-se que, justamente devido ao modelo anterior, a forma de controle prévio do modelo burocrático se fez necessário, ao menos até o esgotamento de seu sistema, sendo, novamente, a questão da eficiência deixada a segundo plano, em termos de resultados.

Posteriormente, de uma necessidade do aumento na qualidade dos serviços públicos prestados à população somados a diminuição de seus custos, muito em parte devido ao processo globalizante do século passado, surge um novo modelo de administração pública, o modelo gerencial.

Objeto pretendido pelo PDRAE, este modelo

volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a *posteriori* dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins). (1995, p. 16).

Claramente, embora suas imperfeições compreensíveis, nasce um modelo que coloca a eficiência da gestão pública no centro do trabalho de toda a máquina pública, onde o resultado da prestação de serviço ao cidadão, agora tratado como beneficiário, como um cliente. Por óbvio, isto exige dos gestores públicos uma gama de conhecimento e dotes pessoais muito diferentes do que se encontrava à luz dos modelos de administração pública anteriores.

O modelo gerencial é uma evolução natural ao modelo burocrático, de forma que

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada. (BRASIL, 1995, p. 17).

Contudo, embora o modelo gerencial não tenha sido implementado em sua totalidade na administração pública brasileira, muito de seus conceitos e diretrizes a norteiam nos dias atuais. Neste caso, problemas estruturais das instituições públicas, como o corporativismo e a

falta de um planejamento estratégico, acabam por dificultar a implantação de técnicas administrativas próprias do modelo gerencial.

Devido a várias correntes presentes tanto na doutrina quanto na própria administração pública, o caso específico do Brasil, atualmente, parece estar vivendo um

formato híbrido que podemos definir como estruturas ainda bastante frágeis do ponto de vista burocrático que convivem com o predomínio de padrões culturais marcados por profundos traços patrimonialistas e que são intensamente compelidas a orientarem-se para a adoção de um perfil gerencial. (BERGUE, 2010, p. 69).

A exigência social para com o Estado atualmente é esta, colaborando para isso a disseminação da informação. É clara e evidente a repulsa social por casos de práticas clientelistas nos órgãos governamentais, assim como o zelo demasiado pelos aspectos burocráticos, que tantos transtornos causam na prestação de serviços públicos. Por isso, as inúmeras reformas administrativas ocorridas no governo brasileiro caminham no sentido da máxima eficiência do serviço público, sem estabelecer-se por completo em nenhum desses modelos.

Portanto, cabe aos gestores públicos, liderando e motivando suas equipes, buscar a maior produtividade com o menor custo para o Estado, afim de que, além de se implantar uma gestão moderna e inovadora, satisfaçam seus clientes finais, ou seja, os cidadãos que esperam deste mesmo Estado a qual pagam seus tributos, uma prestação competente dos serviços públicos do qual necessitam.

## **4.2 A complexidade das mudanças nas organizações públicas**

Todo o processo pela qual a gestão pública no Brasil busca se modernizar para garantir uma eficiência satisfatória, necessariamente, força as organizações públicas e os servidores a enfrentarem mudanças em sua cultura organizacional, o que, certamente, é um desafio para aqueles que tomam a frente deste processo.

As mudanças na gestão pública, atualmente, são pressionadas por alguns fatores importantes, típicos do desenvolvimento do Estado brasileiro.

Primeiramente, há crescente demanda por serviços públicos, tanto na quantidade quanto na qualidade dos mesmos. Tanto o empobrecimento quanto a melhoria nas condições de vida da população levam a um aumento da exigência dos serviços públicos, embora se

exija serviços distintos. Associado a isto, a maior educação da população somada a fácil circulação da informação garante aos cidadãos o conhecimento pleno de seus direitos perante o Estado, e a cobrança na mesma proporção é inevitável. Aliada a isto, a mídia tem papel importantíssimo na qualificação dos serviços prestados pela administração pública. Frequentemente, fatos de inoperância estatal são divulgados e, não menos frequente, há uma reação da administração devido a pressão sofrida. Soma-se a isso tudo, ainda, a questão de ingerências ocorridas no passado, o que tornaram realmente algumas organizações públicas em órgãos inoperantes. Há evidente descompasso remuneratório entre organizações com as mesmas missões, há escassez de servidores em algumas organizações ao passo em que outras sobram e, por fim, estruturas organizacionais retrógradas ainda se fazem presentes na administração pública, seja física ou legal. (COSTA, 2010, p. 2-3).

Desta forma, inequivocadamente, “rupturas se fazem necessárias nas práticas de gestão, a fim de tornar as organizações mais eficientes, eficazes e efetivas.” (FERREIRA apud BERGUE, 2010, p. 20). É justamente nestas desconexões que muitas vezes o ambiente organizacional torna-se tenso, dificultando ou até mesmo impedindo tal alteração.

Primeiramente, para qualquer mudança na estrutura organizacional que, juntamente com a figura do indivíduo, forma a organização, é necessário que aja uma convergência de pensamentos, ou seja, uma união dos objetivos individuais com os objetivos do grupo, neste caso, do órgão público em destaque. (BERGUE, 2010, p. 15-16). Do contrário, o processo de mudança tenderá a fracassar.

Aqui, a cultura da organização tem efeito árduo sobre qualquer tentativa de mudança de maior significado, uma vez que “a existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos.” (BERGUE, 2010, p. 19).

Uma das maiores missões do gestor público que tenta promover mudanças em uma organização pública consiste na compreensão dos valores individuais de sua equipe, extraindo dali um pensamento médio acerca dos assuntos de interesse do órgão público.

Neste ponto, tem-se a cultura organizacional, que, pode ser definida como

um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY apud BERGUE, 2010, p. 22).

O nível da cultura organizacional de cada instituição pública remete ao seu nível de evolução frente aos novos desafios da gestão pública. Entretanto, traços gerais que rondam as organizações públicas podem ser destacados, tal qual a ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo; e a condescendência. (BERGUE, 2010, p. 24).

Percebe-se, portanto, a complexidade das mudanças de gestão inerentes aos novos tempos na administração pública brasileira, sendo que

Esse processo de mudança nos padrões culturais da organização, que em geral não admite rupturas bruscas, tampouco autoritárias, mas transformações adaptativas operadas em vetores essenciais dessa estrutura, constitui substancial desafio imposto ao gestor, que pressupõe ampla análise e diagnóstico dos seus componentes culturais. (BERGUE, 2010, p. 26).

Posto isto, reflete-se em quais seriam tais mudanças necessárias na gestão das organizações públicas. Assim, Silvia Generali Costa (2010, p. 11-13), de forma não exaustiva, elenca seis desafios para o serviço público, que seriam o “aumento da demanda, interferências políticas, descontinuidade da gestão, mudança do perfil do servidor público, necessidade de investimento em qualificação e necessidade de aporte tecnológico.”

Dos desafios acima citado, cabe aqui destacar alguns pontos.

Com relação à interferência política, a meritocracia corre sério risco de ser deixada de lado, causando insatisfação dos servidores quando alguém é elevado a cargo ou função superior, com critérios obscuros na tentativa de justificar uma escolha política. Isto cria desmotivação no grupo, assim como uma natural resistência a aceitação da nova liderança, o que, fatalmente, comprometerá a eficiência do trabalho desenvolvido naquela organização. (COSTA, 2010, p. 11).

Na questão da descontinuidade da gestão, a falta de um planejamento estratégico global da organização fica evidente. Embora sabida as diferenças pessoais e gerenciais de cada novo gestor que assume funções desta magnitude no órgão, uma linha mestra deve conduzir seu trabalho, convergindo para os objetivos maiores, sob pena de ineficiência da organização.

Com relação ao novo perfil do servidor público, ressalta-se a importância de o gestor ter esta consciência. Cada vez mais os concursos públicos são concorridos e, pelos bons

salários oferecidos, principalmente no judiciário e no serviço público federal, pessoas muito qualificadas estão ingressando no serviço público. Isto pode gerar duas situações distintas: na primeira há certamente um choque de visões destes novos servidores com os mais antigos, desenvolvidos profissionalmente sob outros parâmetros. Isto é positivo e oxigena qualquer organização. Por outro lado, muitas pessoas atualmente procuram o serviço público tão só pelo salário, sem identificação com o cargo que exercerá, o que pode fazer com que seu trabalho perca qualidade. (COSTA, 2010, p. 12-13).

Neste momento, um exemplo importante para contextualizar este cenário se faz importante. No ano de 2008 foi aprovada a exigência de nível superior para os candidatos ao cargo de policial rodoviário federal. Até o momento, não foram empossados novos servidores oriundos desta nova regra, mas, certo é, de que, ao longo dos anos e com novos servidores sendo contratados, o perfil do cargo mude, embora a grande maioria dos atuais policiais sejam graduados, evolua positivamente na qualidade do serviço prestado, com uma nova visão sobre os temas enfrentados pela PRF, e os gestores devem estar preparados para esta inevitável mudança.

Por fim, com relação à necessidade do investimento em qualificação do quadro de servidores, diretamente influenciado pelo aporte tecnológico, destaca-se que esta diretriz não deve ser restrita apenas a aspectos técnicos do cargo público em questão. O desenvolvimento pessoal deve ser buscado pela administração pública, além do preparo de novas lideranças dentro das organizações públicas. (COSTA, 2010, p. 14).

Veja-se, novamente, a complexidade entorno dos processos de mudanças na gestão pública, assim como a exigência de preparo dos gestores para que consigam resultados satisfatórios nestes desafios que enfrentam diariamente. Salienta-se, aqui, a necessidade da qualificação destas pessoas, que deve ser buscada incessantemente pela administração.

Além do exposto acima, ainda há, na administração pública brasileira, resquícios de uma cultura patrimonialista nas organizações, influenciando o comportamento organizacional e, muitas vezes, criando uma cultura completamente afastada do que hoje se espera do serviço público, tanto para os próprios servidores quanto para os cidadãos. Com relação à burocracia, destaca-se que ela por si só não revela qualquer distorção na gestão pública, mas sim suas conhecidas disfunções.

Vê-se que nesta evolução buscada por alguns teóricos, não passíveis de críticas, “se insere o fenômeno da inserção na Administração Pública de elementos característicos da lógica empresarial pela via da transferência e adaptação de conhecimentos gerenciais desenvolvidos no contexto da administração privada.” (BERGUE, 2010, p. 39). Esta

pretendida evolução gerencial na administração pública, evoca alguns pontos delineadores, tais como: descentralização política e administrativa; a redução de níveis hierárquicos; a flexibilidade organizacional; a confiança limitada; o controle por resultados; e a orientação para o cidadão. (PEREIRA apud BERGUE, 2010, p. 39).

Antes de qualquer modelo de gestão, o que se foca da administração pública atual é, sem sombra de dúvidas, como citado anteriormente, a eficiência do poder público na prestação dos serviços que lhe compete oferecer.

Portanto, para que essa nova tendência estabeleça-se na cultura organizacional, barreiras naturais são enfrentadas. Entre alguns desses obstáculos a serem superados, há traços culturais que norteiam a sociedade brasileira como um todo, como por exemplo o formalismo, que é “um fenômeno bastante visível na sociedade brasileira e na Administração Pública de modo peculiar. Mais que isso, pode ser visto como reação da organização à tensão de conviver com a introdução de objetos culturais estranhos.” (BERGUE, 2010, p. 48).

Somado ao formalismo, é presente na cultura administrativa nacional o chamado “jeitinho”, que

ocorre quando a determinação que impossibilitaria ou dificultaria a ação pretendida por uma determinada pessoa é reinterpretada pelo responsável por seu cumprimento, que passa a priorizar a peculiaridade da situação e permite o não cumprimento da determinação, fazendo assim com que a pessoa atinja seu objetivo. Logo, jeitinho implica no esforço de desbordar diretrizes da estrutura, reinterpretando-as segundo necessidades específicas. (MOTTA et. al. *Apud* BERGUE, 2010, p. 49).

Pois bem, percebendo as dificuldades naturais de se implantar qualquer mudança de maior complexidade na gestão pública nas organizações brasileiras, é nítido o trabalho do gestor neste processo, que deve conduzi-lo com grande sensibilidade para atingir seus objetivos.

Todavia, aspectos individuais também oferecem resistências nas mudanças que reflitam em alterações significativas tanto na estrutura quanto na cultura organizacional.

Neste ponto, há uma balança interna no indivíduo e no grupo que julga os ganhos e as perdas de qualquer mudança, ou seja, a resistência ou não a alterações será determinada pelo julgamento feito acerca dos benefícios ou prejuízos que determinado grupo ou servidor terá com tal mudança. Isso significa, muitas vezes, perda de poder ou privilégios por alguns, retirada da rotina operacional do grupo, entre outras conseqüências nem sempre bem vindas

na organização, mas que devem ser enfrentadas pelo gestor neste processo. (BERGUE, 2010, p. 51-54).

Assim, o conhecimento sobre as mudanças pretendidas, dada através de um processo competente de comunicação entre as partes envolvidas, e a participação de todos os envolvidos torna-se essencial para o sucesso de tal empreitada. Com isso, quer-se criar na organização o interesse na mudança, que “precisa transcender o nível aparente e mergulhar nos estratos ocultos das relações que estruturam a organização com o propósito de transformá-la efetivamente, reorientando-a segundo as exigências ambientais emergentes.” (BERGUE, 2010, p. 71).

Desta forma, colocam-se os desafios para uma gestão de mudanças que enfrente suas reais adversidades e, com clareza de objetivos, consiga conduzir a organização para os fins desejados pela sociedade, com ênfase, mais uma vez, na eficiência.

Por fim, para que este quadro de mudanças realmente ocorra, com a colaboração do grupo, um aspecto individual é básico, a motivação.

### **4.3 A motivação no serviço público**

Apresentada a busca da administração pública pela eficiência no serviço público, através de mutações em seus modelos clássicos, onde o fator gerencial ganha força, assim como este processo requer das organizações públicas mudanças em suas estruturas físicas e legais, um elemento do comportamento organizacional, definitivo para este caminho a ser seguido entra em pauta, a motivação do servidor como um aliado para a busca da eficiência na gestão pública.

A motivação dos servidores em seu ambiente de trabalho pode ser influenciada positiva e negativamente pelos mais diversos fatores, no que diz respeito à individualidade de cada um. Cabe aqui, primeiramente, conceituá-la. Para Robbins (*apud* BERGUE, 2007, p. 261), motivação é "a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.”

Para Soto (2002, p. 118), motivação

é a pressão interna surgida de uma necessidade também interna, que exercitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona

o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta será bloqueada.

Percebe-se no conceito acima apresentado, de que a motivação no trabalho do servidor remete a ação do mesmo para a organização ao mesmo tempo em que, pessoalmente, também consiga algum tipo de realização, influenciado por suas necessidades.

Para tanto,

cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. (BERGUE, 2010, p. 22).

Destaca-se, neste ponto, que no serviço público alguns aspectos da motivação diferem-se da iniciativa privada, com ênfase na estabilidade no trabalho, ou seja, a ausência da ameaça da demissão, por vezes, leva a desmotivação do servidor público em seu labor. Assim sendo,

o indivíduo age com maior ou menor estímulo em razão da proporcional probabilidade de sujeitar-se a ganhos ou perdas. Nesse contexto, o principal ônus a que um colaborador está potencialmente exposto é o de desligamento da organização, o que não ocorre na Administração Pública em condições normais. (BERGUE, 2010, p. 23).

Vários autores construíram teorias afim de compreender melhor a motivação humana no trabalho. Entre eles, destacam-se Abrahan Maslow e Frederick Herzberg.

Maslow foi o criador da teoria das necessidades humanas, onde as identificou e as hierarquizou. Bergue (2007, p. 264) ao comentar sobre tal teoria, afirma que “o comportamento motivacional pode ser, portanto, explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las.”

Na teoria citada, Maslow hierarquiza as necessidades humanas em necessidades fisiológicas, como a fome e a sede; necessidade de segurança, como defesa, proteção, emprego; necessidades sociais, como o amor; necessidades de estima, incluindo a autoestima e o *status*; e, por fim, necessidades de autorrealização, como o desenvolvimento pessoal. (BERGUE, 2010, p. 28).

Desta forma, “o principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento” (ARNT, 2010, p. 18).

Em resumo desta teoria, ao passo em que se coloca uma hierarquia de necessidades, compreende-se que, alcançada uma, a pessoa motiva-se a conquistar a seguinte, e assim por diante.

Herzberg propôs sua teoria com o nome de “teoria dos dois fatores”, sendo que “o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho.” (BERGUE, 2010, p. 29).

Nesta teoria, há fatores que respondem pela satisfação da pessoa, ao passo que há outros fatores que a insatisfazem no trabalho. Os elementos relacionados à característica do cargo, que motivam a pessoa, foram chamados de “motivacionais”. Por outro lado, os fatores relacionados ao ambiente de trabalho, que para Herzberg não motivam, mas apenas deixam de gerar insatisfação, foram chamados de “fatores de natureza higiênica. (BERGUE, 2010, p. 30)

Esclarece Bergue (2010, p. 31) que

Os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), segundo Herzberg (1973), são, por exemplo, as condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos etc.); a remuneração; e as relações com superiores e colegas. Enquanto os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) envolvem o nível de responsabilidade; o conteúdo e as atribuições do cargo; o nível de responsabilidade do cargo, além do nível de reconhecimento do trabalho executado.

Ainda nesta teoria, que pode fornecer elementos ao gestor público diagnosticar e atacar fatores que podem desmotivar o grupo, Herzberg fornece algumas medidas para elevar o nível de satisfação da pessoa em relação ao cargo, tais como a rotação de cargos, a ampliação de tarefas e o enriquecimento de cargos. (BERGUE, 2010, p. 32)

Neste ponto,

o treinamento gerencial é fundamental neste processo. Os gerentes devem ser orientados a utilizar um grande número de reforços tais como: melhoria no ambiente de trabalho, aumento de responsabilidades, apreciação por desempenho acima do esperado, chance do colaborador sentir orgulho daquilo que faz etc. (HIGASI *apud* COSTA *et al.*, 2004, p. 6)

Portanto, apresentada estas duas teorias sobre a motivação no trabalho, se faz necessário contextualizar a temática no setor público, que, como dito anteriormente, tem traços muito diferentes do setor privado.

Bergue (2007, p. 298) afirma que

No âmbito do setor público, (...), encontram-se presentes componentes bastante próprios para a análise do fenômeno motivacional. São condicionantes normativos das relações entre administração e agente público; a natureza do produto do setor público (bens e serviços públicos); a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho; as relações pessoais, etc.

As pessoas, ao assumirem cargos públicos, são motivadas por alguns fatores e incentivos característicos do setor, tais como o poder, o status, a remuneração, segurança, realização pessoal e profissional e a atribuição específica do cargo. (BERGUE, 2007, p. 255)

Veja-se aqui que, para o ingresso no serviço público, a segurança, representada pela estabilidade no emprego é fator motivacional, que ao longo do tempo tem efeito contrário na motivação do servidor, pois não há este instrumento de coerção por parte do Estado, legalmente impedido que está, fazendo muitas vezes que o servidor acomode-se no trabalho, fazendo apenas o básico que lhe é cobrado, deixando de lado o *plus* tão importante para sua produtividade. Além disto, o desenvolvimento profissional, da mesma forma, é relegado a segundo plano, pois competente ou não, esforçado ou não, seu salário lhe será pago normalmente.

Este é verdadeiramente um desafio ao gestor público.

Outro elemento motivacional no setor público é a recompensa, traduzida aqui pela remuneração. Entretanto,

não se pode garantir que uma alta remuneração corresponda a elevados níveis de satisfação no trabalho. As pessoas jamais se consideram “satisfeitas” por muito tempo com sua remuneração. Esta distinção constitui, portanto, um dos motivos pelos quais a motivação e a remuneração da equipe de trabalho são separadamente tratadas na literatura de administração de recursos humanos. (BERGUE, 2007, p. 261)

Pois bem, vários elementos são capazes de motivar ou desmotivar o servidor na sua organização.

A estrutura legal do cargo, ou o plano de carreira, consiste em fator determinante da motivação do trabalho do servidor, na medida em que tenha a perspectiva de atingir novas

funções e novas responsabilidades, devidamente acompanhadas de aumento em sua remuneração.

Ainda, treinamentos podem motivar o servidor, desenvolvendo-o como pessoa e como profissional, fazendo com que se sinta importante no contexto da organização.

Por fim, o trabalho do gestor, ou seja, do chefe, da mesma forma, é fundamental no motivar e manter motivada sua equipe, seja pelo ambiente criado para o trabalho, seja pelo tratamento para com os servidores, seja pela pessoa do gestor ou mesmo pelas oportunidades oferecidas a seus colaboradores.

Neste ponto, portanto, tema de enorme relevância chega ao debate para a eficiência da gestão pública, ou seja, a liderança, que será abordado a seguir.

#### **4.4 A importância da liderança para uma gestão eficiente**

Quando se fala em liderança, não se pode esquecer, primeiramente, de conceituar quem é este líder.

Desta forma, o gestor, em qualquer área da administração pública, “é a pessoa detentora de determinada parcela de poder e conhecimento, destes advindo um correspondente grau de autoridade que garante a sustentação de determinado nível de legitimação perante o grupo subordinado.” (BERGUE, 2010, p. 95).

Portanto, percebe-se que a figura do gestor, hierarquicamente, por óbvio, está em um nível mais alto que seus comandados. Assim, esse poder e essa autoridade que lhe são conferidos, necessitam de uma relação entre as pessoas para que consigam de fato valer neste processo, essa é a liderança.

Na temática apresentada, interessa a liderança do gestor sobre sua equipe. Com isso, frisa-se que o objetivo deste trabalho não é aprofundar teoricamente acerca dos estudos da liderança, mas sim, compreendê-la e visualizar sua importância para uma gestão eficiente.

O conceito de liderança varia entre a doutrina, mas a questão da influência é presente em todos eles. Bergue (2010, p. 95), conceitua liderança como a “capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoas.”

Em estudo a diversas teorias e abordagens acerca do conceito de liderança, Davel (*et al.*, 2001, p. 111), afirma que

liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor. Tal processo envolve um **relacionamento de influência em duplo sentido**, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas. Nesses termos, não poderíamos dizer que a liderança fica somente a cargo do líder. O processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas sobretudo pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo. GRIFO NOSSO.

Essa influência converge para que as pessoas sob ela façam o necessário para que os objetivos maiores, ou seja, da organização sejam alcançados. O líder, desta forma, influencia no comportamento do indivíduo e do grupo para um maior comprometimento, criando na cultura da organização uma motivação para o alcance de metas. (YUKL *apud* DAVEL *et. al.*, 2001, p. 110). Aqui se percebe a importância da identificação do fenômeno da liderança em seus múltiplos sentidos.

Veja-se, portanto, que a liderança, adequada ao meio que se insere, se trata de relação entre pessoas, sendo que o líder deve influenciar positivamente o grupo para que faça e alcance os resultados previamente determinados pela instituição.

Desta forma, a ausência de uma liderança forte compromete a produtividade do órgão, pois

o líder, considerado como ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, tem forte influência, quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca. (BERGAMINI *apud* DAVEL *et. al.*, 2001, p. 110).

Portanto, “a eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis – não de mudar comportamentos, mas de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo.” (SMITH e PETERSON *apud* DAVEL *et. al.*, 2001, p. 110-111).

Assim, quando a pessoa do líder não possui esta influência, ele falha. Esta, por sua vez, está diretamente ligada em um processo de identificação, integração, de reconhecimento do grupo para a pessoa do líder. Neste ponto, quando para a função de gestão é colocada pessoa sem conhecimento técnico da área, sem um perfil mínimo de liderança, assim como o processo de condução daquela pessoa à função de gestor, essa relação equilibrada de identificação entre o líder e seus subordinados fica comprometida, prejudicando o andamento do trabalho e, como consequência, os resultados apresentados pela organização.

Destarte, pode-se afirmar que a liderança, para ser bem sucedida, necessita de um processo efetivo de identificação no grupo, tendo em vista que

como a formação do vínculo da identificação sucede no momento em que as ações de uma pessoa vão ao encontro das expectativas da outra, o vínculo da liderança ocorre de maneira fecunda e produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do liderado e vice-versa. A identificação ocorre de maneira efetiva quando os comportamentos se caracterizam por expectativas complementares, podendo daí surgir uma situação de simpatia mútua e de reciprocidade no que diz respeito ao alcance de metas estabelecidas. (DAVEL, 2001, p. 114).

Para que esta identificação ocorra, importa muito o fato de o subordinado respeitar, admirar seu líder, para se deixar por ele influenciar. Desta maneira, alguns aspectos internos fazem com que as pessoas em geral se identifiquem com outra, aqui no caso o líder, tais como

(1) **de segurança psicológica** – a identificação funciona como um mecanismo de cópia que as pessoas utilizam para resolver inconsistências emocionais; (2) **de afiliação** – a necessidade de o indivíduo se perceber como membro de um grupo, necessidade de agregação, a fim de vencer o isolamento social; (3) **de autovalorização** – o indivíduo busca imitar o comportamento daquele que ele julga importante para seu engrandecimento, para a construção de um autoconceito positivo; e (4) **de significado** – o indivíduo busca referências de valores para incorporar ao seu comportamento, como forma de atribuir um propósito à sua vida. (DAVEL et. al., 2001, p. 113). GRIFO DO AUTOR.

Percebe-se no exposto acima que a figura pessoal do líder é forte motivadora do processo individual do liderado.

Deste modo, vê-se como necessário para esta identificação, além do citado anteriormente, uma congruência de pensamentos, de objetivos. Em outras palavras, trata-se de uma via de mão dupla, uma vez que os atos do líder determinarão muitas vezes este processo de identificação, sendo que a partir disto, poderá sim influenciar sua equipe a cumprir os objetivos da instituição, sem que para isto precise utilizar-se de meios coercitivos.

Aqui, se revela importante a questão do perfil desejado para tal função, ou seja, além dos atributos técnicos exigidos, a pessoa do gestor deve ter um perfil, requisitos mínimos de sua pessoa, tal como conduta pessoal e profissional, capazes de avalizarem sua escolha. Assim, Bergue (2010, p. 101-102), aponta habilidades e competências pessoais e profissionais próprias do gestor, seja em que órgão público exercerá tal função, sendo elas: capacidade de relacionamento interpessoal; de percepção e leitura do ambiente de competência; habilidade de comunicação e conhecimento.

Quando se fala de liderança, necessariamente, há de se falar em poder e dominação, uma vez que, “um líder exerce seu poder sobre um grupo dominando seus integrantes individualmente.” (BERGUE, 2010, p. 96). O mesmo autor (2010, p. 274) trás a tona os conceitos apresentados por Webber para poder e dominação. Revela o autor que

para Weber, o poder está associado à capacidade de um indivíduo de impor sua vontade a despeito de eventual resistência de outro ou do grupo. A dominação, por sua vez, é definida como uma forma específica de exercício do poder, caracterizando-se pela habilidade de fazer com que as pessoas procedam, por meio da influência, segundo o modo desejado.

Desta forma, de nada adianta o gestor possuir poder pelo cargo ou função que ocupa no momento, se o exercício deste poder está comprometido pela ausência de liderança, ou seja, pela falta desta influência sobre o grupo que, definitivamente, não está por ele dominado.

Este poder está classificado em poder legítimo, de recompensa, coercitivo, especialização, referência e de informação.

Assim, podem-se conceituar o poder legítimo como “inerente a estrutura organizacional, como um cargo ou uma função predefinidos e compartilhados na cultura da empresa.” O poder de recompensa revela o “reforço e reconhecimento de determinado comportamento ou meta atingida.” O poder coercitivo, por sua vez, “relaciona-se com a autoridade que aplica punições visando eliminar, reduzir ou controlar comportamentos e atitudes indesejados em determinado contexto social.” Ainda, o poder de especialização “é a força de influenciar derivada de talentos especiais, conhecimento e experiência em uma ou mais áreas de informações atrativas para os liderados.” Já o poder de referência, “também relacionado ao poder de carisma, é a liderança decorrente do caráter e legitimidade de conhecimento de uma pessoa.” Por fim, o poder de informação trata-se da “posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.” , (MONTANA E CHARNOV *apud* ARELLANO, 2004, p. 261).

Contudo, resta saber qual o tipo de poder exercido pelo gestor público em determinada organização para que o processo de identificação entre ele o grupo se dê de forma concreta, e, exercendo sua liderança, conduza-a para os fins estabelecidos. Esta, definitivamente, não se trata de tarefa fácil.

Desta maneira, quando o grupo não reconhece o gestor como um líder, este, fatalmente, não terá dominação sobre o grupo, pois

o exercício da dominação, (...), depende de um “[...] certo mínimo de vontade de obedecer, isto é, de interesse (externo e interno) na obediência”. Esse fenômeno é verificado, portanto, nas situações em que há ganhos mútuos, caracterizando a situação típica de alguém que obedece não somente pela via da coerção, mas pela **crença na legitimidade do exercício da liderança**. (WEBBER apud BERGUE, 2010, p. 98). GRIFO NOSSO.

Neste tocante, na prática da 8ª Delegacia da PRF no RS, muitos servidores não se deixam influenciar pelo seu superior justamente porque não o considera “legítimo” na função, por seu despreparo para liderar, seja por falta de um perfil adequado ou mesmo por falta de conhecimento da temática da gestão pública, uma vez que inúmeras vezes a escolha da pessoa para assumir tais funções não obedece qualquer critério técnico, e sim a livre nomeação dos superiores.

## **5 O PAPEL DO GESTOR NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

Como em qualquer organização pública, a Polícia Rodoviária Federal tem em seus gestores os grandes colaboradores da qualidade do trabalho desenvolvido pela instituição. Neste ponto, vale afirmar que o envolvimento de todos os servidores para com os objetivos gerais do órgão são fundamentais para que as metas sejam alcançadas.

No tema em tela, o órgão destacado trata-se da 8º Delegacia da PRF no RS, localizada em Passo Fundo. Quando se fala em gestores da delegacia, se faz referência ao chefe da delegacia assim como ao chefe no núcleo de policiamento e fiscalização, mais conhecido como chefe “operacional”, pois sua atividade está umbilicalmente ligada à atividade fim da PRF.

Pois bem, para que o desenvolvimento do trabalho tenha sucesso, há um fator determinante na relação entre superior e subordinado, que é a liderança.

A seguir, serão expostas as principais abordagens acerca deste tema, bem como, por fim, baseado na coleta de opiniões dos próprios servidores da 8º Delegacia da PRF, compreender o que o efetivo espera dos gestores, focalizando assim em uma maior sintonia entre todos, resultando, certamente, numa maior qualidade do serviço prestado por este importante órgão da segurança pública brasileira e que, com certeza, as conclusões apresentadas podem ser ampliadas em alguns pontos para todo o DPRF.

### **5.1 O perfil dos líderes para a gestão eficiente da 8º Delegacia da Polícia Rodoviária Federal no Rio Grande do Sul – Análise de resultados**

Para que se possa apresentar as características necessárias do gestor público para o sucesso de sua gestão a frente da 8º Delegacia da PRF no RS, se faz necessário apresentar o instrumento utilizado para tanto.

Foram entregues os questionários aos servidores da unidade em estudo, entre gestores e os demais, sendo recebidos 20 (vinte) deles, o que representa a opinião de 71,42% do efetivo da delegacia. Assim, tendo em vista que o número de questionários respondidos, a opinião média do grupo está devidamente habilitada, o que garante a confiabilidade e validade da pesquisa.

Com relação à análise de dados, a seguir será abordada as respostas dadas.

Primeiramente, o questionário foi composto de 26 (vinte e seis) perguntas, buscando traçar o perfil do grupo, bem como sua visão da realidade atual e, por fim, desejos e sugestões para o futuro.

A média atual de tempo de serviço na PRF entre os entrevistados foi de 13 (treze) anos de atividade, o que representa que os atuais servidores já possuem experiência no trabalho e já passaram por diferentes gestões dentro da 8ª Delegacia da PRF. O servidor com menor tempo de serviço já tem 06 (seis) anos no cargo.

Com relação à escolaridade média do grupo, constatou-se que 63% deles são graduados ou pós graduados, apontando para um nível elevado de intelecto e olhar crítico acerca da temática deste estudo.

Quando perguntado sobre quem já havia tido a oportunidade de exercer as funções de gestão apresentadas, 15% deles responderam que sim. Isto determina que um número importante de servidores já passaram por esta experiência e puderam perceber as dificuldades inerentes à função.

Na mesma linha, para os que já foram gestores dentro da 8ª Delegacia, foi-lhes questionado sobre as dificuldades que perceberam no exercício de tais funções. Dentre as respostas apresentadas, as maiores incidências foram de, primeiramente, a falta de efetivo, fato este um verdadeiro pesadelo para o DPRF como um todo. Em seguida, aqueles que já chefiaram a delegacia apontam a falta de motivação/comprometimento do grupo para com o trabalho, não lhe sendo fornecidos os meios necessários para que possam realmente cobrar produtividade dos servidores, estando esta questão ainda em aberto dentro do serviço público em geral, ficando muitas vezes em critérios subjetivos do gestor, o que pode fatalmente gerar desconfiâncias dentro do grupo.

Ainda, a resistência do grupo chefiado a imposição de mudanças foi apontada também como um dificuldade de gestão na 8ª Delegacia da PRF, assim como a falta de equipamentos para o desenvolvimento do trabalho, não podendo o gestor desta forma exigir um trabalho eficiente de seu subordinado, a falta de cursos de atualização para gestores, a falta de autonomia para decisões, falta de apoio dos gestores superiores.

A partir da questão 07 (sete) até a questão nº 23 (vinte e três), os entrevistados deveriam marcar sua opinião conforme a afirmativa apresentada, variando o grau de sua concordância ou discordância, entre 05 (cinco) níveis.

Quando perguntado aos entrevistados a respeito do atual sistema do DPRF para a escolha dos chefes de delegacia e chefes operacionais, 89,47% responderam que discordam. Isto certamente demonstra o grau de descontentamento dos servidores com os atuais métodos

de escolha das chefias locais da PRF, que obedece apenas a critérios de escolha pessoal do superintendente regional, em desprezo, muitas vezes, de critérios técnicos para a escolha das pessoas mais preparadas para tais funções.

Com relação à remuneração das funções de gestão deste estudo, 94,73% dos entrevistados consideram o valor pago insatisfatório. Pode-se concluir deste expressivo número de servidores que discordam do valor pago, que pessoas com grande capacidade e potencial para assumir tais funções, acabam por se desinteressar por esta progressão na estrutura do DPRF, permanecendo com suas atividades normais, sem assumir grandes responsabilidades dentro do órgão. Uma vez que a função de chefia, por si só, pode causar situações de conflito e tensão entre o superior e o subordinado, percebe-se que a grande maioria dos servidores não se dispõem a tanto sem que haja, por parte da administração pública, uma compensação financeira razoável para que o servidor saia de sua “zona de conforto” para assumir compromissos e responsabilidades típicas das funções de gestão.

Em seguida, foi perguntado aos servidores se o DPRF prepara adequadamente as pessoas que são colocadas nestas funções de gestão. Neste caso, 100% dos entrevistados discordam da afirmação. Isto reflete, certamente, experiências dos servidores com gestores despreparados no passado, assim como, aqueles que tiveram a oportunidade de gerir a delegacia sentiram a falta de uma melhor preparação prévia para que assumissem tais funções com mais segurança. No caso de o servidor concluir que aquele que lhe comando não está devidamente preparado, o processo de liderança fica comprometido, como visto no item anterior, uma vez que a influência e a identificação entre ambos se dão de forma precária, pois ausente está a admiração pelo conhecimento e, até mesmo, pelo carisma, fazendo com que o gestor muitas vezes tenha que se impor através de um poder coercitivo, o que resulta em desmotivação do grupo.

Quando afirmado que os servidores sentem-se motivados a assumirem funções de gestão nas delegacias do DPRF, 68% dos servidores afirmaram estar desmotivados para tanto. Os motivos para tal, além dos elencados anteriormente, representam uma armadilha para o próprio DPRF, pois a formação de novas lideranças dentro do órgão é pequena, trazendo muitas dificuldades para a gestão, pois quando estes servidores se afastam destas funções, a administração perde e, porque não, também a sociedade, pois a eficiência do órgão restará diminuída quando furtada dos melhores potenciais em gestão.

Na mesma linha da preparação dos gestores pelo DPRF, quando afirmado que o a instituição incentiva os seus servidores na busca pelo aperfeiçoamento/conhecimento, 57% deles discordam. Mais uma vez, vê-se a falha piramidal do DPRF neste ponto, ou seja, o

incentivo de cima para baixo, do especial para o geral, o que, além de se refletir na própria qualidade da gestão do órgão, qualifica o trabalho final da PRF, com servidores mais qualificados.

Seguindo, fora posta para os servidores quando se afirmara que, historicamente, na 8ª Delegacia da PRF no RS teve gestores bem preparados. O percentual de 84% de respostas desfavoráveis apenas confirma o que já fora dito anteriormente, trazendo a questão para seu ambiente de trabalho, ou seja, saindo do campo teórico do que seria ideal, para a realidade. Veja-se que para o servidor que está na linha de frente do trabalho da PRF, os gestores com quem ele acaba convivendo de forma pessoal são justamente o chefe da delegacia e o chefe operacional e, com certeza, são estes que sobre ele podem exercer uma maior liderança, lhe motivando para o desenvolvimento adequado de seu labor para que os objetivos do órgão sejam atingidos.

Traçado o pensamento médio acerca da escolha, remuneração e preparação dos chefes de delegacia e dos chefes operacionais por parte dos servidores da 8ª Delegacia da PRF no RS, partiu-se para a questão da pessoa do gestor, de sua preparação e o que dele o efetivo da delegacia espera.

Primeiramente, foi afirmado que as qualidades pessoais do gestor interferem no desempenho do servidor. Dos entrevistados, 68% deles concordaram. Esta resposta afirma que as qualidades de caráter pessoal do gestor influenciam no comportamento dos servidores da delegacia em tela, principalmente o contrário, ou seja, os maus exemplos de postura e conduta do gestor são muito observados pelos subordinados, sendo que 78,9% deles afirmaram que estas qualidades pessoais do gestor, bem como as profissionais, são assuntos comuns entre os servidores da 8ª Delegacia.

A forma de nomeação do gestor interfere no desempenho do trabalho para apenas 15% dos servidores, sendo que 47% responderam que não concordam e não discordam da afirmação. Desta forma, percebe-se uma pequena curiosidade, pois ao mesmo tempo em que a grande maioria discorda do sistema de escolha, uma minoria se deixa influenciar em seu desempenho pela forma da nomeação do chefe da delegacia e do operacional

Anteriormente, a grande maioria dos servidores afirmou que, historicamente, os gestores da 8ª Delegacia careciam de melhor preparação. Pois bem, quando lhe foi afirmado acerca da referência em conhecimento técnico e lideranças capazes de influenciar em seu desempenho entre os gestores da delegacia, 63% e 57%, respectivamente, dos servidores discordaram de tal afirmação. Novamente, nota-se que a maioria dos entrevistados, representando a grande maioria da totalidade dos servidores da delegacia, não consideram, ao

longo do tempo em experiências passadas, que as chefias que lhes comandaram fossem referenciais de conhecimento e liderança.

Ainda na questão do conhecimento, foi afirmado aos servidores que o conhecimento do órgão e das atribuições da função de gestão são importantes para o gestor. Dos entrevistados, 100% concordaram com a afirmativa. Neste ponto, há uma característica chave para o sucesso do gestor na 8ª Delegacia, o domínio de questões inerentes a própria PRF.

A gestão da 8ª Delegacia não pode ser dirigida por qualquer servidor. Isto é o que pensa 94% dos entrevistados neste estudo. Além de considerar que há servidores que não possuem potencial para tanto, os entrevistados, acima de tudo, dizem que devem assumir tais funções pessoas preparadas para tal. Em outras palavras, há uma exigência do grupo em relação ao chefe da delegacia e ao chefe operacional, qual seja, o mínimo de preparo para a função.

No tocante aos conceitos acerca da liderança trazidos no capítulo anterior, foi afirmado aos entrevistados de que um gestor com grande conhecimento técnico aliado com uma boa gestão de pessoas influencia positivamente do trabalho destes. O percentual de 100% de respostas afirmativas responde por si só.

Novamente, 100% dos entrevistados afirmam se sentirem motivados para o trabalho quando sabem que o chefe da delegacia e o chefe operacional são pessoas devidamente preparadas para tais funções. Desta forma, conclui-se que a capacidade de liderança dos gestores e a motivação dos servidores no trabalho caminham de mãos dadas, ou seja, são indissociáveis. Dentro desta liderança há um importante fator, qual seja ao carisma do gestor, do qual 78% dos entrevistados acreditam influenciar na motivação do grupo.

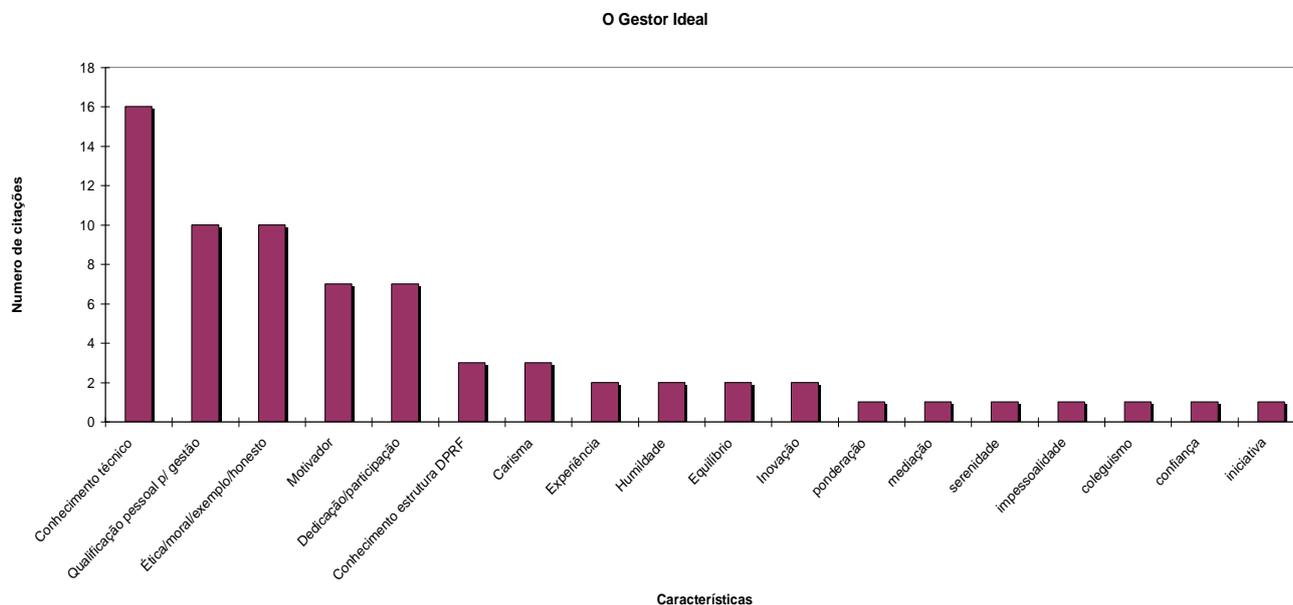
Por fim, foi afirmado aos servidores entrevistados, com base nas respostas anteriores, de que um gestor com um perfil ideal de liderança é capaz de melhorar a produtividade da 8ª Delegacia da PRF no RS, sendo que 89,4% destes responderam que concordam. Este número realmente é significativo, pois demonstra um resumo de tudo que foi trazido anteriormente.

Passada esta parte, fora aberto no questionário um espaço para livre escrita dos entrevistados.

Quando perguntado de quais as características do gestor para que este tenha um perfil ideal de liderança e poder dentro da 8ª Delegacia, o conhecimento técnico foi citado 16 (dezesesseis vezes), a qualificação pessoal para a gestão 10 (dez) vezes, conduta pessoa adequada (bom exemplo, ética, honestidade) foi citada 10 (dez) vezes. Ainda houveram 07 (sete) citações acerca da dedicação e participação do gestor e as mesmas 07(sete) afirmando

que o gestor deve ser um motivador do grupo, entre outras características citadas em menor número, como experiência, inovação, iniciativa, carisma e humildade.

Abaixo, o gráfico resume as informações supracitadas:



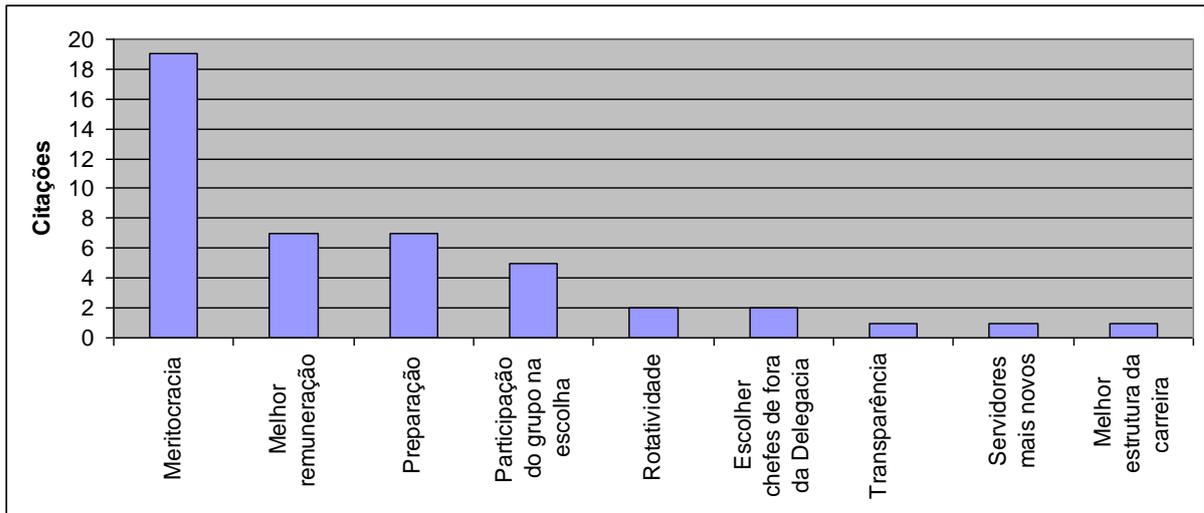
Por fim, nas duas últimas questões de livre escrita do questionário foi oportunizado aos entrevistados expectativas e sugestões para a escolha do chefe da delegacia e do chefe operacionais da 8ª Delegacia da PRF no RS. Algumas delas merecem destaque.

A palavra “meritocracia” foi citada 19 (dezenove) vezes entre as respostas.

Uma melhor remuneração para tais funções foi citada 07 (sete) vezes pelos entrevistados, assim como uma melhor preparação dos gestores.

A participação do grupo na escolha destes gestores foi citada 05 (cinco) vezes, sendo que a rotatividade dos gestores foi citada 02 (dois) vezes. Ainda houveram outras em menor número, tal como que o chefe da delegacia deve ser uma pessoa de fora do órgão, ou seja, de outra delegacia, que deve haver maior transparência na escolha, servidores mais novos e, por fim, uma melhor estrutura na carreira.

Segue abaixo o gráfico:



Pois bem, da aplicação do questionário aos servidores da 8ª Delegacia da PRF no RS, pode-se concluir que, primeiramente, o grupo não está satisfeito com a forma com que os chefes de delegacia e operacional são escolhidos.

Ainda, acreditam que a remuneração oferecida a estas funções são muito baixas e que há desmotivação dos servidores em buscar estas funções como progressão na carreira, muito por falta justamente de um arcabouço legal para tanto.

Os servidores da 8ª Delegacia da PRF no RS acreditam que o DPRF não prepara adequadamente seus gestores para tais funções e que, por consequência, coloca para tão importantes funções de gestão, pessoas muitas vezes sem as condições necessárias para que consiga liderar e motivar o grupo de trabalho para o alcance de seus objetivos.

A motivação do grupo para o trabalho é determinada, em regra, pelas qualidades pessoais e técnicas do gestor, sendo a partir daí admirado e respeitado por todos, exercendo seu poder através de uma liderança carismática e marcada pela competência.

Portanto, ao traçar o perfil ideal dos líderes da 8ª Delegacia da PRF no RS, em Passo Fundo, pode-se afirmar que o **gestor deve ser escolhido pela via da meritocracia, tendo perfil pessoal para a liderança, ter grande conhecimento técnico das atividades inerentes a PRF, incluindo aqui sua estrutura interna, e ser exemplo para os demais em sua conduta pessoal e profissional, com bons exemplos a serem seguidos.** GRIFO NOSSO.

Assim sendo, com estas características do gestor, em regra, os servidores em tela sentem-se motivados a trabalhar, identificando-se com o líder e por ele sendo influenciados positivamente a cumprir tarefas e objetivos. Logo, tanto o próprio DPRF quanto a sociedade em geral saem ganhando, pois com um grupo motivado e bem liderado, o desempenho da instituição pode alcançar novos voos de eficiência, para enfim buscar a excelência na prestação de essencial serviço público, a segurança de todos.

## 6 METODOLOGIA

Primeiramente, pode-se afirmar que “pesquisa é uma investigação sistemática que visa a fornecer informações para resolver problemas gerenciais.” (COOPER et. al., 2001, p. 33). Neste caso, o problema representa questões de gestão dentro de um órgão público específico.

O tipo de estudo proposto nesta pesquisa foi o *Survey*. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado, para a coleta de dados, um questionário elaborado para os servidores da instituição em foco a respeito de aspectos relacionados à temática proposta. A partir daí, com base na interpretação destes dados primários, se deu o desenvolvimento das teorias e conteúdos previamente destacados. Neste ponto, a revisão bibliográfica dos assuntos trazidos nesta pesquisa se fez fundamental para o tratamento da temática apresentada.

Tendo em vista a utilização de tal método, pode-se conceituar a pesquisa *Survey* como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.” (TANUR *apud* FREITAS et. al., 2000, p. 105).

Tal questionário teve o objetivo de colher a opinião média do grupo acerca dos assuntos relacionados à escolha dos gestores, a remuneração destes, sua influência ou não em seu trabalho cotidiano, assim como características tidas por essenciais para que a liderança daquele que chefia o órgão seja plena, criando um processo de identificação entre os atores envolvidos em tal processo para que a influência do líder seja positiva na busca pelos objetivos globais da instituição.

Para Perrien, Chéron e Zins (*apud* FREITAS et. al., 2000, p. 106),

o processo de amostragem é composto: pela definição da população alvo, pelo contexto de amostragem, pela unidade de amostragem, pelo método de amostragem, pelo tamanho da amostra e pela seleção da amostra ou pela execução do processo de amostragem.

Assim, tendo em vista que o número de pessoas é diminuto e a maioria exerce a mesma função, pôde-se buscar quase que a totalidade do quadro funcional para a pesquisa como amostragem, o que garante a confiabilidade e validade interna e externa da pesquisa.

Neste ponto, “o tamanho da amostra refere-se ao número de respondentes que se necessita para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis, sendo que ao aumentar o tamanho da amostra diminui-se o erro.” (FINK *apud* FREITAS *et. al.*, 2000, p. 107).

A pesquisa apresentada terá propósito exploratório, onde o

objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre o tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse. (FREITAS *et. al.*, 2000, p. 106).

Desta forma, com a utilização do questionário identificou-se o perfil dos servidores, o ambiente onde estão inseridos, assim como sua noção acerca de temas como liderança e motivação, para, a partir disto, coletar suas opiniões sobre o assunto foco deste estudo.

Com relação à análise de dados, pretendeu-se, por meios estatísticos, utilizar variáveis qualitativas e quantitativas para tal avaliação. Neste cenário, a variável intervalar para análise mostrou-se, *a priori*, a mais adequada diante da temática apresentada, uma vez que a opinião do grupo é extraída da média aritmética das respostas dadas, em escala apresentada no próprio instrumento. Com relação às características do gestor, a avaliação foi feita através do número total de citações de determinada qualidade.

## 7 CONCLUSÃO

Após o término do presente trabalho, o resultado esperado é enfim atingido, no tocante a analisar a temática em tela e apresentar o perfil ideal dos gestores da 8ª Delegacia da Polícia Rodoviária Federal no Rio Grande do Sul.

Os desafios no campo da gestão dentro da segurança pública brasileira são enormes. Há necessidade de maiores investimento na infraestrutura das polícias, que devem, obrigatoriamente, se modernizar na busca pela excelência em seu trabalho. A integração entre as instituições, com planejamento e informação, torna-se um objetivo a ser seguido pela administração pública.

A importância da instituição Polícia Rodoviária Federal é demonstrada sem hesitação, ou seja, trata-se de órgão de segurança pública com vasta competência de atuação, sendo imprescindível seu trabalho para que a segurança não só das rodovias, mas de toda a sociedade, quando, por exemplo, se apreendem armas e drogas nas estradas. A dimensão de sua atividade se mostra uma grande contenda para sua modernização necessária, tanto em sua estrutura física quanto legal.

Independentemente do modelo de gestão adotado, o que se deve buscar, acima de tudo, é a eficiência do serviço público prestado. Os desvios na aplicação de um ou outro modelo é que leva a atuação do órgão público a insatisfação. Portanto, cabe a administração pública buscar as ferramentas que melhor se adaptam a cada tipo de serviço público prestado, neste caso a segurança pública, para que sejam feitos os ajustes necessários e que a produtividade deste aumentem em quantidade e principalmente qualidade, na busca pela satisfação do cliente deste serviço, o cidadão, o contribuinte.

Entretanto, estes ajustes não são tarefa fácil para qualquer gestor, uma vez que a complexidade destas mudanças, por vezes, cria tensões no órgão, podendo inclusive ter efeito contrário se não for bem administrado. Neste caso, deve-se buscar uma sintonia entre o grupo e o gestor em prol da mudança. Deve haver uma convergência de objetivos, os pessoais e os globais, para que todos se unam em torno da ideia da mudança, considerando-a importante não só para o órgão, mas também para si, para seu desenvolvimento pessoal e profissional, o que, contudo, apresenta-se como uma obrigação da administração pública.

Para que o trabalho na gestão pública se dê de forma eficiente, inevitavelmente, deve haver a colaboração dos servidores públicos da instituição. Aqui, a motivação no trabalho possui papel fundamental neste processo. O gestor público nada mais é do que um grande

motivador, ou pelo menos assim o deveria ser, para que consiga atingir os objetivos. Neste ponto, é de suma importância que o gestor público conheça e compreenda o processo de motivação no trabalho, como o que pode motivar ou desmotivar o grupo, atentando-se para as particularidades do ambiente de trabalho com qual se depara.

Para que haja sucesso nesta gestão, a liderança é indispensável. Somente um líder com carisma e conhecimento pode tornar-se referência para o grupo de trabalho. A partir daí, desenvolve-se um processo de identificação entre o gestor e seus subordinados, que pelo respeito e admiração se deixam por ele influenciar para o alcance dos objetivos da instituição, se sentindo motivados para o trabalho.

O líder domina o grupo por essas características, e não pela coerção, sem eficácia, pois, diferentemente da iniciativa privada, aqui o gestor não pode, em regra, utilizar a demissão como ferramenta de pressão sobre o servidor. Desta forma, os estudos demonstram que a via da referência, pessoal e profissional, aliada ao conhecimento pode fazer do líder um gestor eficiente em seu labor.

Neste caso, a contrapartida é necessária.

Na Polícia Rodoviária Federal, os gestores das delegacias são escolhidos sem critérios técnicos, ou seja, a indicação para a função atende apenas a um juízo político do superior. Soma-se a isto o fato de a função ter remuneração pífia, não condizente com as responsabilidades afins. Desta forma, não há no grupo de servidores motivação para assumir estas funções, perdendo a administração em duas frentes. Primeiro, porque grandes líderes deixam de serem colocados nestes postos por falta de interesse, causado justamente por falta de incentivo, legal, estrutural e financeiro. Segundo, por que esta situação causa desconforto no grupo de servidores, que não reconhecem, muitas vezes, no gestor, a legitimidade na função.

Desta forma, necessário adentrar no universo dos servidores do órgão em destaque. Do questionário oferecido aos entrevistados, opiniões e comentários convergem para uma mesma linha de pensamento, qual seja, da insatisfação pelo atual sistema de escolha dos gestores da 8ª Delegacia da PRF no RS.

Assim, para que o gestor seja reconhecido pelo grupo como um líder, motivando-se e deixando-se por ele influenciar, melhorando sua produtividade e, conseqüentemente, a produtividade do órgão, há de se rever alguns pontos.

O gestor deve ser escolhido pela via da meritocracia. O grupo exige que pessoa com perfil de liderança e escolhido entre os melhores assumam tal função. Este mesmo gestor deve possuir amplo conhecimento técnico das atividades da Polícia Rodoviária Federal, bem como

sua estrutura interna. Isto revela que o servidor quer segurança ao saber que na pessoa do gestor está uma pessoa capaz de auxiliá-lo em seu labor cotidiano.

Ainda, a conduta profissional e pessoal do gestor são extremamente relevantes para que sua liderança seja alcançada na plenitude neste grupo. Deste modo, percebe-se o grau de exigência do grupo para com o gestor.

Finalmente, cabe aqui concluir que, tendo o gestor da 8ª Delegacia da Polícia Rodoviária Federal no Rio Grande do Sul as características acima descritas e que o processo de escolha que o conduza a tal função seja satisfatório, este, enfim, terá a seu dispor uma equipe com ele identificada e motivada para o trabalho. Com isso ganha-se todos, a administração pública, com seu servidor rendendo seu máximo e a sociedade, com uma prestação de serviço digna e acima de tudo, eficiente.



e.com/&ots=K8ZnPHqp\_s&sig=0PE3uJrNKDTNoecNbxVTkUndtuo#v=onepage&q&f=false  
> Acesso em 30/01/2012.

BRASIL. *Anuário Brasileiro de Segurança Pública*. 5 ed. 2011. Disponível em <<http://www2.forumseguranca.org.br/node/26939>>. Acesso em 05/02/2012.

BRASIL. *Anuário Estatístico das Rodovias Federais 2010*. Disponível em <<http://www.dnit.gov.br/rodovias/operacoes-rodoviaras/estatisticas-de-acidentes/anuario-2010.pdf/view?searchterm=anu%C3%A1rio>>. Acesso em 05/01/2012.

BRASIL. *Código de Processo Penal e Constituição Federal*. 50. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRASIL. *Constituição Federal*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em 15/01/2012.

BRASIL. *Decreto n. 18.323, de 24 de julho de 1928*. Aprova o regulamento para a circulação internacional de automoveis, no territorio brasileiro e para a sinalização, segurança do transito e policia das estradas de rodagem. Disponível em <[http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=18323&tipo\\_norma=DEC&data=19280724&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=18323&tipo_norma=DEC&data=19280724&link=s)>. Acesso em 27/01/2012.

BRASIL. *Lei n. 11.358, de 19 de outubro de 2006*. Dispõe sobre a remuneração dos cargos das Carreiras de Procurador da Fazenda Nacional, Advogado da União, Procurador Federal e Defensor Público da União de que tratam a Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001 e a Lei nº 10.549, de 13 de novembro de 2002, da Carreira de Procurador do Banco Central do Brasil, de que trata a Lei nº 9.650 de 27 de maio de 1998, da Carreira Policial Federal, de que trata a Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996, e a reestruturação dos cargos da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111358.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111358.htm)>. Acesso em 01/02/2012.

BRASIL. *Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008*. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, (...), da Carreira de Policial Rodoviário Federal, de que trata a Lei nº 9.654, de 2 de junho de 1998, do Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal, de que trata a Lei nº 11.095, de 13 de janeiro de 2005, (...); e dá outras providências.

Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)>. Acesso em 30/01/2012.

BRASIL. *Departamento de Polícia Rodoviária Federal*. 2011. Disponível em <<http://www.dprf.gov.br>>. Acesso em 10/10/2011.

BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília/DF: 1995. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/colecao/plandi.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm)>. Acesso em 01/02/2012.

COELHO, Ricardo Corrêa. *O Público e o Privado na Gestão Pública*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

COOPER, Donald R.. SCHINDLER, Pámela S.. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 2001. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=lpfVATveeckC&oi=fnd&pg=PA24&dq=m%C3%A9todo+de+pesquisa+survey&ots=mXvT4XJh2R&sig=3CFg97oOkcSpxMufn3lrNTuDS5o#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20de%20pesquisa%20survey&f=false>. Acesso em 01/03/2012.

COSTA, Stella Regina Reis da. MARTINS, Regina Copello. RIBEIRO, Flávia Salema Garção. *Gestão de Pessoas em Instituições Públicas – Ações para Educação, Capacitação e Desenvolvimento*. 2004. Disponível em: <[http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/756/1/2004\\_ReginaCopelloMartins.pdf](http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/756/1/2004_ReginaCopelloMartins.pdf)>. Acesso em 05/01/2012.

COSTA, Silvia Generali da. *Gestão da mudança no serviço Público*. Disponível em: <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=10441>>. Acesso em 30/06/2011.

DAVEL, Eduardo. MACHADO, Hilka Vier. *A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a influência Consentida nas Organizações contemporâneas*. RAC, v. 5, n. 3, set/dez. 2001, p. 107-126. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>>. Acesso em 05 de janeiro de 2012.

FREITAS, Henrique. Oliveira, Mírian. SACCOL, Amarolinda Zanela. Moscarola, Jean. *O Método de Pesquisa Survey*. São Paulo. Revista de Administração, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

L'APICCIRELLA, Carlos Fernando Priolli. *Segurança Pública*. Revista Eletrônica de Ciências, nº 20, julho de 2003. Disponível em: <[http://cdcc.usp.br/ciencia/artigos/art\\_20/seguranca.html](http://cdcc.usp.br/ciencia/artigos/art_20/seguranca.html)>. Acesso em 12/12/2011.

LIMA, Renato Sérgio de. *Mapeamento das conexões teóricas e metodológicas da produção acadêmica brasileira em torno dos temas da violência e da segurança pública e as suas relações com as políticas públicas da área adotadas nas duas últimas décadas (1990-2000)*. Disponível em <<http://www.forumseguranca.org.br>>. Acesso em 22/01/12.

MODESTO, Paulo. *Notas para um debate sobre o Princípio da Eficiência*. Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico (REDAE), Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n° 10, maio/junho/julho, 2007. Disponível na Internet: <[www.direitodoestado.com.br/redae.asp](http://www.direitodoestado.com.br/redae.asp)>. Acesso em 09/02/2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006

SANTOS JUNIOR, Antonio Ancelmo dos. *Um novo modelo de gestão para a Polícia Rodoviária Federal*. Brasília, 2011. Disponível em <<http://www.sinprfrs.org.br/home/vernoticia.asp?id=2314>>. Acesso em 08/12/2011.

SOTO, Eduardo. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO

Em razão de meu trabalho de conclusão de curso de Pós Graduação em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), tendo como tema de pesquisa o perfil ideal para os líderes da 8ª Delegacia da PRF, no RS, na busca por uma gestão eficiente, solicito a Vossa Senhoria que, gentilmente, responda a este questionário, afim de coletar sua opinião sobre questões referentes a temática apresentada.

Saliento que é garantido anonimato das respostas dadas, tendo esta pesquisa o objetivo único de buscar a opinião geral do grupo de servidores deste órgão para embasar o referido trabalho acadêmico.

**1) Há quanto tempo trabalha na Polícia Rodoviária Federal? \_\_\_\_\_**

**2) Seu nível de escolaridade é:**

( ) Ensino médio

( ) Ensino superior

( ) Pós Graduado

( ) Mestre

( ) Doutor

**3) Você já desempenhou alguma função de gestão na Polícia Rodoviária Federal?**

( ) Sim

( ) Não

**4) Em caso de resposta positiva, por quanto tempo permaneceu na função?**

\_\_\_\_\_

5) Em caso de resposta positiva, qual função de gestão você desempenhou? \_\_\_\_\_

6) Em caso de resposta positiva, quais as dificuldades que você sentiu no exercício da função de gestão desempenhada e como as enfrentou?

---

---

---

---

Marque um X no item que melhor corresponde a sua opinião, de acordo com a escala abaixo

1 - Discordo plenamente

2 - Discordo

3 – Não discordo nem concordo

4 - Concordo

5 - Concordo plenamente

Assertivas/ Escala de concordância	1	2	3	4	5
7) O atual sistema do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF) para a escolha dos chefes de delegacias e chefes operacionais atende às expectativas dos servidores.	1	2	3	4	5
8) A remuneração oferecida para os servidores que assumem as funções de chefia anteriormente descritas é satisfatória.	1	2	3	4	5
9) O DPRF prepara adequadamente o servidor antes de efetivá-lo nestas funções.	1	2	3	4	5
10) Os servidores sentem-se motivados a exercer as funções de chefes de delegacia e chefes operacionais no DPRF.	1	2	3	4	5
11) O DPRF incentiva a busca pelo conhecimento/aperfeiçoamento entre seus servidores.	1	2	3	4	5
12) Historicamente, a 8ª Delegacia da PRF, no RS, teve gestores bem preparados, mostrando-se líderes dentro do órgão.	1	2	3	4	5

<b>13) As qualidades pessoais do gestor interferem no desempenho de minhas atribuições.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>14) A forma pela qual o gestor foi nomeado para a função interfere no desempenho de minhas atribuições.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>15) As qualidades pessoais e profissionais dos gestores da 8ª Delegacia da PRF são assunto comum entre os servidores do órgão.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>16) Historicamente, os gestores da 8ª Delegacia da PRF são referência de conhecimentos técnicos das atividades do órgão.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>17) Historicamente, os gestores da 8ª Delegacia se mostraram líderes capazes de influenciar positivamente o trabalho do órgão.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>18) Conhecimentos sobre a estrutura do órgão, assim como sobre suas atribuições são importantes para o gestor.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>19) Todo e qualquer servidor da 8ª Delegacia da PRF tem o perfil para gerenciar o órgão.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>20) Um gestor com grande capacidade de gestão de pessoas e conhecimentos técnicos é capaz de influenciar positivamente no meu trabalho.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>21) Sinto-me mais motivado para trabalhar ao saber que o gestor da 8ª Delegacia trata-se de pessoa preparada para tal função.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>22) O carisma pessoal do gestor influencia na motivação do grupo de servidores da 8ª Delegacia da PRF.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>23) Acredito que um gestor com perfil ideal de liderança é capaz de melhorar a produtividade da 8ª Delegacia.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**24) No seu entender, quais são as características de um gestor com perfil ideal de liderança, autoridade e de poder, que seja capaz de melhorar a produtividade das delegacias e do sistema do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF)?**

---

---

---

---

**25) Quais as suas expectativas para a escolha dos chefes de delegacias e chefes operacionais do sistema do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF)?**

---

---

---

---

**26) Quais as suas sugestões para a escolha dos chefes de delegacias e chefes operacionais do sistema do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF)?**

---

---

---

---

*Obrigado pela sua colaboração!*