

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

**QUEM ESTABELECE PRIORIDADES?**  
UM ESTUDO SOBRE A NATUREZA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO NA  
POLÍCIA FEDERAL

Autora: Juliana Carleial Mendes Cavaleiro

Dissertação apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília/UnB como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre.

Brasília, junho de 2015

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

QUEM ESTABELECE PRIORIDADES?  
UM ESTUDO SOBRE A NATUREZA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO NA  
POLÍCIA FEDERAL

Autora: Juliana Carleial Mendes Cavaleiro

Orientadora: Professora Doutora Analía Laura Soria Batista (UnB)

Banca:

Prof. Doutora Analía Laura Soria Batista (UnB)

Prof. Doutora Christiane Girard Ferreira Nunes  
(UnB)

Prof. Doutor Angelo dos Santos Soares (UQAM)

Prof. Doutora Christiane Machado Coelho (UnB)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Professora Analía, não apenas pelo conhecimento formal partilhado, mas pelas conversas que desamarraram nós e me colocaram no caminho. Quando temia não conseguir terminar o mestrado, fortaleceu minha convicção de que poderia fazê-lo, após o período dedicado exclusivamente à maternidade. Fui plenamente orientada.

Agradeço aos Professores Christiane Girard e Arthur Trindade por terem participado da qualificação do projeto que amadureceu a partir de suas acuradas observações, também ao Professor Angelo Soares, meu primeiro contato com os temas sofrimento e trabalho.

Agradeço ao departamento de sociologia e aos funcionários que dão apoio fundamental aos pesquisadores.

Agradeço aos policiais federais que se disponibilizaram a conversar comigo tão abertamente.

Agradeço aos meus superiores que permitiram a flexibilidade nos horários para que pudesse frequentar as aulas do mestrado e ao Dr. Rogério Galloro pelo impulso final, concedendo-me a licença necessária à imersão.

Agradeço, em especial, às amigas Tatiane e Simone que refinaram esse texto com brilhantes apontamentos.

Agradeço aos meus pais, Fátima e Marco, além do apoio incondicional, por terem coberto meu pequeno de carinho durante minhas ausências.

Agradeço ao meu marido, Kaito, a quem amo profundamente. Seu amor nunca questionou o tempo dedicado aos estudos e me fortalece.

Agradeço ao Tomás, que ainda não entende por que foi tão importante, mas saberá um dia que mudou tudo.

## **RESUMO**

A investigação é um processo (sucessão de ações humanas) por meio do qual se busca indicar a autoria e a materialidade, reunindo provas de um crime para a persecução criminal em Juízo. Nesse estudo, a investigação policial é analisada como modalidade de trabalho. As ações no mundo do trabalho, no tempo em que a expressão política é rara, são importante objeto de pesquisa social. O local de trabalho se tornou o palco principal das relações de amizade, solidariedade, por isso lugar da ação desveladora do indivíduo, onde se expressa o sujeito e onde ele interage e recebe a validação do outro. Descrever o prescrito e procurar o velado nas falas de policiais federais no Distrito Federal, ou seja, a expressão do real, para apreender a natureza do trabalho investigação criminal na Polícia Federal, foi o objetivo dessa pesquisa. Partiu-se da indagação sobre a amplitude da discricionariedade policial para chegar às relações de reconhecimento entre os indivíduos. A escolha metodológica foi a análise qualitativa da fala dos atores da investigação na Polícia Federal obtidas em entrevistas estruturadas semiabertas. Quando se investiga os saberes individuais como fator relevante na tomada de decisões no curso da investigação, intersecciona-se a questão da satisfação no mundo trabalho, já que o recuso à subjetividade nesse espaço é fonte de contentamento e realização do sujeito. A análise do conteúdo das entrevistas revelou a natureza dupla do trabalho de investigação policial na Polícia Federal: existe o trabalho maçante, rotineiro e burocrático de cumprimento de diligências para resolver os inquéritos do cotidiano – executado em ambiente pouco reflexivo, com controle das subjetividades, onde nem delegados nem agentes parecem gostar do papel que desempenham. Existe, por outro lado, a operação policial, expressão daquilo que aqueles assimilaram como a investigação ideal – para a qual convergem tempo, recursos e interesse administrativo, permitindo interação e reflexividade. Nas investigações policiais desse tipo, a discricionariedade é exercida por delegados e agentes. O resultado desse estudo contribui para a reflexão sobre a atividade de investigação, entre o rotineiro e o excepcional, e sobre em que medida o desencontro entre os anseios dos policiais e a realidade prejudica esse trabalho.

**Palavras-chave:** Polícia, trabalho, investigação, discricionariedade, reconhecimento, satisfação.

## ***ABSTRACT***

An investigation is a process (succession of human actions) through which the Police seeks authorship and materiality, gathering evidence of a crime for criminal prosecution. In this study, police investigation is analyzed as a modality of work. Human actions in the workplace, at a time when political expression is rare, are an important subject of social research. The workplace has become a main stage for relationships of friendship and solidarity, in which the individual expresses themselves and where they interact and receive validation by others. To describe the formal and look for the hidden, the real work, in order to grasp the nature of the investigative work at the Federal Police, was the final objective of this research. The study goes from questioning the extent of police discretion in the organization to inquiring about recognition in relationships between individuals. The methodological choice was the qualitative analysis of the speech of police officers obtained in semi-structured open interviews. When investigating individual choices as a relevant factor in the decision-making process during investigations, the research intersects the topic of satisfaction in work, as subjectivity is studied as a source of contentment and achievement in workplaces. The interviews revealed the dual nature of the investigative work at the Federal Police: there is a dull, routine and bureaucratic work engaged to solve everyday inquiries – which runs in a less reflective environment, with controlled subjectivities, where neither delegates nor agents seem to enjoy their roles. There is, moreover, the work in police operations, expression of what those assimilated as an ideal investigation - for which converges time, resources and administrative interest, allowing interaction and increased reflectivity. In police investigations of such a kind, both delegates and agents exercise the discretion. The result of this study contributes to the debate concerning investigative work, between the routine and the exceptional, and to inquire on what extent the mismatch between the aspirations of police officers and their reality may hinder this work.

**Key words:** Police, work, investigation, discretion, recognition, satisfaction.

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Introdução .....   | 1   |
| 1. A Polícia Federal .....   | 8   |
| 2. A investigação como trabalho .....  | 11  |
| 2.1. O gerencialismo no trabalho policial e na Polícia Federal .....   | 14  |
| 3. O trabalho de investigação .....  | 19  |
| 3.1. A investigação policial na Polícia Federal e sua normatização.....  | 19  |
| 3.2. Discricionariedade.....   | 24  |
| 3.3. Reconhecimento .....  | 30  |
| 3.3.1. O ambiente de trabalho na Polícia Federal e o reconhecimento .....  | 32  |
| 4. Procedimento Metodológico.....  | 33  |
| 4.1. O ano de 2003 como marco para o estrato antiguidade – movimentos de classes e respostas organizacionais ..... | 36  |
| 4.2. Das dificuldades e facilidades da pesquisa .....  | 39  |
| 5. O dito e o não dito – conteúdo e análise das entrevistas .....  | 42  |
| 5.1. Agentes de Polícia Federal no Edifício Sede (órgão central).....  | 42  |
| 5.1.1. Os antigos na Sede .....  | 42  |
| 5.1.2. Os mais novos na Sede.....  | 46  |
| 5.2. Agentes de Polícia Federal na Superintendência Regional .....   | 52  |
| 5.2.1. Os antigos na Superintendência .....  | 52  |
| 5.2.2. Os mais novos na Superintendência.....  | 57  |
| 5.3. E os delegados? .....   | 65  |
| Conclusão .....  | 79  |
| Referências Bibliográficas.....  | 85  |
| ANEXO I .....  | I   |
| ANEXO II .....   | III |

|                |   |
|----------------|---|
| ANEXO III..... | V |
|----------------|---|

### **Índice de Tabelas**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Entrevistados por características sócio-demográficas com atribuição de nome fictício ..... | 35 |
| Tabela 2 - Efetivo da Polícia Federal em 2015 .....   | V  |
| Tabela 3 – Concursos para preenchimento de cargos da PF por ano e número de vagas edital .....        | VI |

### **Índice de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Distribuição do efetivo da PF no Ed. Sede por cargo e gênero .....                | V  |
| Figura 2 - Distribuição do efetivo da PF na Superintendência por cargo e gênero ..           | V  |
| Figura 3 - Os Fatores de Motivação e Desmotivação no Trabalho na Pesquisa de Job (2003)..... | VI |

## Introdução

A Polícia Federal do Brasil é uma organização fortemente institucionalizada<sup>1</sup> (Machado, 2014), administrativamente subordinada ao Ministério da Justiça, que tem como principal atribuição legal o exercício de polícia judiciária da União<sup>2</sup>. Promove os atos e formaliza a investigação penal quando o bem jurídico atingido pelo ilícito se inserir no rol daqueles considerados de interesse da União (patrimônio material e imaterial), bem como quando houver federalização da apuração do crime por grave violação aos Direitos Humanos<sup>3</sup>.

Sinteticamente, a investigação é um processo (sucessão de ações humanas) por meio do qual se busca indicar a autoria e a materialidade, reunindo provas de um crime para a persecução criminal em Juízo. A denúncia do crime à Justiça Criminal é feita pelo Ministério Público, mas a maioria do que chega ao Juiz é aquilo que a polícia selecionou (Costa A. , 2011).

A investigação como obra policial deve ter forma escrita (prioritariamente)<sup>4</sup>, sobretudo existir materialmente (ainda que registrada em meios que não o papel), para que possam ser reconstruídos em Juízo os passos do investigador. Embora sejam as conclusões do Ministério Público, a partir do que lhe apresenta a Polícia, que comporão a acusação, a reconstrução da investigação somente pode ser feita sob a lógica de quem a empreendeu.

---

<sup>1</sup> Machado enfatiza na Polícia seu caráter organizacional (embora altamente institucionalizada) dentro do sistema de justiça, como o Judiciário e o Ministério Público, porque sua pesquisa prioriza a ação dos indivíduos que a integram, sua unidade sendo resposta à necessidades específica de orientação das ações a um objetivo comum (Machado, 2014).

<sup>2</sup> O Art. 144 da Constituição Federal, determina que a Polícia Federal, órgão permanente e mantido pela União, é responsável por apurar, em síntese, as seguintes infrações: a) contra a **ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União**; b) outras infrações cuja prática tenha **repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme**, segundo se dispuser em lei; c) **tráfico ilícito de entorpecentes**; d) **o contrabando e o descaminho**; e) exercer a **polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras**; e) com exclusividade, as funções de **polícia judiciária da União**.

Para esclarecer, quando houver repercussão interestadual ou internacional que exija repressão uniforme, poderá investigar os seguintes crimes: 1) **seqüestro, cárcere privado e extorsão mediante sequestro**, se por **motivação política ou quando praticado em razão da função pública**; 2) **formação de cartel**; 3) **relativas à violação a direitos humanos**; 4) **furto, roubo ou receptação de cargas interestaduais**; 5) **falsificação, corrupção, adulteração ou alteração de produto destinado a fins terapêuticos ou medicinais**; e 6) **furto, roubo ou dano contra instituições financeiras, incluindo agências bancárias ou caixas eletrônicos**.

<sup>3</sup> Emenda Constitucional nº 45/2004 que alterou o Art. 109 da Constituição Federal inserindo o seguinte parágrafo: “§ 5º Nas hipóteses de grave violação de direitos humanos, o Procurador-Geral da República, com a finalidade de assegurar o cumprimento de obrigações decorrentes de tratados internacionais de direitos humanos dos quais o Brasil seja parte, poderá suscitar, perante o Superior Tribunal de Justiça, em qualquer fase do inquérito ou processo, incidente de deslocamento de competência para a Justiça Federal” (BRASIL, 1988).

<sup>4</sup> “Art. 9º Todas as peças do inquérito policial serão, num só processado, reduzidas a escrito ou datilografadas e, neste caso, rubricadas pela autoridade” (BRASIL, 1941).

Nesse estudo, a investigação é analisada como modalidade de trabalho. As ações no mundo do trabalho, no tempo em que a expressão política é rara (Arendt, 1991), são importante objeto de pesquisa social. O local de trabalho se tornou o palco principal das relações de amizade, solidariedade, por isso lugar da ação desveladora do indivíduo, onde se expressa o sujeito e onde ele interage e recebe a validação do outro (Takeuti, 2005).

À indiscutível centralidade do trabalho nos estudos sociológicos, agrega-se sua condição de campo de estudos específico onde é investigado como forma de o sujeito pertencer ao mundo, sendo principalmente esse olhar que se buscou lançar sobre a investigação policial. Daí o interesse na discricionariedade, nas escolhas e prioridades estabelecidas no curso da investigação, enquanto expressão da subjetividade no trabalho policial.

Descrever o prescrito e procurar o velado nas falas dos policiais federais<sup>5</sup>, ou seja, a expressão do real, para apreender a natureza do trabalho investigação criminal na Polícia Federal, é o objetivo dessa pesquisa. Partiu-se da indagação sobre a amplitude da discricionariedade policial para chegar às relações de reconhecimento entre os indivíduos que realizam o trabalho. Por isso, em campo, a escolha metodológica foi a análise qualitativa da fala dos atores da investigação na Polícia Federal (delegados e agentes que trabalham investigando<sup>6</sup>) obtidas em entrevistas estruturadas semiabertas.

O interesse sobre o tema se deveu às indagações da autora enquanto delegada de Polícia Federal, desde outubro de 2003, e filha de um delegado de Polícia Federal, em atividade entre 1974 e 2003. Trata-se de posição privilegiada para perquirir sobre o trabalho de investigação criminal.

Por outro lado, a vinculação ao objeto de pesquisa e a vivência de policial federal na instituição se tornam inerentes ao ponto de vista da pesquisadora, o que será destacado na exposição do procedimento metodológico.

A definição do objetivo da pesquisa como a busca do real nas relações de trabalho na

---

<sup>5</sup> Os policiais federais, nos diferentes cargos, serão tratados no masculino. Não houve reflexão sobre essa escolha; embora cerca de quatorze por cento do efetivo seja de policiais do sexo feminino, a minoria, portanto, isso não foi a razão imediata da generalização, mas o hábito. Ressalte-se que quando da análise das entrevistas as falas das mulheres foram identificadas no feminino.

<sup>6</sup> A Polícia Federal tem outras atribuições além da investigação criminal de natureza administrativa, como o controle migratório, da segurança privada, do porte de armas, a emissão de passaportes e a segurança de autoridades estrangeiras em visita ao país, por exemplo, e, ainda, tarefas de administração interna, a gestão de recursos humanos e financeiros – todas exercidas ou controladas por servidores policiais de carreira que podem dividir esse trabalho com servidores administrativos.

Polícia Federal, mais precisamente na atividade de investigar e, ainda dentro desse tema, procurar as formas de manifestação da discricionariedade, das escolhas, prioridades e do recurso aos saberes individuais no processo de elucidar o crime, se deveu à experiência da autora no Grupo Especial de Combate aos Crimes de ódio e Pornografia Infanto-Juvenil através da internet (GECOP) da Polícia Federal.

Vale destacar que quando se investiga os saberes individuais como fator relevante na tomada de decisões no curso da investigação, intersecciona-se a questão da satisfação no mundo trabalho, já que o recuso à subjetividade nesse espaço é amplamente estudado como fonte de contentamento e realização do sujeito (Gaulejac, 2004/2005).

A divisão do trabalho investigativo em Delegacias especializadas por matéria nos Estados é a forma eleita para coordenação das atividades na organização formal da Polícia Federal. Nas capitais dos Estados, nas Superintendências – SR, a estrutura comporta Delegacias especializadas com atribuição frente aos crimes cometidos na circunscrição de cada SR.

Sob o controle do Superintendente, agregam-se Delegacias de Repressão a Crimes Fazendários (DFAZ), de Repressão ao Tráfico de Entorpecentes (DRE), de Repressão aos Crimes Previdenciários (DPREV), de Repressão aos Crimes contra o Patrimônio da União (DPAT), dentre outras.

Além disso, em alguns municípios há Delegacias descentralizadas de competência geral – ao menos formalmente, conquanto haja iniciativas de especialização, com destaque para as unidades de Foz do Iguaçu-PR e Santos-SP, já especializadas, e outras em que espontaneamente se agregam investigações por matéria com a intenção de aperfeiçoar a execução do trabalho.

Nas Delegacias de Defesa Institucional – DELINST, em cada uma das Superintendências Regionais, estão concentrados os inquéritos para apuração de infrações penais classificadas como violadoras aos Direitos Humanos, à ordem e paz públicas e aos direitos dos indígenas.

Embora consideradas Delegacias especializadas, sua atribuição frente às outras parece residual. Nessas Delegacias, policiais investigam uma gama variada de crimes, alguns com pouco em comum: exploração sexual de crianças e crimes de racismo praticados através da internet, tráfico de pessoas (para fins de exploração sexual, trabalho escravo ou tráfico de órgãos), redução à condição análoga à de escravo, crimes e conflitos de interesse de

comunidades indígenas, crimes contra o sistema eleitoral e homicídios praticados por grupos de extermínio ou contra servidores públicos no exercício de suas funções.

A multiplicidade dos temas já indica que é possível identificar o estabelecimento de hierarquia dentre as atribuições. Afinal, se essa medida é essencial a qualquer órgão policial, pois trabalham em constante equilíbrio da escassez (de pessoal, de meios ou de ambos) e, nesse contexto, prioridades são estabelecidas (Bayley D. H., 2006), não seria diferente dentro do microcosmo abordado.

A autora atuou na Coordenação-Geral de Defesa Institucional – CGDI, unidade administrativa central da Polícia Federal ligada àquelas Delegacias, dedicada, entre outras coisas, a receber e distribuir entre os estados as notícias-crime de exploração sexual infanto-juvenil e de práticas racistas através da internet.

No escritório, dentro da CGDI, conhecido como Grupo Especial de Combate aos Crimes de Ódio e à Pornografia Infanto-Juvenil através da internet - GECOP (atual URCOP) a pesquisadora percebeu, ao longo de quatro anos, a tendência a privilegiar o processamento das notícias-crime relacionadas à exploração sexual infanto-juvenil em detrimento das notícias de crimes de racismo.

A razão para essa prática, inicialmente irrefletida embora indispensável diante do volume de trabalho a que era submetida e do temor de continuidade da violência, era a qualidade da vítima dos crimes chamados “de pedofilia<sup>7</sup>” – crianças e adolescentes.

Parecem mais graves os crimes praticados contra crianças e, por isso, eram tratados com mais urgência. À tendência pessoal se somou, vale dizer, imposição de ordem legal – o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n.º 8.069/90) que, traduzindo norma constitucional (Art. 227 da Constituição Federal), estabelece a precedência no atendimento pelo serviço público das demandas de efetivação de direitos das crianças e adolescentes<sup>8</sup>.

A primazia dada pela autora aos crimes de exploração sexual infanto-juvenil

---

<sup>7</sup> A “pedofilia” não é crime, trata-se de transtorno mental caracterizado pela preferência sexual por crianças, quer se trate de meninos, meninas ou de crianças de um ou do outro sexo, geralmente pré-púberes, conforme definição da Organização Mundial de Saúde (CID-10). Criminosos são os atos de agressão física ou à dignidade sexual de crianças executados a partir do impulso da doença.

<sup>8</sup> “Art. 4º. É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do **poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos** referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à **dignidade**, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende:

a) **primazia de receber proteção e socorro em quaisquer circunstâncias;**

b) **precedência de atendimento nos serviços públicos ou de relevância pública; (...)**” (grifei) (BRASIL, 1990).

enquanto trabalhou na CGDI levou à indagação sobre o exercício da discricionariedade na investigação; seus limites, legalidade e sobre em que medida a ação individual está orientada pela escolha pessoal.

O confronto entre a vivência da autora e as dos delegados que compartilhavam a atividade revelou outros possíveis critérios de hierarquização de crimes dentro do universo investigativo daquelas Delegacias na Polícia Federal.

A hipótese da menor lesividade atribuída ao crime de racismo em comparação ao de exploração sexual infanto-juvenil não se mostrou suficiente para responder à questão da hierarquização de prioridades por todos os investigadores da matéria. Enfatiza-se que não há Delegacia especializada em crimes contra os Direitos Humanos, os quais foram colocados com outras infrações, de modo quase residual, no rol de atribuição da DELINST, ainda que não guardassem pertinência entre si.

Assim, se no órgão central, a experiência da pesquisadora no escritório do GECOP, frise-se, responsável apenas pelas investigações de crimes de pornografia infanto-juvenil e racismo, revelou que a seletividade é uma realidade inafastável, muito mais seletivo precisa ser o delegado que recebe numa Delegacia de Superintendência, por vezes, seis notícias de crime simultaneamente: uma de racismo, uma de “pedofilia”, uma de crime eleitoral, uma de crime contra comunidade indígena, uma de tráfico de pessoas e uma de redução à condição análoga à de escravo – vale mencionar que a média de inquéritos por delegado é de aproximadamente 150 (cento e cinquenta) no Distrito Federal, por exemplo – estima-se o dobro em capitais como São Paulo e Rio de Janeiro.

Na primeira oportunidade de ouvir investigadores, foi possível identificar alguns dos diversos fatores que influenciariam a hierarquização de prioridades: volume de notícias crime distribuídas à Delegacia, tempo de resposta da Justiça às medidas cautelares, comoção social em torno da questão, a possibilidade de a investigação se tornar uma operação policial maior (com escutas ou com inúmeros alvos, o que geraria medidas de busca e apreensão e prisões)<sup>9</sup>, o tempo de duração da investigação, a prioridade conferida pelos superiores

---

<sup>9</sup> Um inquérito relativamente pequeno transformar-se em investigação abrangente, com muitos investigados e crimes diversos vinculados, podendo ser concluído com uma operação policial (prisões e cumprimentos de mandados simultâneos em diversos lugares) pode ser critério levado em consideração positivamente por alguns e negativamente por outros policiais. Operações frutíferas significam mais trabalho e dedicação fora do horário habitual de expediente tanto para agentes quanto para delegados envolvidos. Além disso, os demais inquéritos presididos pelo delegado responsável por uma operação ficam desprestigiados – ele pode atrasar oitivas, despachos e isso, dependendo do Corregedor ao qual o delegado investigativo está submetido na SR, poderá

hierárquicos à matéria, dentre outras.

Propondo-se a entrevistar policiais de diferentes gerações, a autora buscou, com a pesquisa, a confirmação de suas percepções sobre o trabalho cotidiano, não apenas em relação ao exercício da discricionariedade, mas também à variação da importância atribuída a essa característica do trabalho investigativo no decorrer da trajetória profissional dos policiais.

A premissa foi a de que os policiais da geração anterior à da pesquisadora, alguns contemporâneos de seu pai, deveriam destacar em seus discursos as soluções pessoais e o uso e reconhecimento das habilidades individuais na investigação, bem como o prestígio e valorização por parte de seus pares e superiores em função, sobretudo, do uso desses saberes.

A hipótese em relação aos policiais mais novos, por sua vez, foi a de que revelariam igualmente em suas falas a utilização de recursos pessoais não prescritos nas leis nem aprendidos na Academia de Polícia para investigar, mas que desacreditariam ou minimizariam a importância dessas características pessoais na investigação, se comparados aos policiais mais antigos. Buscou-se aferir se traçariam uma relação entre o uso dos saberes pessoais no trabalho e o reconhecimento e, ainda, se isso teria reflexos na autoestima.

A organização das tarefas na Polícia Federal, como em qualquer outra unidade de trabalhadores, tem uma dimensão formal (estrutura, organogramas, recursos humanos e materiais, e “seu arranjo segundo regras explícitas que determinam a maneira como a organização pode operar”) e uma informal (real), traduzida na prática cotidiana dos policiais e em como se comportam (Monjardet, 2003, p. 41). O real é o incontornável que a Sociologia procura desvelar, expondo as verdadeiras relações de trabalho por trás da normalidade.

“Estudar a polícia é estudar seus ativos” (Almeida, 2013). Toda organização é primeiro uma reunião de homens e mulheres, que surge e se mantém pela identificação entre os sujeitos; não se pode falar em organização formal sem organização informal (Monjardet, 2003).

O resultado do trabalho é mais aquilo que se escolhe do que prescreve a instituição nos planejamentos formais, por isso a realização de entrevistas semiabertas, nas quais se perquiriu sobre o prescrito (formal) e o real (informal) no trabalho – ferramenta própria para expor a natureza da investigação. Buscando a forma de expressão cotidiana da

---

significar punição administrativa por desídia, se aplicada friamente a letra da norma que diz, por exemplo, que todo inquérito deverá ser despachado em 5 (cinco) dias úteis.

discricionarieidade policial – da qual se fala, ainda hoje, um tanto secretamente com certo ar de ilegitimidade e impropriedade (Goldstein, 2003) – a pesquisa tomou seu próprio caminho até a identificação de problemas de reconhecimento derivados da desconsideração das habilidades do sujeito.

## 1. A Polícia Federal

A Polícia Federal teve sua origem, modernamente, no Decreto-Lei nº 6.378, de 28 de março de 1944, que transformou a antiga Polícia Civil do Distrito Federal (na época a cidade do Rio de Janeiro/RJ) em Departamento Federal de Segurança Pública – DFSP, diretamente subordinado ao Ministro da Justiça e Negócios Interiores. Desde o começo da Polícia Federal, a atividade de polícia judiciária foi uma de suas atribuições, com variações observadas nos ilícitos que lhe competiam e circunscrições de cometimento dos crimes.

Nos anos sessenta, o DFSP foi reestruturado (Lei nº 4.483/64); manteve o mesmo nome, mas incorporou características de organização policial de atuação nacional, visando crimes interestaduais, que por isso exigiriam repressão uniforme, e com foco em bens jurídicos considerados de interesse da União, inspirado pelo modelo do *Federal Bureau of Investigation* (fundando em 1924) dos Estados Unidos, bem como de polícias do Canadá e Inglaterra, donde a nomenclatura dos cargos (agente, inspetor e delegado) (Polícia Federal, 2015).

Durante o Governo militar, as normas expedidas sobre a atuação do DFSP indicavam aproximação do órgão aos valores militares. Hierarquia e disciplina, embora tenham sido definidas como base institucional desde a origem do DFSP, foram aprimoradas através de normativos que explicavam, a exemplo das Forças Armadas, que a autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

A estruturação das carreiras e alinhamento dos grupos dentro do órgão passou, nessa época, a obedecer ao critério de “índice intelectual”<sup>10</sup> e os delegados de polícia, colocados numa ordem dentro da estrutura do Poder Executivo, não conseguiram autonomia investigativa, pois seu cargo não poderia ser equivalente àqueles em posições superiores dentro do Ministério da Justiça a quem estariam subordinados<sup>11</sup>.

Finalmente, o Decreto 73.332, de 19 de dezembro de 1973, separa a Polícia Federal da Polícia Civil do DF e muda o nome do órgão para Departamento de Polícia Federal.

---

<sup>10</sup> Razões do veto de artigo da Lei n.º 4.483/64 que alterou o DFSP, dizia que “assim, buscou-se conferir a cargos de atribuições equivalentes ou afins, embora de grupos ocupacionais diversos, os mesmos valores de vencimentos, impedindo-se, dessa forma, diversidade de tratamento entre servidores de um mesmo índice intelectual” (BRASIL, 1964).

<sup>11</sup> Razões do veto de artigo da Lei n.º 4.483/64 que alterou o DFSP, dizia que “o dispositivo, no transformado em lei, subverterá os fundamentos hierárquicos do órgão, colocando alguns Delegados em pé de igualdade, quando não em situação superior, aos dos Diretores de várias dependências, aos quais poderão, eventualmente, achar-se administrativamente subordinados” (BRASIL, 1964).

Com a redemocratização pós-regime militar, a Constituição Federal de 1988 modifica o sistema de gestão de pessoas com inclinação militar, eliminando algumas de suas principais características: Concurso interno (selecionar para ocupação ascendente das diferentes carreiras do órgão indivíduos de seu quadro funcional), progressão interna piramidal e disciplina demasiado militarizada (fim da prisão disciplinar e das remoções a bem da disciplina). A carreira de delegado é inserida na Constituição Federal<sup>12</sup> (embora a referência seja apenas às polícias civis) e, na mesma época, passa-se a exigir nível superior para as carreiras antes ocupadas por servidores de nível médio<sup>13</sup>.

A Carta Magna previu cinco espécies de polícias, duas delas judiciárias (Polícia Federal e Polícia Civil) e as outras três ostensivas ou administrativas (Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, e Polícias Militares). À Polícia Federal incumbe a função de polícia judiciária da União. Complementarmente, a Lei Federal n.º 10.446/2002 restabeleceu sua autoridade para atuar em relação às infrações penais cuja prática tenha repercussão interestadual e internacional, e que exijam repressão uniforme (que foi prevista na legislação infraconstitucional anterior a 1988).

Em síntese, os crimes de competência da Justiça Federal<sup>14</sup> estão no âmbito de atribuição da Polícia Federal. A atuação do órgão também se rege pela lógica da territorialidade. Em cada capital de Estado existe uma Superintendência sob cuja área de atuação se inserem municípios. Alguns municípios (em estados de grande extensão territorial ou populosos), por sua vez, são sede de Delegacias, chamadas descentralizadas, sob cuja circunscrição fixam-se outros municípios vizinhos.

Assim, a unidade da Polícia Federal em cuja circunscrição a infração penal foi cometida, Superintendência ou Delegacia, será responsável por sua investigação.

Para entender a lógica organizacional da Polícia Federal é indispensável se ter em mente a forma de recrutamento do efetivo após a Constituição de 1988 (Almeida, 2013). Os diversos cargos previstos em lei, delegados, peritos criminais, agentes, papiloscopistas e escrivães de Polícia Federal, são preenchidos através de concurso público com atribuições

---

<sup>12</sup> Conferir o Art. 144 da Constituição Federal que dispõe no parágrafo 4º: “§ 4º - às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares” (BRASIL, 1988).

<sup>13</sup> Recentemente foi aprovada a Lei 13.047/2014 que estabelece que “os ocupantes do cargo de Delegado de Polícia Federal, autoridades policiais no âmbito da polícia judiciária da União, são responsáveis pela direção das atividades do órgão e exercem função de natureza jurídica e policial, essencial e exclusiva de Estado”.

<sup>14</sup> Conferir sobre a competência da Justiça Federal o disposto no art. 109, da Constituição Federal de 1988.

definidas<sup>15</sup>.

Como na legislação anterior, a Constituição manteve que para o exercício das atividades de delegado de Polícia Federal é necessário conhecimento jurídico, porquanto responsável pela condução das investigações, instrumentalizadas pelo inquérito policial. Ele deve dirigir a produção das provas adequadas e necessárias para cada tipo penal específico, visando apuração da autoria e materialidade dos fatos criminosos (Almeida, 2013).

A atribuição jurídica se destaca na capacidade de o presidente da investigação representar diretamente ao Poder Judiciário por medidas que impliquem a restrição de direitos. O delegado tem poderes que, em outros sistemas penais, são reservados ao Juiz de Instrução ou Ministério Público, podendo iniciar investigações, as quais estão sujeitas ao controle externo do Ministério Público, titular da ação penal (Almeida, 2013).

Para o cargo de perito criminal, como os delegados, exige-se nível superior específico, no caso correspondente à especialização pericial de interesse do órgão (Engenharia Civil, Química, Contabilidade, Informática, Biologia, etc.).

Para os demais cargos exige-se qualquer nível superior. Os agentes, escrivães e papiloscopistas, são categorias, por um lado, reconhecidas como de “nível intelectual” elevado, para usar termo anteriormente empregado pelo legislador para valoração do trabalho (porquanto se exige maior tempo de formação acadêmica), por outro, cujo conhecimento universitário não tem necessária pertinência às atividades que executam, inclusive os atos de investigação criminal (vigilância, entrevista, abordagem, intimação, acompanhamento telemático, análise de documentos etc.).

Atualmente, a Instrução Normativa n.º 11/2001-DG/DPF, define e consolida as normas operacionais para execução da atividade de Polícia Judiciária no âmbito da Polícia Federal, cuidando do procedimento da investigação, desde o recebimento das notícias de crime até a conclusão das investigações. Esse regulamento interno não abrange a forma de

---

<sup>15</sup> Aos agentes de Polícia Federal incumbe executar investigações e operações policiais na prevenção e repressão a ilícitos penais, dirigir veículos policiais, cumprir medidas de segurança orgânica, desempenhar atividades de natureza policial e outras tarefas (Polícia Federal, 2015). Os escrivães são encarregados de cumprir as formalidades processuais, lavrar termos, autos e mandados, observar os prazos judiciais, acompanhar a autoridade policial em diligências quando necessário, dirigir veículo policial, atuar em investigações, segurança orgânica e área administrativa (Polícia Federal, 2015). Já aos papiloscopistas são atribuídas a execução, orientação, supervisão e fiscalização do trabalho papiloscópico de coleta, análise, classificação, pesquisa e arquivamento e perícias, também auxilia a autoridade policial em estudos na área de identificação de impressões digitais, podendo realizar outras atividades de polícia gerais também atribuídas a agentes e escrivães (Polícia Federal, 2015). As atividades de delegados e peritos estão no texto da dissertação.

investigar, mas as formalidades e fluxos que os documentos componentes do inquérito devem respeitar.

Em curso de formação de aproximadamente quatro meses, segunda etapa do concurso público para provimento dos cargos de natureza policial, os recrutas são treinados para as atividades específicas de polícia, sendo uma das matérias do curso “Técnicas de Investigação Policial”<sup>16</sup>. Nesse momento, inicia-se seu processo de sociabilização no papel de policial, na vivência na Academia Nacional de Polícia em regime de semi-internato, onde ele é apresentado à hierarquia de inspiração militar, tendo aulas de defesa pessoal, tiro, abordagem etc.

A Corregedoria-Geral da Polícia Federal encomendou, a partir de 2007 (início da gestão administrativa do delegado federal Luiz Fernando Corrêa como Diretor-Geral), às diversas Coordenações de Polícia Judiciária na Administração Central (núcleos administrativos de gestão e consolidação das informações sobre a investigação criminal) a elaboração de Manuais de Investigação dos principais crimes de atribuição do órgão, tais como crimes contra a Fazenda Pública, crimes de ódio e “pedofilia” através da internet, crimes previdenciários e tráfico de entorpecentes. Os manuais elaborados e de circulação interna são utilizados como referencial para atuação tanto dos policiais como das Corregedorias (geral e descentralizadas), nas últimas para orientar a avaliação do desempenho dos servidores (correições).

## **2. A investigação como trabalho**

O trabalho foi abordado em vários campos do conhecimento científico e por isso tende a diferentes conceituações conforme o enfoque. Para as Ciências Sociais é um objeto de estudos desde os fundadores e um campo de estudos específico da Sociologia do Trabalho. O assunto é multidisciplinar, mas o enfoque que se pretendeu dar ao trabalho de investigação policial foi da vivência do homem no trabalho.

Em Arendt (2010) o trabalho<sup>17</sup> corresponde ao processo biológico do corpo humano

---

<sup>16</sup> Também são matérias do curso de formação tópicos de polícia especializada nas apostilas de polícia previdenciária, fazendária, de repressão a entorpecentes e outras repetindo a divisão da organização do trabalho previamente exposta.

<sup>17</sup> Na tradução proposta pela 11ª edição publicada em 2010, o que, em edições anteriores (Arendt, 1991), se chamou de labor, passou a ser chamado de trabalho. O antigo “trabalho” (1991) foi chamado de obra ou fabricação (2010). A tradução nova explica-se na apresentação da edição de 2010 pela compreensão do antigo

(satisfação das necessidades vitais, inerentes à sobrevivência) e a obra ou fabricação corresponde à não-naturalidade (é o que introduz um mundo artificial de coisas, diferente do mundo natural); a condição da obra é a mundanidade. A palavra equivalente a trabalho, em todas as línguas estudadas, curiosamente, tem suas raízes significantes no sofrimento imposto ao corpo (Arendt, 2010).

O trabalho como elemento cultural essencial está entre o biológico e a modificação, atividade humana para satisfação de necessidades que introduz no mundo algo novo, bem ou serviço, recebido ou partilhado com outros.

Para compreender o trabalho, Goulejac (2007) o caracteriza em cinco elementos significativos: “o ato de trabalho levando à produção de um bem ou serviço; a remuneração, como contrapartida dessa produção; a pertença a um coletivo, uma comunidade de profissionais; a colocação em prática de uma organização que fixa a cada um seu lugar e sua tarefa; e, finalmente, o valor atribuído às contribuições de cada um” (Gaulejac, 2007, p. 150).

O autor se debruça sobre as mudanças que transformam cada um desses significantes e, conseqüentemente, o próprio trabalho, no mundo explicado, modernamente, sob um enfoque gerencialista – tendência que ultrapassa os limites do trabalho, chegando ao privado e à vida ativa, pois em tudo se investe, gerencia o tempo, otimiza – sendo o uso da linguagem empresarial um indicador importante da amplitude do fenômeno nos âmbitos público, privado e político (Gaulejac, 2007).

A tendência gerencialista de se pensar as organizações se desenvolveu em consequência do processo de globalização, tendo em vista seus ganhos evidentes para as empresas e a rentabilidade financeira. É, portanto, uma evolução ao modelo hierárquico e disciplinar, pois preconiza a autonomia, eficiência, comprometimento, o que, em princípio, é positivo – não havendo quem se oponha a tais objetivos (Gaulejac, 2007).

O modelo gerencialista, entretanto, camufla a contínua desumanização do trabalho; a convergência da satisfação do indivíduo com a satisfação da empresa cega os trabalhadores sobre o controle exercido pela empresa sobre suas vidas privadas – os efeitos benéficos do desempenho, elevados ao posto de finalidade de vida, geram uma confusão entre utilidade e sentido (Gaulejac, 2007).

A busca incessante pela excelência preconizada pelo modelo tende à frustração, pois

---

trabalho, atual obra ou fabricação, com foco no resultado de mudança no mundo (fabricação é mundana) (Correia, 2010).

ser “o melhor”, além de ser uma posição solitária (onde existe um vencedor existem vários perdedores), é situação inatingível, já que sempre vai haver objetivos mais e mais altos.

As mudanças por que passou a classe média americana, base humana do liberalismo econômico e da ética protestante (Weber, 2004), que conferia valor ao trabalho árduo e contínuo, de donos da própria subsistência para assalariados, colocou a empresa no centro da vida dos trabalhadores. Perdido o valor ético do trabalho, próprio do capitalismo do século XIX, os trabalhadores americanos, para preencher o vazio, se voltaram para a empresa e o sucesso profissional se tornou a medida do valor do indivíduo para si mesmo e para a sociedade (Gaulejac, 2007).

Daí o modelo ser tipicamente americano, tendo sido “exportado” como expertise para o resto do mundo ocidental. O gerencialismo passou por mudanças, desde a organização científica do trabalho (Taylorismo no início do século XX) até o gerenciamento das modernas empresas multinacionais. Importante ter em mente que todas essas mudanças da gestão do trabalho são modificações num sistema de organização do poder (Gaulejac, 2007).

Nos anos oitenta, o fenômeno chega à esfera da gestão pública, da burocracia, e à esfera política, onde os discursos se tornam eivados de termos econômicos, reduzindo a atividade política a discussões entre recursos, meios e fins (Gaulejac, 2007).

Transição semelhante pode ser constatada nos estudos sobre o trabalho policial nos Estados Unidos e Grã-Bretanha e, logo em seguida, na Europa continental. Nos primeiros estudos (anos sessenta) se enfatizou a compreensão da organização, seus valores e a cultura organizacional (Bayley D. H., 2006; Bittner, 2003; Goldstein, 2003; Goldstein, 2003; Monet, 2002) passando para uma preocupação crescente com a gestão da atividade policial; equacionar meios e fins para atingir a máxima eficiência com foco no cliente, como no mundo privado (Newburn, Williamson, & Wright, 2007; Wycoff, 2002; Vanagunas, 2002; Cordner, Greene, & Bynum, 2002; Menke, White, & Carey, 2002; Swanson & Territo, 2002; Dunning & Hochstedler, 2002).

Embora não haja definição universalmente aceita do que seja o trabalho policial, a definição de polícia remete à ação, *policing*, para a compreensão do significado do todo – o trabalho (ação) na polícia a difere de outras formas burocráticas de trabalho organizado porque pressupõe o uso da força - “recurso geral aplicável sob formas múltiplas e numa infinidade de situações não definidas *a priori*” (Monet, 2002, p. 26).

O trabalho policial implica necessariamente a restrição de liberdades individuais para

a manutenção da ordem, “requisito imprescindível para o desenvolvimento da democracia e gozo dos Direitos Humanos” (Almeida, 2013, p. 9).

Na obra clássica de Monjardet (2002), a polícia se revela em três dimensões: primeiro, ela é organização da atividade humana dirigida a determinado fim – “toda polícia é um instrumento de produção caracterizado por uma divisão e uma especialização de tarefas, das técnicas, dos procedimentos, dos saberes, uma estrutura hierárquica, normas informais etc.”; segundo, uma instituição, enquanto “instrumento criado pela autoridade política para promover, realizar ou salvaguardar interesses coletivos identificáveis” e, por fim, uma profissão, “mobilizada por grupo profissional especializado caracterizado por interesses e cultura próprios” (Monjardet, 2003, p. 41).

A atividade policial, por um lado diferenciada pelo uso da força *erga omnis*, é, por outro, instrumento de produção, campo em que estará sujeita a interesses típicos do universo do trabalho, como salário, condições, profissionalização, valorização do funcionário, normatização interna, qualificação, tal qual nas organizações privadas. Daí o possível paralelo entre tendências empresariais de organização do trabalho e o trabalho de investigação policial.

## **2.1 O gerencialismo no trabalho policial e na Polícia Federal**

Gestão é o conjunto de técnicas destinadas a racionalizar e melhorar o funcionamento das organizações – trata-se de organizar a ação coletiva, o que não é sinônimo de gerencialismo. Gerencialista é o modelo de gestão que se seguiu à organização científica do trabalho e pretende-se uma forma objetiva, operatória e pragmática de organizar a empresa (Gaulejac, 2007).

Gaulejac (2007) desvela o caráter ideológico do gerencialismo, porquanto ele constrói um sistema de interpretação do mundo (ordem de valores e concepção da ação) que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses em custos e benefícios (Gaulejac, 2007).

As ciências da gestão legitimam, segundo o autor, um pensamento objetivista, utilitarista e positivista (fundado sobre a eficácia da ação mais do que sobre a pertinência de idéias), e “constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo para sua instrumentalização” (Gaulejac, 2007, p. 37).

O poder gerencialista é atraente, ele mobiliza a psiquê sobre objetivos de produção;

capta os desejos e angústias do trabalhador para coloca-los em favor da empresa, preenchendo, para Gaulejac (2007), o vazio deixado pela ética protestante que legitimava o trabalho.

No modelo de pensar o mundo racionalista, busca-se mensurar as variáveis, o que não é mensurável é colocado à parte. Tudo que é considerado irracional, porque não é calculável, é excluído da análise. “Essa ficção autoriza certos pesquisadores a não mais se preocupar com a observação concreta da condição humana para se evadir no universo abstrato das equações matemáticas”. Goulejac chama isso de “quantofrenia aguda (doença da medida) que espreita todos aqueles que, em vez de medir para melhor compreender, querem compreender apenas aquilo que é mensurável” (Gaulejac, 2007, p. 68).

Os estudos sobre a organização da atividade policial revelaram que não apenas o gerenciamento da atividade precisava ser revisto, identificou-se que a polícia responde com discricionariedade aos problemas que lhe são apresentados, criando métodos informais de solucionar conflitos que sequer chegam aos relatórios de atividades (Goldstein, 1990), ou seja, um trabalho com alto grau de subjetividade.

Esse conhecimento, originado dos primeiros estudos sobre a polícia, é o atual lugar-comum na matéria: que a polícia faz muito mais do que lidar com o crime e com o criminoso, prender e indiciar; que a as expectativas da comunidade em relação à polícia superam as prescrições formais da atividade; que vários métodos informais são utilizados para resolver os problemas do dia-a-dia nas corporações e que a polícia não pode agir de forma autônoma, sem considerar as necessidades da comunidade (Goldstein, 1990).

No Brasil, entretanto, ainda de forma geral, “a discricionariedade, especialmente aquela relacionada à atividade policial, é percebida como algo negativo, que não deveria existir. Quando explicitados, os casos de discricionariedade são descritos como desvio de conduta, pois o ‘certo’ deveria ser como estabelece a legislação” (Costa A. , 2011).

Na Europa e América do Norte, por outro lado, vários centros se estabeleceram direcionados à qualificação em assuntos relativos à investigação. Em cursos sobre criminologia, surgiram módulos sobre história, estrutura, tecnologia, regulação e profissionalismo da investigação. Sobreveio a necessidade de estimular o profissionalismo através da descrição das atividades e da definição de padrões de ação que cobririam os diferentes tipos de investigação. Um produto dessa tendência, na Inglaterra, por exemplo, foi a criação do *Professionalizing Investigation Programme (PIP)* pelo Departamento de

Estado (Newburn, Williamson, & Wright, 2007).

A pressão por um aumento de eficiência da atividade policial e por um trabalho estrategicamente direcionado culminou, também na Grã-Bretanha, com o lançamento, no ano 2000, do *National Intelligence Model*, que organizou o trabalho policial num *business model*, um modelo de gestão de recursos e pessoas, fruto de análises estratégicas, táticas, orientação para solução de problemas e para alvos específicos (Newburn, Williamson, & Wright, 2007).

Nos Estado Unidos, nos anos noventa, Bayley (1996) chamou atenção para a gestão da atividade. Para o autor, não existiria “aquele” método para resolver crimes que superasse os demais. O mesmo quanto à eficiência, que poderia ser buscada através de diferentes caminhos: gestão por competência, análise de especialistas pontualmente em casos específicos, adoção de planejamento estratégico, descentralização das decisões sobre aplicação de recursos, cortes de gastos e novas fontes de renda (Bayley D. H., 1996).

A análise do autor é repleta de referências e linguagem gerencialista. A eficiência estaria duplamente relacionada ao controle da atividade (preferencialmente pela própria administração policial) e à busca por indicadores de desempenho que, mesmo difíceis de serem produzidos, constituiriam a chave para acompanhar as mudanças nas polícias (Bayley D. H., 1996).

Nos órgãos policiais em geral, a estrutura piramidal do efetivo, o apego a normas e regras rígidas de conduta, cujo descumprimento é retribuído com punição severa, resumia bem a política de gestão na maioria das instituições estudadas (Bayley D. H., 2006). Paradoxalmente, tal política de gestão conviveu com a autonomia nas escolhas e decisões cotidianas; forma de trabalhar não escrita, mas intrinsecamente verificada na prática do trabalho policial.

Parece, entretanto, que as preocupações com a gestão da Polícia, em Bayley (1996), ao contrário dos estudos do *business model*, não desconsideraram o trabalhador, olhando-o apenas como um recurso. Ele alertou que não haveria nas Polícias uma sensação de participação dos policiais em face das conquistas da instituição, ao contrário, a relação entre os policiais da base e seus superiores hierárquicos seria de disputa. Disciplina não seria, pois, associada ao desenvolvimento das habilidades, mas à punição (Bayley D. H., 1996).

De um campo hierárquica e disciplinarmente rígido, mas bastante discricionário (naquilo que não estava escrito), talvez mais do que se desejasse admitir, seguiu-se a busca,

nas polícias, por padrões de conduta descritivos, que implicassem não apenas subordinação, mas adesão e padronização fundada em expertise e modelos de investigação (recurso ao profissionalismo).

O modelo gerencialista é mais formalista e descritivo quanto ao agir policial, delimitando e manualizando o trabalho. Enquanto o modelo de gestão piramidal, tradicional, fundado na hierarquia e disciplina, impõe obediência pelo respeito às normas, porém mais gerais – o que deixa amplo espaço para as soluções não escritas.

As discussões sobre a organização do trabalho policial ganharam interesse no Brasil a partir do final da década de noventa, partindo de indagações sérias sobre a discricionariedade no Sistema de Justiça Criminal (Costa A. , 2011), que coincidiu com a redemocratização pós-regime militar e o processo de redefinição do papel das polícias<sup>18</sup>.

Como outros órgãos policiais, a Polícia Federal foi organizada, na década de sessenta, com base no modelo militar de obediência à hierarquia e às regras de disciplina – a polícia agindo no estrito cumprimento da lei, mas a lei deixando ao policial o espaço não preenchido do “como fazer” seu trabalho. À exemplo do que ocorreu em outras instituições policiais, ela também foi atingida, na última década, pela onda gerencialista, pelo discurso da profissionalização do trabalho com definição de expertises e manualização da atividade.

A organização do trabalho na Polícia Federal sofre, também, influência, ainda que indireta, da atuação da Federação Nacional dos Polícias Federais – FENAPEF. Essa entidade de classe, surgida nos anos noventa, inicialmente se propunha a ser representativa de todas as categorias funcionais da Policial Federal, mas a fala de seus dirigentes e ambições políticas revelam que, de fato, o objeto de sua atuação volta-se aos interesses das categorias de agente, escrivão e papiloscopista da Polícia Federal, em detrimento dos delegados<sup>19</sup>.

A Federação contesta o valor do trabalho nas diferentes categorias policiais federais e o modelo de organização piramidal. Inicialmente, na década de noventa, os discursos políticos da entidade enfatizavam a valorização salarial. A partir das paralizações de 2003, as falas dos dirigentes da Federação passaram a fazer referência a uma “luta de classes” na Polícia Federal (FENAPEF, 2015), o que coincidiu com a ascensão ao Governo Federal de

---

<sup>18</sup> Sobre redefinição dos papéis das polícias ver “Percepção dos direitos e participação social”, estudo que analisa os resultados da pesquisa “Lei, justiça e cidadania” ( Rio de Janeiro entre 1995 e 1996) - o desrespeito aos direitos civis dos criminosos se reflete na legitimação, no imaginário da população, do uso de métodos violentos e discricionários pela polícia na luta contra o crime (Pandolfi, 1999).

<sup>19</sup> Conferir nesse sentido as notícias e destaques do sitio da FENAPF na internet. Disponível em: <http://www.fenapef.org.br/fenapef/>, acesso em 18/04/2015.

representante do Partido dos Trabalhadores.

A entidade representa politicamente a proposta de unificação das carreiras policiais como nova forma de organização do trabalho (carreira única), com revisão do modelo hierárquico e de ascensão na organização, atribuindo novos valores às atividades.

Se a tendência de gerir a polícia usando termos próprios da empresa, em busca da produtividade, pode ser percebida, hoje, na fala dos dirigentes nos diversos órgãos policiais, na Polícia Federal o padrão é notado como forma de gestão a partir administração do Delegado Luiz Fernando Corrêa (2007-2010), quando a nomenclatura própria passou a ser utilizada em reuniões e apresentações. Todos os projetos e processos internos passaram a ter formato estabelecido pelo Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos (sito na Administração Central do órgão) e contratou-se a Fundação Getúlio Vargas – FGV para identificar e mapear os processos internos e fornecer indicadores para subsidiar o modelo<sup>20</sup>.

Assim, a adesão ao modelo de gestão gerencialista tanto parece responder à tendência experimentada pela burocracia nacional, quanto à busca por coerência e sentido na organização da atividade policial, depois que o modelo hierárquico piramidal de inspiração militar passou a ser contestado pela Federação Nacional dos Policiais Federais.

Com o fim da gestão do delegado Corrêa e início da direção do delegado Leandro D. Coimbra (Janeiro de 2010) o uso da linguagem gerencialista na Administração Central deixou de contar com o incentivo da repetição dos termos pelos pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas encarregados de colher material para a elaboração dos indicadores institucionais. Salvo iniciativas como o estabelecimento do Índice de Produtividade Operacional e a publicação dos indicadores de desempenho das Superintendências Regionais e unidades descentralizadas em 2015, a busca por números que refletissem a qualidade do

---

<sup>20</sup> Nesse sentido, conferir o documento de prestação de contas anual da Polícia Federal ao Tribunal de Contas da União no ano de 2010: “2.4.3) Indicadores Institucionais: Atendendo às recomendações do órgão de Controle Interno da Presidência da República **no sentido de estabelecer indicadores de desempenho para medir os produtos, serviços e resultados alcançados pela gestão da Polícia Federal quanto aos objetivos estratégicos, foi contratada a Fundação Getúlio Vargas - FGV**, todavia, em função da frustração diante dos resultados apresentados, circunstância que implicou no não pagamento, até o momento, pelos serviços, restou prejudicado o atendimento na apresentação dos índices demandados. Ocorre, entretanto, que foi criado o **Centro Integrado de Gestão Estratégica - CIGE/DPF**, instituído pela Portaria nº 1.990/2010-DG/DPF, de 30 de novembro de 2010, diretamente subordinado ao Diretor-Geral, o qual possui como atribuição: “II. Propor **normas, critérios, mecanismos e diretrizes específicas referentes a medidores de desempenho e prospecção de cenários**, exceto ao que se referir à atividade de inteligência policial;” Desta forma, no decorrer de 2011 deverão ser desenvolvidas ações que implicarão na elaboração dos indicadores de desempenho no âmbito desta Polícia Federal, mediante a definição e monitoramento das metas a serem atendidas, inclusive em relação aos acordos e convênios firmados com entes nacionais como os estrangeiros” (**grifei**) (Polícia Federal, 2010).

trabalho não recebeu destaque institucional<sup>21</sup>.

Embora em menor evidência, o modelo gerencialista é pouco contestado como forma mais racional e eficaz de gestão da atividade investigativa na Polícia Federal.

### **3. O trabalho de investigação**

#### **3.1 A investigação policial na Polícia Federal e sua normatização**

Investigação criminal é uma atividade de processamento de informações com base em conhecimentos adquiridos que depende diretamente da capacidade dos investigadores de tomar decisões. Stelfox demonstrou essa relação, enfatizando as decisões no curso das investigações como principal causa do sucesso ou insucesso na conclusão da investigação e na persecução criminal em Juízo no Reino Unido (Stelfox, 2007).

Embora indissociável do fator humano da tomada de decisões, a investigação é inegavelmente uma atividade altamente rotinizada de coleta de informações e de transformação dessas em prova juridicamente aceitável.

Parte do trabalho se constitui da coleta de informações, mas outra parte é a transformação das informações recebidas em prova jurídica, independentemente de terem sido ou não descobertas pela polícia.

O relato do inquérito policial é responsabilidade do delegado de polícia. O Relatório é uma narrativa sobre os fatos – uma construção social, portanto. Trata-se de uma interpretação sobre os fatos alicerçada nas provas produzidas. Sendo uma narrativa, tem que dialogar com as provas e ser convincente; satisfazer os outros operadores do Sistema de Justiça Criminal quanto ao crime ter acontecido de determinada forma e por aqueles motivos apresentados.

Na lei, o Inquérito Policial foi descrito como a atividade de polícia judiciária, para apuração da materialidade e da autoria de determinado crime, realizada pelas autoridades policiais<sup>22</sup> e agentes que deverá ser reduzido a escrito num só processado<sup>23</sup>. O inquérito é o

---

<sup>21</sup> Percepção da autora com base na leitura das notícias da intranet da Polícia Federal e nos discursos de dirigentes nos eventos festivos do órgão central que assistiu.

<sup>22</sup> Conferir o Código de Processo Penal: “Art. 4º A polícia judiciária será exercida pelas autoridades policiais no território de suas respectivas circunscrições e terá por fim a apuração das infrações penais e da sua autoria. (Redação dada pela Lei nº 9.043, de 9.5.1995)” (BRASIL, 1941).

<sup>23</sup> Conferir o Código de Processo Penal: “Art. 9º. Todas as peças do inquérito policial serão, num só processado, reduzidas a escrito ou datilografadas e, neste caso, rubricadas pela autoridade” (BRASIL, 1941).

nome atribuído tanto à atividade de polícia judiciária (investigação) quanto ao processado onde se concentram os documentos, informações e relatório que descrevem o percurso e resultado do trabalho policial.

Para atingir seu objetivo, a investigação não precisa imputar a responsabilidade penal a alguém. Se concluir pela inexistência de crime, o inquérito também terá atingido sua finalidade. Diferentemente do que ocorre na ação penal, etapa seguinte da persecução criminal, pois quando decide propor a denúncia<sup>24</sup>, o Ministério Público inicia a busca em Juízo por uma condenação como resultado final.

Embora seja um momento fulcral da persecução criminal (Stelfox, 2007), o Código de Processo Penal brasileiro despendeu apenas vinte artigos com a investigação, estabelecendo, em síntese, que o inquérito é a peça inaugural do processo criminal, onde são guardadas e preservadas as informações sobre um crime, possibilitando ao Ministério Público o ajuizamento da ação penal, e que, por isso, a integrará. As lacunas procedimentais são preenchidas pela aplicação subsidiária dos regramentos relativos à ação penal, quando compatíveis.

As atividades que o Código enumera como de polícia judiciária são a preservação do local de crime e realização de perícia, a apreensão de objetos, coleta de provas, oitivas de suspeitos, vítimas e testemunhas, medidas de reconstituição dos fatos e identificação criminal<sup>25</sup>, que não resumem todas as formas de descobrir sobre o crime.

A investigação se modernizou com a sociedade e, àquelas diligências previstas no

---

<sup>24</sup>A denúncia é a peça inaugural da ação penal quando o responsável pela propositura for o Ministério Público. Conferir, nesse sentido, o Código de Processo Penal: “Art. 41. A denúncia ou queixa conterà a exposição do fato criminoso, com todas as suas circunstâncias, a qualificação do acusado ou esclarecimentos pelos quais se possa identificá-lo, a classificação do crime e, quando necessário, o rol das testemunhas” (BRASIL, 1941).

<sup>25</sup> Conferir o Código de Processo Penal: “Art. 6º. Logo que tiver conhecimento da prática da infração penal, a autoridade policial deverá:

I - dirigir-se ao local, providenciando para que não se alterem o estado e conservação das coisas, até a chegada dos peritos criminais; (Redação dada pela Lei nº 8.862, de 28.3.1994) (Vide Lei nº 5.970, de 1973)

II - apreender os objetos que tiverem relação com o fato, após liberados pelos peritos criminais; (Redação dada pela Lei nº 8.862, de 28.3.1994)

III - colher todas as provas que servirem para o esclarecimento do fato e suas circunstâncias;

IV - ouvir o ofendido;

V - ouvir o indiciado, com observância, no que for aplicável, do disposto no Capítulo III do Título VII, deste Livro, devendo o respectivo termo ser assinado por duas testemunhas que lhe tenham ouvido a leitura;

VI - proceder a reconhecimento de pessoas e coisas e a acareações;

VII - determinar, se for caso, que se proceda a exame de corpo de delito e a quaisquer outras perícias;

VIII - ordenar a identificação do indiciado pelo processo datiloscópico, se possível, e fazer juntar aos autos sua folha de antecedentes;

IX - averiguar a vida pregressa do indiciado, sob o ponto de vista individual, familiar e social, sua condição econômica, sua atitude e estado de ânimo antes e depois do crime e durante ele, e quaisquer outros elementos que contribuam para a apreciação do seu temperamento e caráter” (BRASIL, 1941).

Código, foram acrescentadas outras formas de obtenção de provas, dentre as quais se destacam as medidas cautelares restritivas do direito de sigilo das correspondências e comunicações, como a interceptação telefônica, telemática e ambiental (Lei n.º 9.296/96).

A investigação é, portanto, simultaneamente, uma modalidade de trabalho, uma construção social (como narrativa final dos fatos), uma imposição legal à autoridade policial e agentes diante da ciência de um crime, um conjunto de atos (não taxativo) tendentes à obtenção de provas e uma garantia jurídica ao cidadão (pois a ação penal não vai ser iniciada sem o conjunto probatório mínimo para a convicção do Ministério Público e do Juiz).

Existem normas que regulam a atuação da polícia, mas a lei é incapaz de descrever todas as formas de ação humana para a coleta de provas e, por isso, a atividade de investigação está aberta à criação, à inovação. A ação diante da situação prática será, portanto, influenciada por motivações e valores individuais.

Além da previsão constitucional de atuação nos crimes cuja competência para julgamento seja da Justiça Federal (art. 109 da Constituição Federal) e dos crimes que por sua natureza internacional ou interestadual exijam repressão uniforme (Lei n.º 10.446/2002), e de alguns prazos que devem ser respeitados para produção de provas que impliquem restrição de direitos, a legislação nacional não se ocupou do “como fazer”.

A atividade de investigação criminal, na Polícia Federal, foi regulamentada e vai responder, enquanto trabalho, à prescrição normativa interna. Atualmente, a Instrução Normativa n.º 11/2001-DG/DPF define e consolida as normas operacionais para execução da atividade de Polícia Judiciária no âmbito da Polícia Federal, cuidando do procedimento da investigação desde o recebimento das notícias de crimes até a conclusão das investigações. Esse estatuto, entretanto, não define como investigar, mas somente a forma e os fluxos dos documentos que integrarão o inquérito.

A Instrução Normativa supracitada traça o percurso das informações quando chegam escritas formalmente à Polícia Federal vindas de outros órgãos ou de particulares para se transformarem em inquéritos policiais. Determina que as Corregedorias regionais façam uma primeira análise da notícia (filtrando aquilo que não reúne qualquer condição de averiguação), exceto diante das requisições ministeriais que são impositivas sob qualquer fundamento – reflexo, ainda, do princípio da obrigatoriedade da ação penal<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> A imposição infastável de ação diante do crime encontra questionamento. Nesse sentido conferir a “Carta de Angra dos Reis - RJ” sobre o crime organizado e suas engrenagens, produzida ao final do XXXI Encontro

Além disso, por iniciativa própria, a autoridade pode, de posse de indícios mínimos da ocorrência de crime, instaurar o inquérito sem o prévio parecer da Corregedoria. Nos dois casos a peça inicial do processado do inquérito se chama “Portaria”.

Quando a autoridade toma ciência do crime logo após sua ocorrência, conhecendo-lhe o autor e evidências, vai elaborar documento chamado “Auto de Prisão em Flagrante”, peça inicial consolidando as provas de que já se dispõe e que, habitualmente, traz todas as informações necessárias à persecução criminal sem necessidade de ulterior aprofundamento.

Outro referencial para a atividade de investigação criminal na Polícia Federal é a Apostila de “Técnicas de Investigação Criminal” (em dois modelos, um dirigido aos recrutas para o cargo de delegado de Polícia Federal e outra aos agentes, escrivães e papiloscopistas), estudada durante o curso de formação, segunda etapa do concurso público para provimento dos cargos do órgão. A apostila é um compêndio de técnicas utilizadas por policiais, testadas no cotidiano da atividade, e está estruturada da seguinte forma:

- Contextualização do assunto:
  - Definição de investigação, garantias constitucionais, princípios (oportunidade, sigilo e verdade real) e planejamento;
- Atributos do policial federal para se tornar um bom investigador:
  - capacidade de agir com postura ética e profissional, capacidade para gerenciar pessoas, capacidade de organização de suas atividades (antever e planejar), capacidade de trabalhar em equipe, controle emocional, inteligência emocional (tanto controlar suas emoções, quanto utilizá-las em favor do trabalho), assertividade, gerenciar conflitos, gerenciar crises, persistência, interesse e comprometimento com o trabalho, capacidade de trabalhar sob pressão, paciência, bom senso, proatividade, responsabilidade, flexibilidade, saber ouvir, manter sigilo e capacidade de atuar de forma dissimulada se necessário.
- Técnicas propriamente ditas:
  - pesquisa em banco de dados
  - criação de estória-cobertura
  - entrevista/comunicação
  - análise dos discursos verbal e não verbal
  - colaboração
  - estabelecimento do *rapport*
  - fatores adversos à comunicação (comportamento do entrevistado)
  - detecção de mentiras
  - coleta do conhecimento

- saber perguntar e saber ouvir
- entrevista policial (tipos, fases e formas)
- informantes e colaboradores eventuais
- formalização da entrevista
- Informante (recrutamento, gestão e desligamento)
- interrogatório policial
- vigilância
- uso de rastreador
- câmeras de videomonitoramento urbano e CFTV
- pessoas, armas e objetos do crime
- roupas e calçados dos criminosos
- movimentação e veículos usados
- local de crime (classificação)
- providências de manutenção e exame de local
- interceptação telefônica e telemática
- infiltração policial
- ação controlada e não-atuação policial autorizada
- busca e apreensão (pessoal)
- busca e apreensão (domiciliar)
- busca em veículo e em flagrante delito
- análise documental (equipe de análise)
- separação do material apreendido
- material periciável e material para análise
- relatório de análise de material apreendido.

A apostila de “Técnicas de Investigação Criminal” é bastante abrangente na quantidade e na qualidade da explicação dos procedimentos reconhecidos e utilizados pelos policiais nas investigações. Traz, ainda, em anexo, modelos e exemplos (com fotografias inclusive) da utilização dessas técnicas.

Além dela, outros cadernos didáticos da Academia Nacional de Polícia consolidam informações sobre como investigar crimes específicos de polícia especializada, como os de polícia fazendária, previdenciária e de repressão a entorpecentes, por exemplo.

Esse material se apresenta aos alunos como um direcionamento não taxativo de tudo que pode ser feito para investigar, mas não pretende esgotar o assunto ante a impossibilidade de catalogar todas as formas de agir para elucidar um crime e de antever todas as demandas que serão apresentadas aos policiais.

Quando explica o que é a estória-cobertura, por exemplo, a apostila de Técnicas de Investigação Criminal dispõe: “é uma técnica utilizada para encobrir a realidade e preservar informações, identidades de pessoas, instalações e organizações, ocultando seus reais propósitos” – o policial “cria e vivencia uma história aparentando ser o que não é para encobrir **com astúcia** os objetivos da ação policial” (**grifei**) (ANP, 2014).

Em outro momento, o manual traz referência às habilidades pessoais dos policiais como essenciais no uso das técnicas listadas, diz que “é a criatividade do policial que ditará, diante do caso investigado, quais os melhores artifícios a serem empregados” (ANP, 2014, p. 28).

Destaca-se, por fim, que a Corregedoria-Geral da Polícia Federal encomendou, a partir de 2007 (início da gestão administrativa do Delegado Federal Luiz Fernando Corrêa como Diretor-Geral), às diversas Coordenações de Polícia Judiciária na Administração Central (núcleos administrativos de gestão e consolidação das informações sobre a investigação criminal) a elaboração de manuais de investigação dos principais crimes de atribuição do órgão, tais como crimes contra a Fazenda Pública, crimes de ódio e exploração sexual infanto-juvenil através da internet, crimes previdenciários e tráfico de entorpecentes.

Os manuais elaborados e publicados apenas internamente são, também, alicerce para atuação dos policiais. Eles não são impositivos (o policial não é obrigado a seguir a ordem das providências neles descritas), mas servem de guia para as Corregedorias (geral e descentralizadas) quando das correições funcionais, mormente para avaliar o desempenho do delegado de polícia, presidente da investigação – porquanto formaliza o trabalho dos demais.

### **3.2 Discricionariedade**

Existem fatores que contribuem para o sucesso de uma investigação, alguns que, antes ainda, estimulam o policial em favor de determinado caso. Certas permissões legais e desenvolvimento técnico foram pensados para instrumentalizar a polícia para as ações e fins que se espera dela, outros fatores permaneceram como variáveis da vida real, circunstâncias analisadas subjetivamente, que motivam ou não o profissional a seguir com determinada investigação, além de solucionar problemas do cotidiano.

A discricionariedade é uma realidade do trabalho policial, ainda que timidamente aceita no Brasil. Firmou-se como objeto de estudos e críticas há vários anos (Machado, 2014), podendo citar como referenciais constantes do tema pesquisas realizadas na década de setenta no Reino Unido, Canadá e Estados Unidos (Costa A. , 2011).

O policial, como outros atores da persecução penal “tem grande poder de ponderação em muitas áreas, ainda que apenas porque seus recursos não são suficientes para fazer face ao volume de transgressões com que deveria lidar. Isso significa que não pode atacar tudo

ao mesmo tempo, e nessa medida tem de contemporizar com o mal” (Becker, 2008, p. 164).

A essa ponderação chamamos discricionariedade, subjetividade no trabalho, lugar das soluções pessoais e do arbítrio. O policial, no seu trabalho, lida com a escassez (de meios, tempo, pessoal etc.) e não tem dúvidas de que, por isso, deverá fazer escolhas.

No senso comum, a polícia ainda é vista como uma agência que segue estritamente regras. Tanto interna quanto externamente, por muito tempo hesitou-se em reconhecer qualquer poder discricionário ao policial, porquanto, identificou Goldstein, isso contrariaria a imagem de objetividade e possibilitaria a abertura de queixas por parcialidade; aumentaria o potencial para práticas corruptas e sujeitaria ao debate público aspectos da função que os policiais prefeririam manter não formalizados (Goldstein, 2003).

Por traz da fachada positivista, “de modo secreto e com um ar de ilegitimidade e impropriedade, por necessidade, a polícia trabalhava de maneira muito mais solta e informal” (Goldstein, 2003, p. 127).

No trabalho de Menke, White & Carey (2002) discutindo a profissionalização da polícia, na linha da ilegitimidade, os autores, apesar de reconhecerem que é grande o arbítrio exercido pelos policiais na execução de seus deveres, discordam que esse arbítrio possa ser aceito como indicador do caráter profissional da atividade policial.

A reivindicação por autonomia, explicam, pressupõe que policial individual tem o direito de exercer o arbítrio em relação ao que deve ser feito, quando e como, e isso “não pode ser defendido em termos de exercício do poder público nem em termos do contexto burocrático em que o policial executa suas atividades” (Menke, White, & Carey, 2002, p. 100).

O livre-arbítrio no âmbito do trabalho policial não se compararia ao amplo aspecto do termo no trabalho profissional (como o de médicos, engenheiros, advogados etc.), pois “os policiais fazem julgamentos guiados pelas políticas e procedimentos de policiamento sobre os quais eles têm muito pouco ou nenhum controle” (Menke, White, & Carey, 2002, p. 100)

Independentemente de a discricionariedade policial ser aceita como legítima e de esse filtro ser discutido publicamente, o que já foi defendido como estratégia em busca de eficiência na persecução penal (Pinho, 2014), pesquisas demonstraram que esse poder é exercido na prática no Sistema de Justiça Criminal brasileiro, inclusive por promotores e juízes (Costa A. , 2011).

Todos os atores do Sistema Criminal estabelecem critérios para selecionar os inquéritos e processos que merecerão maior atenção, sobretudo em função da grande demanda de trabalho. Sem essa seleção, reconheceu Costa (2011), o funcionamento do Sistema de Justiça Criminal seria ainda mais caótico.

As pesquisas indicam a seletividade (Costa & Porto, 2011) ao mesmo tempo em que apontam para a ausência de uma Política Criminal coerente que faça convergir as diferentes lógicas que fundamentam as escolhas dos atores. Passo essencial para pensar uma política de tal natureza seria o reconhecimento da discricionariedade em todo o Sistema (Costa A. , 2011).

A ambiguidade entre o que se projeta e o que efetivamente se vivencia na polícia submete o policial brasileiro a sentimentos contraditórios, como identificado por Bayley (1996) em seus estudos nos Estados Unidos, com consequências para a formação da cultura organizacional.

Inexistindo discussão ampla sobre esse poder discricionário há uma falsa percepção, interna e externa, de que o que se defende, corporativamente, é apenas a aplicação seletiva de leis que deve permanecer sigilosa, numa associação entre polícia e vontade política.

Para Machado (2014) “se as organizações foram criadas historicamente para atender a fins políticos, os contextos locais, as trajetórias de cada uma das organizações, permeadas pelo profissionalismo e pela cultura policial e jurídica, levaram a dinâmicas específicas e razoável distanciamento das imposições diretas do mundo da política” (Machado, 2014, p. 28).

Se mal compreendida, a discricionariedade policial pode se confundir com corporativismo e mera aplicação seletiva de leis para beneficiar este ou aquele envolvido. Esse critério perpetuaria ritual personalista que desigualava os indivíduos submetidos ao poder do Estado (DaMatta, 1983).

Aplicação seletiva de leis como valoração supra individual (não igualitária) é característica de governos onde o indivíduo dependente do poder que lhe determine, pela definição de valores, a conduta – ranço do patrimonialismo (Faoro, 1993). A aplicação seletiva de leis como analisada por Costa (2011) em seus estudos difere da aplicação política e patrimonialista da lei.

Embora não se olvide que a discricionariedade possa ser corrompida gerando criminoso prevaricação, Costa (2011) identificou a aplicação seletiva de leis como uma

escolha necessária, sobre multar ou não, investigar ou não determinado fato, embora tudo devesse, por lei, ser registrado e investigado – reflexo do Sistema assoberbado e caótico.

Na Polícia Federal pode-se citar a estratégia, adotada em algumas Superintendências, de recomendar que somente seja instaurado inquérito sobre a circulação de moeda falsa quando a soma das notas apreendidas e/ou a indicação daquele que as repassou possibilitem a mínima averiguação. Trata-se de seleção baseada na observação prática da impossibilidade de se chegar ao autor do crime, aquele que repassou a nota falsa, em estabelecimentos comerciais de grande circulação e intensas transações comerciais; conhecimento partilhado pelo Ministério Público e Justiça Criminal.

Existe na polícia uma vasta área de poder discricionário que não envolve diretamente uma decisão sobre aplicar ou não a lei, tais como decisões sobre quando usar a força, sobre usos apropriados de técnicas de observação e disfarces, sobre práticas de abordagem e inquirição de pessoas (Goldstein, 2003). Além disso, o conceito significa, também, hierarquizar situações pela gravidade, priorizar a investigação criminal ao procedimento administrativo, enfim, distribuir bem os recursos para atingir o maior número de objetivos (política administrativa).

A polícia está constantemente adequando os recursos de que dispõe aos objetivos estabelecidos pelos administradores em nível nacional, estadual e local. O dirigente policial deverá sempre decidir sobre quanto de seu pessoal ou equipamento deverá empregar, por exemplo, na emissão de passaportes, no controle de fronteiras e, também, no núcleo de operações das Delegacias, o que varia num país de dimensões continentais. Apesar disso, a Polícia Federal segue um padrão rígido de organização, em que a estrutura da Superintendência no Acre, por exemplo, obedece à mesma lógica de divisão do trabalho da Superintendência em São Paulo.

Escolher entre as diversas formas de operacionalizar uma atividade faz parte do dia-a-dia de qualquer trabalho e não seria diferente com o trabalho de investigação policial. Na escolha do método investigativo e do momento da abordagem existe discricionariedade. Quanto à adequação do fato à lei, a primeira tipificação penal, todos os policiais serão confrontados com a necessidade de decidir se determinada ação ou omissão que observam é crime. O que não significa acertar de imediato a melhor descrição legal para o que se identificou como errado. Poderá haver confusão entre o que é crime e aquilo que é ilegal, imoral ou injusto.

O delegado de polícia deverá analisar novamente a situação quando da lavratura do flagrante ou da elaboração da Portaria e rever a primeira tipificação feita, por ele ou por outro policial, no calor dos fatos – ressalvando-se que a adequação do que foi investigado e comprovado a determinado tipo penal poderá se modificar ao longo do inquérito e na persecução penal, inclusive, para se reconhecer que não existiu crime.

Bayley (2006) escreveu que quanto mais democrática uma nação, quanto mais desenvolvida urbana e economicamente, mais demandas sociais serão dirigidas à polícia por serviços e menor o número de solicitações relacionadas com crimes. Por outro lado, a “teoria das tarefas restantes” defende que à Polícia se atribuem todos aqueles problemas que os demais sistemas de controle social não conseguiram solucionar, de tal forma que “quanto pior funcionam as redes sociais, mais problemas sobram à Polícia para resolver” (Garrido, Stangeland, & Redondo, 2006, p. 852).

As situações que a polícia enfrenta são afetadas não apenas pelos apelos que a população faz dela, mas por suas próprias decisões sobre o que é mais apropriado fazer, o que, por sua vez, responde ao volume de demandas e às prioridades organizacionais (Bayley D. H., 2006).

Quando a polícia não é capaz de atender a todas as demandas irá tender em favor das solicitações relacionadas à criminalidade, em detrimento dos pedidos de prestação de serviços (Bayley D. H., 2006). Assim, quanto maior o número de policiais de que dispuser determinada corporação maior número de apelos por serviços essa será capaz de atender.

Por outro lado, quando equacionando a escassez de recursos humanos, a polícia vai escolher em favor das demandas relativas à criminalidade e, ainda, dentre essas, vai estabelecer prioridades entre as mais e as menos graves (Bayley D. H., 2006).

Na prática, o policial sempre se verá forçado a contemporizar com o mal (Becker, 2008) e isso não será resultado direto de uma aplicação personalista da lei (que não se olvida existir), mas, primeiramente, do equacionamento de recursos para atingir os fins a que se propõe por meio do estabelecimento de critérios subjetivos para priorização de atividades no trabalho.

Os investigadores tomam decisões baseados num conjunto de regras que são desenvolvidas por eles mesmos a partir de sua própria experiência profissional ou com base na experiência de colegas, por isso, trata-se de um grupo profissional *sui generis* fundado na

tradição *learning on the job*<sup>27</sup>. Isso significa que, por mais experiente que seja o investigador, seu repertório de soluções será, fatalmente, superado pela ilimitada realidade, forçando-o a desenvolver grande capacidade de adaptação (Stelfox, 2007).

Independentemente da relutância em reconhecer o trabalho policial de investigação como profissional (Menke, White, & Carey, 2002), o termo profissionalização tem sido amplamente usado para definir as tentativas de aprimorar o poder de tomada de decisões dos investigadores (Stelfox, 2007).

Na Inglaterra, recentemente, ao invés de negar a discricionariedade, e mais além do que regular a investigação como um *business model* ou aplicar revolucionárias técnicas de gerenciamento, os profissionais reunidos em associações como a Associação dos Chefes de Polícia da Escócia (ACPO) parecem caminhar na direção do aumento da confiabilidade no discernimento do investigador (Stelfox, 2007).

Buscam, os policiais ingleses, definir uma série de treinamentos pelos quais todos os investigadores devem passar, além de prever a contínua discussão de práticas e métodos – o modelo tem suas falhas (falta literatura a respeito, por exemplo), mas significa um direcionamento nítido para indivíduo. Trata-se de investir no investigador melhorando sua habilidade de tomar decisões (Stelfox, 2007).

Contudo, os dirigentes e pesquisadores não ignoram as dificuldades e consequências do aumento da autonomia investigativa. Certo que não se pode ter as duas coisas ao mesmo tempo, o discernimento individual desenvolvido e o controle total sobre as decisões pela Administração (Stelfox, 2007).

A discricionariedade é amplamente abordada na sociologia das relações de trabalho e, como expressão do indivíduo, está associada diretamente ao sentido atribuído pelo trabalhador à sua ação e à satisfação de pertencer ao grupo (reflexividade no mundo do trabalho).

A validação da identidade do sujeito no trabalho, que permitiria a auto realização (satisfação), depende da relação com os outros indivíduos e se dá a partir do reconhecimento dos saberes, como será abordado no tópico seguinte. Tal reconhecimento só pode ocorrer num ambiente reflexivo no qual o sujeito possa mobilizar sua inteligência prática em favor do trabalho. “Quando um trabalho é livremente escolhido ou livremente organizado oferece

---

<sup>27</sup> A expressão pode ser compreendida como tradição baseada no aprendizado de rua ou aprender no dia a dia da atividade.

vias de descarga mais adaptadas às necessidades – daí o trabalho tornar-se fonte de relaxamento. Às vezes, terminada a tarefa, o trabalhador se sente mais bem do que antes de tê-la começado”, trata-se do trabalho equilibrante (Dejours, 2009, p. 25).

### **3.3 Reconhecimento**

“Nenhuma das grandes organizações trabalhistas poderia durar, se não houvesse outra coisa, além do trabalho, que unisse os homens entre si” (Enriquez, 1990, p. 62). Com essa frase, Enriquez (1990) aponta para o fato de que, nos estudos de Freud, para a constituição do grupo são dois os fatores essenciais, a presença de um chefe e uma estrutura libidinal unindo os membros do grupo ao chefe; trata-se do amor dessexualizado como vínculo; aliás, seria o vínculo opressor de fato (Enriquez, 1990).

O autor esclarece: “quando falamos de camaradagem, de espírito de equipe, de amor pelo trabalho bem feito, de consciência profissional, de atenção voltada para os instrumentos de produção, de desejo de viver em um clima onde reinam as melhores relações humanas, dizemos, na verdade, coisas diferentes daquelas enunciadas por Freud? ” (Enriquez, 1990, p. 62).

Entretanto, o amor não basta. É necessário também o ódio. O indivíduo está sempre entre pulsões de vida e de morte na obra de Freud. Uma organização para existir precisa construir inimigos, ou seja, a pulsão de morte tem que se manifestar. Pode ser dirigida para fora (o inimigo externo, os outros – os não policiais, por exemplo) ou para dentro (o bode expiatório, como na disputa entre cargos de execução e delegados pelo direcionamento da Polícia Federal). A organização entre suas pulsões de vida e morte cria valores novos e consolida laços de reciprocidade entre seus membros, condição de sua durabilidade (Enriquez, 1990).

A reciprocidade entre os membros de uma organização, sua identificação (Freud, 1996) ou reflexividade comunicativa (Archer, 2012), permite o reconhecimento da alteridade no mundo do trabalho.

A troca entre os membros promove a identificação no grupo. O indivíduo transmite ao outro parte de suas características narcísicas, o outro surge no lugar de nós mesmos e permite a identificação; um sujeito pode ter múltiplas identificações. Em verdade, pode pertencer a vários grupos (Enriquez, 1990).

A identificação, para Freud, somente poderia ocorrer entre pessoas de igual hierarquia numa organização e não entre superior e subordinado (Enriquez, 1990). Quando fala em reflexividade comunicativa, Archer (2012) a descreve como a troca de sonhos, aspirações e esperanças entre indivíduos, que seriam familiares ou similares, que faz com que se estabeleçam as normas e práticas sociais, reendossadas pelas conversações externas (onde os indivíduos confirmam as inclinações e convicções do grupo) (Archer, 2012).

A condição para a reflexividade comunicativa é a experiência comum (contextualidade e topografia de ideias), a interação entre similares ou familiares gera normatividade, se torna o “como se fazem as coisas por aqui” (Archer, 2012, p. 20) – nesse contexto pode-se falar em identificação reflexiva entre os membros da organização Polícia Federal com base na experiência normativa comum.

O reconhecimento do saber é, no mundo do trabalho, o reconhecimento da alteridade na medida em que ele permite ao trabalhador a satisfação narcísica (de saber-se diferente) de ter confirmado para si, através do outro (expressa ou simbolicamente), a utilidade e a importância da sua contribuição individual para a organização.

O trabalho é o palco das descobertas e do saber, onde indivíduo está constantemente buscando novos conhecimentos. O sofrimento surge justamente quando o desejo de saber é tensionado (Gaulejac, 2007). O universo do saber no trabalho é onde o sujeito pode elaborar sua atividade com alguma subjetividade (Dejours & Abdoucheli, 2009), ou seja, o saber pertence ao campo da discricionariedade.

O reconhecimento dos saberes do outro pode ocorrer horizontal e verticalmente – tanto das chefias para seus subordinados, quanto vice-versa, e entre pares. O elogio é uma forma de manifestação de reconhecimento do saber devido à especial contribuição para o trabalho, trata-se de destaque conferido a trabalho individual extraordinário. Faz sentido, portanto, na organização em que a gestão deixa espaço para o individual se manifestar. No caso, para o policial contribuir com seus saberes e capacidades para a realização da investigação.

O reconhecimento ocorre interpessoalmente, entre superior e subordinado ou entre pares, verbal, simbólica ou formalmente. Nos convites para participação em investigações consideradas importantes, na indicação para exercer chefias, vemos formas de elogio não verbais – os outros trabalhadores sabem o valor dos postos e as dificuldades e méritos de trabalhar em determinadas investigações. Os elogios escritos nos assentamentos do servidor

destacam formalmente a especial contribuição. O saber reconhecido atribui significado ao trabalho do indivíduo, conta para a formação da imagem de si mesmo e, portanto, para a satisfação (Dejours, 1987).

### **3.3.1. O ambiente de trabalho na Polícia Federal e o reconhecimento**

Na Polícia Federal o ambiente de trabalho sofre, inegavelmente, a influência de disputa política externa entre delegados e cargos de execução (agentes, escrivães e papiloscopistas) pelo controle da investigação. Entidades sindicais, como será abordado em tópico mais adiante, utilizam, por vezes, estrategicamente, o estabelecimento do inimigo interno como destinatário das pulsões de ódio para promover a identificação no grupo que representam – o que dificulta a interação e o reconhecimento dos saberes individuais dos trabalhadores policiais.

A busca por quantificar o sucesso da organização em indicadores matemáticos, a qual está associada à supervalorização dos objetivos e resultados coletivos como substitutivos à satisfação individual, assim como a eleição do inimigo interno, é estratégia de gestão que prejudica a reflexividade no grupo, na medida em que minimiza os saberes individuais como critério de valorização no trabalho.

O trabalho perde a emoção, a subjetividade, quanto mais manualizado, hermético e mecânico. Quando o valor do trabalho deixa de ser medido pela contribuição de cada um, e se torna cada vez mais traduzido em números e esforço coletivo, o elogio perde a importância, pois fica esquecida sua capacidade de devolver ao trabalhador o reconhecimento de seus saberes.

O recurso ao modelo de gestão gerencialista na Polícia Federal indica tentativa de mensurar o trabalho policial e promover nova forma de adesão da equipe, diversa do reconhecimento interpessoal. Da mesma forma que na empresa, as estratégias de gestão gerencialistas acabam por minimizar o valor dos saberes individuais no trabalho, substituindo o subjetivo pelo coletivo, confundindo sucesso pessoal com o sucesso da organização medido pela produtividade.

O trabalhador policial submetido ao modelo gerencialista vive em possível contradição. Não pode deixar de valorizar os saberes considerados próprios da polícia, mas esses se dissociam cada vez mais do valor atribuído à sua contribuição – não se identifica quem é criativo ou não quando a aferição da qualidade do trabalho é matemática.

Se o modelo interpessoal de valorização dos saberes (reconhecimento da alteridade no mundo do trabalho) está inibido na organização policial, sofrendo pelas diferenças políticas entre categorias funcionais e pela proposta gerencialista de mensuração do sucesso, o trabalhador tende a buscar outro caminho para se realizar narcisisticamente.

O trabalhador vai se organizar novamente, noutros grupos com novos valores, em busca da identificação (reciprocidade). Pode-se dizer que o fortalecimento da identidade de pertencimento a subgrupos dentro da organização Polícia Federal (como o grupo dos delegados e outro dos “EPA” – escrivães, papiloscopistas e agentes – sigla explicada no tópico seguinte) parece ser, ao mesmo tempo, sintoma de desunião na organização Polícia Federal e busca de reagrupamento propício ao reconhecimento interpessoal perdido no trabalho.

Vale destacar que insatisfação salarial contribui para a disfunção da organização (a garantia da sobrevivência está na essência do trabalho), mas não consegue abarcar o amplo aspecto da satisfação individual no trabalho (Dejours & Abdoucheli, 2009).

#### **4. Procedimento Metodológico**

Para entender de que forma os policiais percebem o trabalho de investigação policial, se o compreendem aberto à tomada de decisões e lugar de reconhecimento dos saberes individuais, foram realizadas entrevistas estruturadas semiabertas com integrantes da carreira policial federal que trabalham investigando crimes<sup>28</sup>.

A pesquisa é de natureza qualitativa e o objetivo das entrevistas foi revelar as percepções de policiais sobre a natureza do trabalho de investigação criminal, abordando discricionariedade e reconhecimento, em comparação às premissas levantadas pela autora.

As perguntas no tópico guia abrangeram a escolha da profissão, o momento do ingresso na instituição, a utilização dos conhecimentos formais e dos práticos na solução dos problemas da atividade, o grau de importância atribuído aos conhecimentos formais e aos consuetudinários, o valor que o policial atribui a seu trabalho e aquele que pensa que os demais atores atribuem, a satisfação do investigador com o que faz e o reconhecimento que acredita receber (Anexos I e II).

---

<sup>28</sup> Existe ainda na Polícia Federal, o trabalho de polícia administrativa (emissão de passaportes, controle de segurança privada, controle de produtos químicos e outros) e há ainda os servidores que se dedicam ao trabalho administrativo de gestão de recursos financeiros e humanos do órgão.

A amostra se constitui de 20 (vinte) policiais em atividade no Distrito Federal, no órgão central (Sede da Polícia Federal) e na Superintendência Regional que trabalham investigando, selecionados de acordo com as seguintes variáveis: Gênero, antiguidade na profissão, cargo e local de trabalho.

As entrevistas foram feitas no local de trabalho dos entrevistados, em salas reservadas com a presença apenas do entrevistado e entrevistador (com algumas raras interrupções), durante o mês de março de 2015. As conversas duraram em média 30 minutos e foram gravadas em mídia digital, posteriormente transcritas pela entrevistadora. O número de 20 (vinte) entrevistados permitiu a saturação inerente à análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. Por outro lado, o número de mulheres em cada recorte não permitiu discorrer sobre diferentes percepções em razão do gênero, embora perceptíveis.

Dentre os delegados, no órgão central, sendo menor o número daqueles que trabalham diretamente com a investigação<sup>29</sup>, foram entrevistados 3 (três) servidores, enquanto na Superintendência Regional foram ouvidos 5 (cinco). Dentre os agentes, a proporção de entrevistados foi de 50/50 dos 12 (doze) entrevistados distribuídos entre os dois locais de trabalho no Distrito Federal.

O ambiente/contexto profissional em estudo é tipicamente masculino: dos 11.676 servidores policiais na Polícia Federal hoje, apenas 13,43% são mulheres (Tabela 2 – Anexo III). No Distrito Federal, dos 1.378 policiais em atividade no órgão central (Edifício Sede), 17,7% são mulheres (Figura 1); na Superintendência Regional no DF, dos 309 servidores, apenas 18,44 % são mulheres (Figura 2).

Com 20 (vinte) entrevistados não foi possível repetir o recorte de gênero respeitando a proporção supracitada. Assim, foi entrevistada pelo menos uma mulher dentre os agentes ouvidos em cada recorte, representando servidores da Sede e da Superintendência, anteriores a 2003 e, dos mesmos locais, posteriores a 2003, num total de 4 (quatro) mulheres para 12 (doze) agentes entrevistados.

Dentre os delegados ouvidos, não havia servidoras anteriores a 2003 trabalhando diretamente com a investigação policial no Distrito Federal. Dessa forma, foram entrevistadas 2 (duas) mulheres dentre os 8 (oito) delegados, uma tendo como local de trabalho o Edifício Sede e, a outra, a Superintendência Regional.

---

<sup>29</sup> Tanto delegados quanto agentes que trabalham na Sede da Polícia Federal estão direcionados majoritariamente para funções de gestão e apoio, apenas excepcionalmente investigações são promovidas por esses policiais, porquanto fora das Superintendências e Delegacias descentralizadas.

Outro critério utilizado para individualizar os entrevistados foi o momento do ingresso na carreira. Os entrevistados, na proporção de 50/50 entre os agentes de polícia, foram divididos entre aqueles que ingressaram antes de 2003 e os que o fizeram após 2003 (mais antigos e mais novos). Dentre os delegados, não foi possível indicar número suficiente de indivíduos na carreira anteriores a 2003 que estivessem conduzindo investigações diretamente, somente 1 (um) entrevistado atendeu a esse critério<sup>30</sup>, os demais ouvidos começaram na carreira a partir de 2003.

**Tabela 1 – Entrevistados por características sócio-demográficas com atribuição de nome fictício**

| Nome (fictício) | Gênero    | Idade | Cargo | Local de trabalho | Ano de ingresso | Duração da entrevista |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| <b>Aline</b>    | Feminino  | 43    | APF   | Ed. Sede          | 1998            | 31:31                 |
| <b>Bruno</b>    | Masculino | 58    | APF   | Ed. Sede          | 1978            | 59:15                 |
| <b>César</b>    | Masculino | 44    | APF   | Ed. Sede          | 2002            | 23:15                 |
| <b>David</b>    | Masculino | 41    | APF   | Ed. Sede          | 2008            | 24:49                 |
| <b>Elena</b>    | Feminino  | 35    | APF   | Ed. Sede          | 2006            | 18:59                 |
| <b>Fernando</b> | Masculino | 46    | APF   | Ed. Sede          | 2008            | 19:59                 |
| <b>Gilberto</b> | Masculino | 50    | APF   | SR/DF             | 1990            | 38:09                 |
| <b>Humberto</b> | Masculino | 53    | APF   | SR/DF             | 1990            | 26:13                 |
| <b>Iara</b>     | Feminino  | 43    | APF   | SR/DF             | 1999            | 18:49                 |
| <b>Júlio</b>    | Masculino | 46    | APF   | SR/DF             | 2005            | 28:13                 |
| <b>Larissa</b>  | Feminino  | 42    | APF   | SR/DF             | 2007            | 18:41                 |
| <b>Milton</b>   | Masculino | 39    | APF   | SR/DF             | 2005            | 18:43                 |
| <b>Natália</b>  | Feminino  | 38    | DPF   | Ed. Sede          | 2003            | 37:04                 |
| <b>Oscar</b>    | Masculino | 41    | DPF   | Ed. Sede          | 1998            | 01:04:53              |
| <b>Paulo</b>    | Masculino | 35    | DPF   | Ed. Sede          | 2003            | 25:33                 |
| <b>Quincas</b>  | Masculino | 32    | DPF   | SR/DF             | 2006            | 45:43                 |
| <b>Renata</b>   | Feminino  | 36    | DPF   | SR/DF             | 2007            | 32:20                 |
| <b>Saulo</b>    | Masculino | 36    | DPF   | SR/DF             | 2004            | 23:39                 |
| <b>Tadeu</b>    | Masculino | 38    | DPF   | SR/DF             | 2003            | 28:52                 |
| <b>Ulisses</b>  | Masculino | 35    | DPF   | SR/DF             | 2003            | 35:54                 |

<sup>30</sup> Merece reflexão e parece ser um traço da desvalorização da investigação como trabalho, o fato de que o delegado, na medida em que progride, é mal visto se continua investigando, o que é um paradoxo já que a principal atividade do órgão é a polícia judiciária.

#### **4.1 O ano de 2003 como marco para o estrato antiguidade – movimentos de classes e respostas organizacionais**

Para definição do estrato antiguidade, levou-se em consideração a cronologia dos concursos do órgão, as datas das paralizações (greves) organizadas pelas carreiras de agente, escrivão e papiloscopista de polícia (representadas pela Federação Nacional dos Policiais Federais - FENAPEF) e as mudanças na gestão de pessoas propostas pela Administração Central. Também foi importante considerar que a maioria dos policiais que ingressou no órgão antes de 1985 se aposentou<sup>31</sup>. Assim, a maioria dentre os mais antigos em atividade no órgão é posterior a 1985.

Para definição do ano de 2003 como referencial para recorte temporal (indicativo de possível mudança nas relações interpessoais no órgão) foram levados em consideração três fatores, os movimentos de classe, as soluções organizacionais e o número de servidores que ingressou no órgão a partir daquele ano. O primeiro diz respeito às demandas das carreiras policiais representadas, três delas pelo órgão de classe FENAPEF e, a dos delegados, pela Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal – ADPF.

No final dos anos noventa, foi criada a Federação Nacional dos Polícias Federais - FENAPEF. Essa entidade de classe se propunha a ser representativa de todas as categorias funcionais da Polícia Federal, mas a fala de seus dirigentes e demandas políticas indicam atuação em favor das categorias de agente, escrivão e papiloscopista.

Até a greve organizada em 1994, o movimento sindical não apresentava como principal demanda o chamado “reconhecimento do nível superior” com foco no estabelecimento de carreira única para os policiais federais. Nos documentos constantes do sítio da FENAPEF na internet lê-se que até 1994 as paralizações expunham exigências de natureza salarial (equiparação aos Policiais Civis do DF, por exemplo) (FENAPEF, 2015).

Apesar de o órgão sindical enunciar divergência com os delegados em projetos de lei entre 1994 e 2003 (FENAPEF, 2015), foi somente no movimento grevista de 2003/2004 que o fim da carreira de delegado de polícia federal e estabelecimento de carreira única foi apontado como reivindicação da paralização. A partir da paralização de 2003, agregaram-se (escrivães, papiloscopistas e agentes) sob a sigla “EPA”, graças a uma bem-sucedida

---

<sup>31</sup> Os policiais se aposentam após vinte anos de trabalho policial, se contarem trinta anos de contribuição total – aposentadoria especial. Para as mulheres, são vinte e cinco anos de contribuição total, desde que tenham trabalhado no mínimo quinze anos na atividade estritamente policial.

estratégia do movimento sindical, buscando unir os cargos e interesses, por vezes diversos, sob o amálgama da oposição aos delegados<sup>32</sup>.

A adoção de um discurso de “luta de classes” na Polícia Federal coincidiu com a ascensão ao Governo Federal de representante do Partido dos Trabalhadores. Pretende-se chamar atenção em todas as paralizações propostas pela FENAPEF, desde então, para a unificação das carreiras policiais como nova forma de organização do trabalho (carreira única), com revisão do modelo hierárquico e de ascensão na organização, atribuindo novos valores às atividades.

A Associação dos Delegados de Polícia Federal – ADPF, por sua vez, nunca teve tantos associados (cerca de dois mil dentre delegados em atividade e aposentados). A adesão cada vez mais significativa de delegados de Polícia Federal à associação de classe responde, no tempo, ao crescimento da contestação da forma de gestão do órgão pelos cargos de execução, que teve seu ápice com a publicação do documento intitulado “Campanha PF Legal – Manual de Procedimentos” pela FENAPF em 2012.

O documento “Manual de Procedimentos” indica como promover a greve do zelo<sup>33</sup> – como trabalhar estritamente dentro das normas, numa tentativa de expor o velado, aquele não prescrito nos regulamentos. Seriam tarefas mais abrangentes do que o normativo das carreiras autodenominadas “EPA” prevê e, dessa forma, comprovariam que a importância desses cargos estaria minimizada.

O Manual de Procedimentos proposto pela FENAPEF apresenta como objetivo principal servir “como referência e parâmetro para todos os servidores lotados nos órgãos centrais, superintendências regionais e unidades descentralizadas”. Recomenda o documento que cada sindicalizado “ao ser designado para exercer atividades ou cumprir exigências ou ordens que não estejam previstas ou contrariem a legislação em vigor, adote as medidas sugeridas no decorrer deste manual, a fim de atuar no sentido da correta regulamentação da situação atual e, paralelamente, prevenir responsabilizações indevidas” (FENAPEF, 2015)

---

<sup>32</sup> Numa das entrevistas, um dos agentes se referiu à sigla da forma: “nós, os EPAs”, indicando identificação do grupo de escrivães, papiloscopistas e agentes que partilham a condição de cargos de execução. A sigla é muito usada em referência à oposição dos interesses sindicais dos cargos de execução, de cujas iniciais se forma a sigla, em face dos delegados.

<sup>33</sup> A “greve do zelo” é uma maneira de o trabalhador expor o sistema paradoxal, em que seu trabalho não traz a expressão de si mesmo, sem deixar de trabalhar. Ele tem que continuar trabalhando, mas o faz aplicando as normas e procedimento literalmente até que essa aplicação bloqueie o funcionamento do sistema. A mecanicidade levada ao extremo expõe a necessidade de que o trabalhador organize minimamente seu próprio trabalho, priorizando, resolvendo questões incidentais subjetivamente, senão o sistema colapsa (Gaulejac, 2007).

A ADPF, por sua vez, destaca positivamente o aumento da responsabilidade dos delegados na investigação, a qual acaba tendo como contrapartida a minimização da participação dos agentes no direcionamento do inquérito. Estando os delegados na posição de elencar exaustivamente as providências do procedimento, deixa-se pouca margem às categorias de execução para promoverem escolhas de percurso (resultado oposto ao pretendido com a greve do zelo).

A assunção de responsabilidades cada vez mais abrangentes nas investigações se reflete nas demandas políticas por maior reconhecimento e importância jurídica da carreira de Delegado de Polícia Federal, como expressado no Projeto de Emenda Constitucional 443<sup>34</sup>.

O ano de 2003 marca também o ingresso de número significativo de delegados, escrivães, agentes e papiloscopistas na Polícia Federal (selecionados no concurso de 2001). Os concursos anteriores proveram menor número de vagas, havendo lapso significativo desde o último concurso com ingresso de centenas de servidores por categoria de uma só vez (Tabela 3 – Anexo III).

Com a greve (2003/2004) e o ingresso maciço de delegados de polícia, o ano de 2003 foi marcado também pela substituição de agentes por delegados na chefia de núcleos de polícia administrativa que tradicionalmente ocupavam.

Quando aqueles admitidos em 2003 iniciaram seu aprendizado prático e fizeram contato com a cultura profissional policial, com “a constelação de normas e valores informais que permeia a atividade policial” (Monet, 2002, p. 153), o discurso político das entidades de classe e decisões administrativas já citadas colocavam em xeque o trabalho integrado entre delegados e as outras categorias, o que, acredita-se, influenciou a forma de pensar o trabalho pelos servidores.

Diferentemente, os servidores que ingressaram até 2003 viveram o aprendizado e primeiros anos de atuação sob outra conjuntura interna, época de discursos menos combativos entre as carreiras e, portanto, de maior reflexividade.

Além disso, a tendência a gerir a polícia como uma empresa em busca da produtividade é percebida na Polícia Federal, como forma de gestão, a partir Administração

---

<sup>34</sup> Notícia no sítio da ADPF na internet exemplifica atuação política da classe dos Delegados de Polícia Federal com a seguinte manchete: “Em reunião realizada na sede da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF), em Brasília/DF, Delegados de Polícia Federal e Civil e membros da Advocacia Pública decidiram criar grupos de mobilização em todos os estados e Distrito Federal em favor da PEC 443, que defende o fim do tratamento diferenciado entre as carreiras jurídicas de estado” (ADPF, 2015).

do delegado Luiz Fernando Corrêa (2007), quando a terminologia própria das empresas passou a ser utilizada em reuniões e apresentações. Os policiais “novos” receberam essa mensagem mais fortemente que os policiais “antigos”.

A gestão do delegado Corrêa também é lembrada como período em que a Corregedoria-Geral da Polícia Federal instaurou significativamente mais Procedimentos Administrativos Disciplinares em comparação com administrações anteriores e posteriores. Alguns procedimentos foram instaurados a partir da aplicação de critérios objetivos para avaliação da qualidade do trabalho no inquérito, como respeito aos prazos internos.

Faz parte do modelo gerencialista de pensar a organização do trabalho a cobrança pelo respeito aos prazos e aos números de uma forma objetiva, sem contextualizar o trabalho do funcionário de acordo com os critérios que o tenham levado a não responder igualmente (com mesma rapidez de despachos ou realização de procedimentos investigativos, no caso do trabalho policial) a todas as demandas que lhe são submetidas.

Mesmo após a gestão do delegado Corrêa, a Polícia Federal guardou o uso de certos padrões tipicamente gerencialistas para avaliar a qualidade do trabalho, como o número de inquéritos relatados, por exemplo<sup>35</sup>. Por isso, foi importante entrevistar policiais dentre os que ainda estão em atividade no órgão, para avaliar a percepção de quem conviveu com as mudanças descritas.

#### **4.2. Das dificuldades e facilidades da pesquisa**

Os policiais querem contar suas histórias; não houve recusa em conceder as entrevistas, uma vez explicado seu conteúdo e tempo médio de duração. Tanto os delegados quanto os agentes entrevistados responderam o que quiseram. Certo, porém, que os agentes de polícia, entrevistados por uma delegada, se contiveram ao não se expressarem negativamente sobre a carreira de delegado – talvez não tenham revelado tudo o que pensam, mas responderam com suas palavras àquilo que foi perguntado.

Todos os agentes falaram amplamente sobre a insatisfação com o trabalho e sobre a divergência com a forma de gestão da investigação centrada no delegado, muitas vezes com frustração, por isso acredita-se que as respostas foram válidas para o propósito da pesquisa.

---

<sup>35</sup> Nesse sentido a Resolução nº 03-CSP/DPF, de 26 de março de 2015, do Conselho Superior de Polícia, aprovando os indicadores de desempenho das Superintendências Regionais e unidades descentralizadas, para aferição dos resultados alcançados com o trabalho policial em todas as suas vertentes, polícia administrativa, polícia judiciária e Administração interna.

A sensação ao final das entrevistas foi a de que uma indagação interessante poderia ter sido dirigida para os agentes de polícia: Você valoriza o trabalho de seu(s) superior(es)? Porém, somente no percurso da pesquisa é que se percebeu que essa resposta poderia dar conta de um importante ponto.

Esse fato exemplifica a luta interna permanente entre a pesquisadora e a delegada de polícia no esforço de não permitir que o trabalho fosse prejudicado pela cegueira da normalidade. De fato, o questionário dirigido aos delegados de polícia inclui a pergunta “Você acha que seus subordinados o(a) valorizam?”, enquanto que não foi feito o contraponto para verificar se os agentes valorizam seus superiores.

Numa reflexão sobre o significado dessa ausência, levantou-se a possibilidade de ela estar relacionada ao resultado da resposta dos delegados de polícia à pergunta “você acha que seus subordinados o(a) valorizam?”, qual seja, quase unanimemente afirmativa – os delegados acreditam que seu trabalho é valorizado por seus subordinados, daí não ter havido previsão da confirmação pelo outro.

A confirmação pelo outro somente pode se dar num ambiente reflexivo, na interação, e significa desvelar o real. Acreditar ser valorizado pelos subordinados sem confirmar intersubjetivamente parece ser uma manifestação da cegueira da normalidade.

A cegueira seria o recalque, na interpretação de Enriquez (1990), de não querer olhar o real como lugar de sofrimento ou exclusão. Como toda prática tem um sentido, também a lacuna deixada por aquela pergunta. O sentido parece relacionado à crença na valorização expressa pelos delegados entrevistados. A crença torna desnecessário perguntar. Nessa lacuna, a pesquisadora, de certa forma, reproduziu a delegada.

Destaca-se, por outro lado, que a cegueira da normalidade foi sentida também em relação às respostas dos agentes de polícia, por exemplo, quando perguntados como investigam e se valorizam seu trabalho. Nas repostas a essas duas perguntas, 8 (oito) revelaram que desvalorizam o trabalho de apenas cumprir diligências determinadas pelos delegados em investigações das quais não absorvem o conteúdo.

Alguns dos que se entendem alijados da investigação que deveria ser “*feita da forma correta*” (APF Júlio<sup>36</sup>) conseguiram elaborar a resposta ao ponto de indicar que culpam a burocracia e a vontade dos superiores por não influenciarem no curso das investigações no

---

<sup>36</sup> Os nomes fictícios podem ser consultados na Tabela 2. Para análise das entrevistas as siglas APF, para agente de Polícia Federal e DPF, para delegado de Polícia Federal, serão usadas para identificação dos cargos antes do nome atribuído.

trabalho cotidiano (ressalvado o trabalho em operações policiais), bem como o formato do inquérito, que, burocrático, exigiria muito papel e pouca comunicação.

Nenhum dos agentes entrevistados insatisfeitos com o trabalho relacionou a situação, qual seja estarem alheios às decisões da investigação, à proposta sindical da greve do zelo (quando o órgão sindical recomendou que os agentes somente cumprissem as determinações quando viessem no formado interno de “ordem de missão”; ou seja, diligências propostas pelo delegado exaustivamente).

O real é inevitável e, uma vez desvelado gera sofrimento. Refletir sobre qual o próprio papel na situação de mecanização que gera desvinculação com o fruto do seu trabalho causa aflição.

Como anteriormente, identificou-se a possível associação entre as recomendações sindicais e a minimização da discricionariedade dos agentes na investigação apenas quando da análise do conteúdo das entrevistas. Tentar contornar a cegueira da normalidade foi, portanto, o grande desafio dessa pesquisa.

Por outro lado, pertencer ao quadro da organização estudada permitiu à pesquisadora compreensão maior sobre o trabalho, além de poder acessar os entrevistados e abordá-los sem a inicial desconfiança que alguém não policial enfrentaria, inclusive por partilhar a linguagem peculiar de policial. Todos os delegados entrevistados e parte dos agentes eram conhecidos, o que possivelmente facilitou a anuência em se deixar entrevistar cedendo parte do seu tempo, por vezes imediatamente outras com agendamento para data próxima.

Outra facilidade da condição de delegada foi o ingresso, com a identificação funcional, nas instalações policiais. Somente se ingressa nos edifícios da Polícia Federal quando convidado ou intimado. Para um pesquisador não policial essa restrição o obrigaria a abordar os entrevistados fora do ambiente de trabalho ou através da indicação de um servidor do órgão – as entrevistas certamente não teriam sido conseguidas durante apenas um mês em campo.

## 5. O dito e o não dito – conteúdo e análise das entrevistas

### 5.1. Agentes de Polícia Federal no Edifício Sede (órgão central)

#### 5.1.1. Os antigos na Sede

*“Todos os dias (...) nesses 37 anos, sempre tem um aprendizado” (APF Bruno).*

O trabalho de investigação empreendido no órgão central da Polícia Federal é mais seletivo, porque é exceção à regra de que as investigações policiais são realizadas nas Superintendências e Delegacias de polícia. Por isso, aqueles que trabalham investigando a partir desse local recebem notícias de crime apenas da matéria a eles afeta – tráfico de entorpecentes e de pessoas, repressão a crimes de ódio e exploração sexual infanto-juvenil através da internet, por exemplo.

Agindo como filtro para as notícias de crime, promovendo a investigação até que tenham necessidade de fixá-la territorialmente para continuar, a posição dos agentes da Sede é de especialistas – diferentemente do trabalho cotidiano na Superintendência, com demandas mais variadas mesmo nas chamadas Delegacias especializadas. Além disso, a quantidade de investigações é menor na Sede do que nas Superintendências<sup>37</sup>.

Dentre aqueles agentes trabalhando como especialistas em suas matérias, quatro no total, dentre novos e antigos da Sede, expuseram ter domínio sobre o que fazem; explicaram que indicam caminhos para as investigações, se reportam aos seus chefes e são ouvidos. Dois agentes, um antigo e um novo, se disseram frustrados em seu trabalho por não serem valorizados. Um explica não ter a mesma liberdade, no passado experimentada, de propor e receber a validação de suas ideias, o outro, mais novo, resente a burocracia excessiva.

Não houve diferença entre as percepções masculinas e femininas sobre o trabalho de investigação de uma maneira geral entre agentes e delegados. Há uma unanimidade, entre agentes, de que o cotidiano do trabalho é a maior fonte de conhecimento sobre a investigação.

*“Eu me espelhava muito nos colegas que eu achava mais experientes” (...)*

---

<sup>37</sup> As investigações são trabalho típico das unidades descentralizadas (Superintendências e Delegacias). O órgão central se ocupa da gestão da Polícia Federal, prioritariamente. Daí as investigações em setores do órgão central serem em menor número que nas Superintendências – porque exceção à regra.

*É claro que o treinamento hoje na Academia é bom (...), mas acho que o dia a dia é muito importante” (APF Aline).*

Passando à análise precisamente das respostas de três agentes antigos trabalhando no Edifício Sede, dois responderam que valorizam seu trabalho e têm liberdade para investigar. A agente que se sente frustrada e desvalorizada associou esses sentimentos à falta de significado daquilo que faz e à falta de valorização de suas ideias.

O trabalho, explicou, não devolve para o mundo algo julgado útil. A desvinculação entre o trabalho e a devolução de uma obra à sociedade foi apontada como a principal causa de desestímulo pela agente antiga na Sede:

*“Essa parte é difícil porque eu estou bem desestimulada. Antigamente eu achava que eu tinha a melhor profissão do mundo (...) Sinceramente, ultimamente eu acho que a gente enxuga gelo assim... sabe? Eu achava o meu trabalho muito importante para a sociedade (...) Ultimamente eu penso assim: eu vou fazer o meu trabalho, da melhor maneira possível, eehhh, para fazer jus ao meu salário, mas eu não penso assim em me dedicar como eu me dedicava antes”. (APF Aline).*

Também a falta de valorização pelos superiores foi apontada como causa de insatisfação porque, em outras épocas, quando trabalhava motivada, dando o melhor de si, a agente era valorizada.

*“Eu acho que meus pares sim, os meus chefes não (...) Já valorizaram, em outras épocas” (APF Aline).*

Continuou sobre quem reconhece o trabalho ou deveria reconhecer:

*“A sociedade e a chefia (...) Teve uma época aqui em que todo mundo era bem valorizado, quem se dedicava era bem valorizada. (...)*

*Sabe de uma coisa que eu acho muito importante? É quando o chefe ouve sua opinião (...) sabe (...) “vamos fazer desse jeito”... Eu tenho um chefe aqui que quando eu falo para ele: vamos fazer desse jeito? Ele faz exatamente o contrário”.(...)*

*“De ouvir, de a gente se reunir, conversar... Era assim antes!”. “A característica era isso, essa parceria entre chefes e subordinados ... Que não tem mais hoje” (...)*

*“Era ouvir... quando a tua opinião é levada em consideração isso aí é muito importante, mas hoje não tem mais isso”. (APF Aline).*

De uma maneira geral entre os agentes do órgão central, novos e antigos, aqueles valorizados pelos seus superiores e que são ouvidos na tomada de decisões estão felizes com seu trabalho.

Aquela que se ressentia de não ter suas ideias aceitas se refugiou no trabalho mínimo, fazendo apenas aquilo que lhe é solicitado, sem buscar inovar.

*“Hoje eu sigo à risca. À risca. Porque eu tenho medo de receber uma punição”.*

*(...) Improvisava. Agora não. Agora só o que manda a normatização”. “A forma de lidar com os subordinados mudou muito por aqui de uns anos pra cá” (APF Aline).*

Sobre liberdade para investigar, aquela agente titubeou. Silenciou e depois explicou que para simplesmente escolher a estória-cobertura ou artifícios em campo, sim, ela teria liberdade. Ela hesitou em dizer que possui liberdade, porque, nas reticências, acredita que essa mínima organização do como fazer é pouco para significar “liberdade para investigar”. Como nas falas transcritas acima, revelou que sua discricionariedade é ínfima, não significa tomada de decisões que direcionem a investigação.

Um dos agentes antigos satisfeitos com seu trabalho, no órgão central, revelou a desvalorização por seus pares da dedicação e compromisso que ele demonstra com a matéria que investiga. Disse que os colegas (pares) desmerecem aquilo que ele faz, dizendo que as vítimas do crime são, em sua maioria, prostitutas:

*“Você só lida com prostitutas. Deixa a mulher se arrebentar, que num sei o que (...) Mas cada um pensa né... Mas entra por um ouvido e sai pelo outro... mas é a minoria que pensa isso, né... Essa minoria que fala isso ele não produz nada, não produz nada, não faz nada.”(APF César).*

Esse agente antigo da Sede associou o desmerecimento do seu trabalho à falta de dedicação daqueles que o criticam. A falta de compreensão do trabalho por seus pares parece advir, em sua fala, do fato de que ele se dedica, pois a dedicação é o oposto de “não fazer nada” (situação em que se encontram os críticos).

A prescrição sindical da greve do zelo prejudica a dedicação e o atingimento de objetivos, porque expressam subjetividade do trabalhador; aquele que “não produz nada” está mais próximo da instrução de fazer estritamente o legal e somente se as condições forem ideais, sem se envolver subjetivamente.

A valorização no trabalho foi claramente associada à descentralização de decisões sobre a investigação para os antigos da Sede.

*“Valorizam... Todos que passaram por lá... (...) o Dr.(...) que foi o coordenador, ele era totalmente descentralizador. (...)”*

*Ele me dá liberdade, para não só para mim, mas para todos os colegas lá, para tocar a investigação, com responsabilidade e apresentar resultado né? Né só viajar(...) Ele nos chama na sala, né, parabeniza (...). Nessa prisão lá desse homicida ele fez um agradecimento formal, nem precisava, mas fez. Então isso aí incentiva a equipe né?” (APF César).*

Reconhecimento foi associado à liberdade para elaborar o trabalho com subjetividade.

*“Sim. Me sinto. Pelos motivos que eu falei antes né. Pelas chefias que eu tive né... (...) Eu acho que o maior reconhecimento é a liberdade para você trabalhar, né? Quando você dá liberdade para alguém trabalhar... trabalhe e traga resultado... Isso para mim é um reconhecimento né.” (APF César).*

Dois dos agentes antigos em exercício no órgão central, disseram ter recebidos elogios formais em seus assentamentos no passado; um dos entrevistados recebeu apenas elogios verbais.

*“Verbal a gente tem muito né... Formal eu acho que nunca não.*

*Tem gente que depende muito disso pra viver né (...) Para algumas pessoas isso é muito importante (...). Para mim não, me dando liberdade para trabalhar, isso já é um reconhecimento” (APF César).*

Quem descreveu liberdade para investigar, no sentido de escolher o curso da investigação, não acha o trabalho muito normatizado. Remete-se à normatização como problemática apenas aquela sem poder de direcionar as investigações em que trabalha.

Um dos entrevistados sequer associou a discricionariedade à liberdade para investigar conferida por alguém, superior hierárquico ou não, mas ao investigador possuir os requisitos para decidir o que fazer. O conhecimento e a experiência seriam as limitações para o exercício da discricionariedade que, claramente, ele exerce – percebeu-se, nessa fala, que o agente é de tal maneira experiente ao ponto de não deixar de ser ouvido por seus superiores. Daí acreditar que a discricionariedade emana da própria experiência.

Na sua fala sobre liberdade para investigar, a associação do agente mais antigo entrevistado é claramente entre autonomia e experiência. A autonomia aumenta na medida em que você tem mais condições de decidir por si, recorrendo menos a terceiros para formar sua convicção. Liberdade só é conquistada quando o indivíduo adquire o saber necessário para tomar decisões e planejar e organizar o que faz.

*“Eu acho que o seu reconhecimento vem na medida em que as pessoas começam a te procurar e a confiar em você para realizar outras missões, outros trabalhos” (...).*

*“Sim. Tenho. (...) Eu acho que você também não alcança essa liberdade recém saído da Academia. Isso é praticamente impossível. Isso é uma condição que você vai adquirir no decorrer do tempo em que você exerce a função policial” (...).*

*“Não tem como escapar do período temporal aí. Até porque é necessário que você tenha conhecimentos específicos, experiências específicas e práticas específicas para você poder fazer isso” (APF Bruno).*

### **5.1.2. Os mais novos na Sede**

Na mesma proporção que dentre os antigos, dois dos três agentes que ingressaram

após 2003 e trabalham na Sede estão satisfeitos com seu trabalho e um dos entrevistados estava ressentido e desmotivado.

Aqueles motivados associaram trabalho à realização de seus objetivos de vida. A importância do que fazem na organização é uma parte substancial da identidade de cada um e a boa relação com o trabalho contribui para a satisfação narcísica<sup>38</sup>, para a autoestima.

*“Antes de tudo ser curioso (...). Interessado. Aquele caso ele vai ter que te motivar de alguma forma. Antes de tudo o investigador tem que ser um apaixonado pelo trabalho dele, por aquilo que ele tá fazendo. Então, o trabalho dele representa o que ele é e o que ele quer que as pessoas vejam dele, assim...Então quando você pega um caso e você fala.. você trata aquele caso com carinho, dá importância praquilo e você consegue fazer um bom trabalho, que dá bons frutos, isso não tem preço(...)*

*Sim. Porque eu acho que se eu fizer... o meu trabalho ele faz a diferença. Pode não fazer a diferença para todas as pessoas, mas ele faz... se ele fizer a diferença para uma pessoa eu já me sinto muito satisfeito com isso. Eu sei que meu trabalho resgata vidas inteiras, ele transforma vidas, entendeu? É um trabalho que muita gente fala que é enxugar gelo, mas para mim não interessa” (APF Fernando).*

*“Valorizo. (...)Ah...eu tenho uma relação muito boa assim com meu trabalho. Eu falo que apesar de tudo o que a gente vive, assim, é daqui que eu tiro meu sustento, é daqui que eu consigo educar os meus filhos. E a minha relação é de sensação de dever cumprido... assim...de chegar em casa todo dia e falar assim: nossa, eu fiz a minha parte, que legal, sabe? Pode ser pouquinho ali no mundo todo, mas eu sei que eu movimentei... alguma parte em benefício da sociedade, sabe, em benefício dessas vítimas. Então eu me sinto bem. Sou bem feliz com o meu trabalho” (APF Elena).*

A retroação positiva em razão de seu empenho, nas relações com os superiores,

---

<sup>38</sup> Satisfação pela constatação de sua individualidade, pela confirmação, através do outro (expressa ou simbolicamente), da utilidade e a importância do que faz para a organização.

sobretudo – os saberes individuais sendo associados ao resultado obtido – foi a forma de valorização que os entrevistados, agentes novos da Sede, mais tomaram tempo para descrever, embora também tenham elaborado as respostas sobre o reconhecimento e importância do trabalho pela sociedade. Os entrevistados falaram pouco sobre a valorização pelos pares, reconheceram sua importância, mas não tomaram tempo para descrevê-la.

Todos os entrevistados apreciam o reconhecimento por suas realizações, lealdade e dedicação a seu trabalho, tanto pelos pares quanto pelos superiores, a diferença entre eles é que dois se sentem reconhecidos e um não.

A relação com os superiores se mostra um ponto essencial para a motivação e produção de resultados.

*“O investigador tem que ter treinamento, tem que ser capacitado... ele tem que ser bem orientado, porque às vezes você não sabe que linha seguir na investigação, você precisa ser bem orientado e graças a Deus eu sempre tive bons orientadores, bons motivadores também” (APF Fernando).*

*“Eu acredito que sim. Eu sinto isso. Demonstrem isso... Não posso afirmar se é sincero (risos). (...) Eles valorizam porque o meu trabalho dá resultado. (...) Eu sinto que o trabalho dá resultado e eles precisam também mostrar resultado pros superiores. Então, geralmente a função do chefe é motivar a equipe para que a equipe produza e que essa produção suba... numa cadeia hierárquica” (APF Fernando).*

*“Sim. Na unidade que eu trabalho sim (...) Porque a gente convive muito próximo ali, né, na (...). Então agora a gente tá trocando... trocou o coordenador, mas o coordenador anterior, sabe, sempre que podia tava ali elogiando o trabalho, tava motivando, eu acho que isso é super importante, né? Você ter uma relação com a sua chefia... de que... poxa...você tá ali se doando... você tá fazendo seu trabalho, às vezes até mais que do horário, de tudo... e você percebe esse estímulo né? “Poxa que legal!” Mesmo que seja uma coisa só ...verbal, assim. Essa coisa de colocar pra cima. Eu acho que um líder, um chefe, tem que ser muito mais um líder, alguém que coloque a equipe assim pra cima, né? (...) Você apresentava idéias e ele se importava com aquilo” (APF Elena).*

O processo reflexivo de validação dos saberes, entre os que se sentem reconhecidos e seus superiores segue ordem lógica: começa na exposição das ideias, depois há apreensão pelo superior e, então, devolução de reconhecimento. Ou seja, o ganho do agente é proporcional ao seu empenho; o contrário seria desejar que primeiro houvesse reconhecimento e, somente depois, isso geraria dedicação ao trabalho.

*“Sim...(...)As pessoas com as quais eu me relaciono todo o dia... O colega de trabalho...o Chefe imediato, o Chefe da Divisão... (...) E falo que me reconhecem por conta disso que eu falei, de você apresentar ideia e você ser ouvido... Eles utilizarem aquela informação para te dar espaço, te dar estrutura para investigar aquilo”. (APF Elena).*

Aquele agente mais novo da Sede que não se considera valorizado, explicou que seu empenho profissional não foi reconhecido com a facilitação da obtenção de recursos pelo seu superior. Também, vale ressaltar, o agente demonstra a compreensão da ordem reflexiva da valorização dos saberes, pois ele parte da descrição do seu bom trabalho para a expectativa de valorização.

*“Não. Lá mesmo! Lá naquela época também! Porque, muitas vezes, a gente precisava de... de... de recursos... é... mais como meio que viesse “pra” fazer um transporte “pra” van e...(...)”*

*É uma dificuldade, sendo que se sabia que ia ter aquela situação e, então, era “pra” “pra tá” disponível já, e não a gente ter que ficar pedindo: (...) Então... é... “pra” ajudar o trabalho, era... não... não... não tinha esse apoio todo; e, no entanto, quando o trabalho era um sucesso... é... que a gente voltava para a SR... era um dos primeiros a receber, com aquele... Aí parecia um cumprimento de tênis essa hora! Um jogo de tênis, “né”?! “Poxa! Que bom trabalho!” E aí, já se preparava para fazer as entrevistas com comunicação social e outras coisas, “né”?! E, muitas vezes, “nem” iam dar o parabéns efetivo “pra” equipe, não dava folga “pra” equipe e “nem”... Até esqueciam o que a gente tinha feito no serviço! Aconteceu algumas vezes, né?!” (APF David).*

A relação com os superiores também aparece nas falas dos agentes novos da Sede quando demonstram a liberdade conferida para elaborar seu trabalho de investigação, inversamente, quando o sujeito se sente desvalorizado por seus superiores afirma que estes não lhe dão o apoio necessário para investigar.

*“Eu diria que nos 03 até os 05 anos, inicialmente, a gente tinha mais liberdade, “né”?! Era assim: você delimitava, você montava a equipe; por exemplo: “Ah! Vem um caminhão!” “Vai vir de carro!” Seja qual for a base, você juntava 02, 03 colegas ali e pegava os caras e ia lá e fazia a prisão! E aí, de uns tempos, você... de uns tempos “pra” cá, você tem que... tem que formalizar mais! Tinha que pedir uma autorização. No caso, geralmente, é o delegado: “Ah! Chefe. Pode montar a equipe “pra” ir ali?!” Então... é... e foi ficando travado, “né”?! E aí, outros colegas também... “Ah! O carro não está com... não tem estepe, não tem o documento em dia!” Então, começou a ficar muito burocrático e difícil de uns tempos “pra” cá!” (APF David).*

*“Sim. (...) Porque os meus chefes me escutam (...) Eu tenho a liberdade para discutir isso. Muitas vezes eu tenho uma visão e eles têm outra, e às vezes a visão deles é a que está certa... Eu sou uma pessoa que... (...) Que escuta” (APF Fernando).*

*“Tenho. (...) Investigar. Buscar as informações eu tenho liberdade. Mas depois que eu produzo um documento eu tenho que reportar isso ao meu chefe, então dali em diante quem vai encaminhar ou quem vai tomar outra decisão é ele, né, não somos nós” (APF Elena).*

Já sobre a relação com os pares, disseram, os agentes novos satisfeitos, de forma sucinta, que “de certa forma” ou “agora” são valorizados. Esse reconhecimento vacilante dos pares somente apareceu na fala daqueles que se sentem satisfeitos com seus serviços, no órgão central.

*“Sim. Eu de certa forma me sinto reconhecido pelos meus pares sim” (APF Fernando).*

*“Sim. Agora sim” (APF Elena).*

Sobre o elogio, todos se referiram a ele como a forma mais clara de os superiores motivarem, através do reconhecimento do trabalho de cada um individualmente. Perguntados se já foram elogiados e se o consideram importante, responderam, mesmo aquele agente que não se sente valorizado atualmente, afirmativamente:

*“Já. Várias vezes. (...) De todas as formas (...). Até nos assentamentos, é. Claro, é importante sim. Não é o essencial. (...). Ninguém trabalha para ser elogiado. Mas o elogio faz parte de toda aquela técnica motivacional que o chefe tem que utilizar para manter a equipe motivada” (APF Fernando).*

*“O elogio é importante, né?! O elogio é muito importante! Porque... é... se você observar... é... basta ver em competições ou em esportes, quando tem a população... correndo, o cara dá mais motor! Por que que os times tendem a ganhar mais em casa e perder fora? Porque a torcida empurra, né?! Quando o cara vai esmorecendo: “”Bora! Bora!”” Então, ali você vê que a... a... o elogio, a força faz com que você se re... se recupere mais, né?!” (APF David).*

*“É (...). Porque ele motiva, não sei se porque eu sou mulher. Acho que mulher gosta mais disso... o ser humano em geral... de você fazer uma coisa, se dedicar àquilo e de repente você perceber que sua chefia reconheceu aquilo que você fez...(...) te dá vontade de fazer melhor...mais... que nem mãe assim né? (risos)” (APF Elena).*

Quem, dentre os novos da Sede, é ouvido pelo chefe, interfere nas decisões sobre seu trabalho, se ressentido menos da normatização.

## 5.2. Agentes de Polícia Federal na Superintendência Regional

### 5.2.1. Os antigos na Superintendência

Os antigos trabalhando na Superintendência formaram um grupo revelador sobre a forma de organização do trabalho dos agentes na Polícia Federal no Distrito Federal. Primeiramente, porque os agentes experientes que trabalham ainda nas Superintendências, como na do Distrito Federal, origem da amostra, reconhecem as mudanças organizacionais no tempo. No caso, foi o grupo que explicou com clareza que, antigamente, participavam da investigação como um todo; eles tinham conhecimento amplo sobre o objetivo do inquérito e as diligências faziam sentido para eles.

Quando responderam à primeira pergunta, “descreva como você investiga”, explicaram que consideram investigar algo maior e mais abrangente do que fazem hoje. Acreditam que, na maior parte do tempo, cumprem tarefas que lhes chegam desacompanhadas da história – eles se sentem “cumpridores de diligências” e não “investigadores” na parte que lhes cabe no inquérito (verificação de endereços, identificação de sujeitos, levantamento em sistemas de dados, entre outras).

*“Do jeito que o inquérito é estruturado hoje no Brasil, a parte da materialidade me diz muito pouco respeito (...) o meu papel é ir atrás da autoria mesmo. (...)”*

*A gente recebe muito pouca informação da autoridade policial (...). É a maneira como é conduzido, como é estruturado. Entendeu? Não há uma conversa. Como eu tô te falando, um feedback. Isso eu busco, eu vou atrás. Mas eu tenho muitos colegas aqui que pegam um papel e é isso e pronto e acabou. (...) Eu acho que tem um problema de comunicação na condução da investigação e na eleição que a autoridade policial dá e delega pro agente de polícia e pro escrivão (...) eu acho que teria que ter um feedback maior pra eu entender melhor do que se trata” (APF Iara).*

*“Hoje eu acho que não. Hoje aqui no NO... Assim, a gente faz alguns levantamentos, mas que eu não chamo de investigação. A investigação que eu fazia em entorpecente era diferente. Outra diferença que tem também é que antigamente a gente iniciava e a gente terminava investigação. (...)”*

*Nós tínhamos uma certa confiança da administração. Ela sabia que a gente estava fazendo o melhor pelo Departamento, então deixava com a gente e a gente fazia da melhor forma possível. (...)*

*Eu não considero hoje um trabalho de investigação. Eu recebo hoje... (...) eu faço algumas investigações aqui, mas já não é o início meio e fim. Eu faço agora um meio de uma investigação. Alguém me passa um endereço para eu levantar para confirmar se uma pessoa mora lá... alguma coisa. Então... É uma meia...é um caminho da investigação. (...) Antes eu iniciava e terminava a mesma investigação” (APF Gilberto).*

O trabalho de “cumpridores de diligências” parece polivalente; a tal ponto despersonalizado que, substituindo o trabalhador que o desempenha, o resultado da atividade poderá ser o mesmo. Por outro lado, esse trabalhador pode ser designado para múltiplas funções dentro da organização, porque não se especializa em determinada tarefa, muitas vezes nem na matéria da Delegacia em que está lotado.

Dessa forma, se hoje ele está entregando intimações (de inquéritos em diferentes áreas), amanhã ele poderá executar uma busca, outro dia poderá identificar alvos ou, como um dos entrevistados explicou, executar atividade de plantonista, sem qualquer vinculação com o objeto do inquérito em que as medidas que empreendeu foram solicitadas.

Apareceu como causa de insatisfação e desmotivação, de maneira geral entre os agentes da Superintendência, antigos e novos, o pouco conteúdo significativo do trabalho<sup>39</sup>. O trabalhador não consegue se identificar com aquilo que faz, ele não vê a razão global de sua tarefa, o que pode levar a desde leves desapontamentos até frustrações mais graves (Dejours, 2009).

A percepção de que em outra época o trabalho foi mais especializado e os agentes tinham maior domínio sobre o conteúdo da investigação, ou o fato de já terem exercido essa discricionariedade, parece repercutir positivamente na valorização de sua função pelos

---

<sup>39</sup> “No conteúdo significativo do trabalho em relação ao sujeito, entra a dificuldade prática da tarefa, a significação da tarefa acabada em relação a uma profissão (noção que contém ao mesmo tempo a ideia de evolução pessoal e de aperfeiçoamento) e o estatuto social implicitamente ligado ao posto de trabalho determinado” – ele está associado à satisfação narcísica, enquanto o conteúdo significativo do trabalho em relação ao objeto, que completa o primeiro, refere-se ao fato de que “a tarefa pode também veicular uma mensagem simbólica para alguém, ou contra alguém” – relação do homem com o objeto exteriorizado do seu trabalho e o interiorizado, o que ele internaliza como produto do que faz (Dejours, 1987, p. 50).

antigos na Superintendência, se comparados aos que ingressaram no órgão após 2003.

*“Valorizo. Nossa tem tantos motivos... Eu valorizo porque eu venho de uma família humilde e ele é meu ganha pão. Por uma questão de sobrevivência. Por uma questão de valorização. E por uma questão de cidadania mesmo” (APF Iara).*

Os antigos da Superintendência foram os que atribuíram maior valor ao elogio, mais do que os agentes satisfeitos (antigos e novos) com o trabalho no órgão central. A exaltação do bom trabalho pelo elogio foi muito enfatizada pelos agentes antigos da Superintendência, enquanto no órgão central, para antigos e novos, o elogio maior é a liberdade para investigar.

*“Super. Super importante. Fundamental eu acho(...). O elogio é o reflexo e a resposta de que você... é a bússola de que você trabalhando bem ou mal. Entendeu? Já que você não tem uma resposta salarial condigna, que você seja respeitado, elogiado e admirado pelo que você tá fazendo no dia a dia” (APF Iara).*

*“Muito... A gente...É... Eu recebi uma medalha de bronze do Departamento. Depois de 10 anos...Já tava completando uns vinte.(...) Não sei quem foi que teve essa idéia genial. Eu guardo essa medalha lá em casa, de bronze, por 10 anos de polícia sem passar por um processo administrativo, um PD, nada... (...) eu já completei os vinte, vou pros trinta e cadê a minha de prata? Num tá, num veio...você parece uma criança esperando um bolo de aniversário para você soprar uma velinha...Cê vê... num é muita coisa pra deixar um policial satisfeito, né?” (APF Humberto).*

*“Muito, Muito importante. Porque a gente não tem...eu não ganho nada...numa investigação que eu passei sábado, domingo, feriado longe de família... eu não ganho dinheiro a mais por isso... eu vou ganhar exatamente a mesma coisa que a pessoa que ficou sentada lá e trabalhou de segunda a sexta. Então o que a gente ganha é justamente esse reconhecimento, o elogio, é isso que move a gente. Além também de você ter a recompensa de você começar um trabalho, terminar e ver concluído.*

*A pessoa tá presa. Você tirou alguém da sociedade que não era pra tá ali”.*  
(APF Gilberto).

A liberdade foi abordada pelos agentes antigos da Superintendência como aquela mínima organização das atividades cotidianas, mas não apareceu descrita, como por aqueles agentes do órgão central, como a influência no curso da investigação.

*“De investigar acho que tenho. Me sinto com liberdade. (...)*

*A gente tem freios institucionais que nos impossibilitam de exercer com mais liberdade uma investigação. Por exemplo bater o ponto!”.* (APF Iara).

*“Total. Tinha. Hoje eu não estou mais nessa parte de investigação. Eles que estão lá tem pelo menos o suficiente. Não é tão bom quanto era antes... mas dá pra cumprir os objetivos que são pedidos a eles”* (APF Gilberto).

Os entrevistados se sentem frustrados com as relações de trabalho entre chefes e subordinados. Os agentes antigos da Superintendência, nesse tópico, se reportaram ao reconhecimento que já receberam de seus superiores e dois destacaram como atual apenas a valorização pelos colegas.

*“Acho que não. (...) Vou melhorar... acho que não como deveria. (...) A gente tá passando por uma crise na instituição e em função disso houve uma polarização, né, lado a e lado b. polarização da qual eu sou contra. E por conta disso... dessa polarização...é... eu penso que a chefia criou uma barreira em valorizar efetivamente o meu trabalho. Há um distanciamento....que não permite mais...que na verdade nunca foi muito próximo né?... Mas eu sou um pouco exceção aqui na instituição”* (APF Iara).

*“O delegado não pediu nada por escrito para fazer assentamento na minha folha funcional, né?... Em função disso os americanos ficaram sabendo por que o cara era procurado lá fora também. E veio de fora dum*

*lugar o reconhecimento que eu deveria ter aqui dentro... Ai veio essa placa... Então... É um desgaste que a administração faz com os policiais que começa a cair essa... essa vontade de você fazer a coisa, entendeu? (...)A gente vive em função do nosso ideal e não do valorizar.. do Departamento fazer alguma coisa com a gente, entendeu? (...)*

*Não acredito não (...). Porque você.. você... tanto faz você ser bom funcionário ou um que não faz nada, você tá...assim... em pé de igualdade com todos, né?” (APF Humberto).*

*“Até um tempo atrás valorizavam sim. Eu não posso reclamar não. Eu sempre tive meu trabalho reconhecido. (...)*

*Dá época em que eu estava investigando... que era outra época no Departamento... eu não tenho do que reclamar não.*

*(Hoje) Sim. Tem valorização sim. Quem trabalha é útil. Talvez ele não seja reconhecido como mereça. Mas enquanto está sendo útil, ele é reconhecido sim” (APF Gilberto).*

Valorização pelos pares apareceu enfaticamente em duas falas e reticente noutra – naquela em que um agente antigo discorre sobre a relação entre pares e expõe que aquele que desempenha bem um trabalho é invejado pelos outros.

*“Os colegas? Ahhhh, demais. Todos que eu trabalhei...(..) Elogiando, olha (...) você tem uma desenvoltura assim...pra trabalhar...pra fazer as coisas...” (APF Humberto).*

*“Acho que meus pares valorizam. Acho que sim. Pelo respeito. Pelo reconhecimento de dizer... Ó, ela é uma pessoa que você pode ir que ela vai dar conta de fazer o serviço” (APF Iara).*

*“Alguns valorizam, né? Vários pares valorizam e outros... sempre tem o lance da inveja... da...talvez não sei se é inveja....O fato assim de alguém que não tem o trabalho que você tá fazendo, é porque ele não conhece esse*

*trabalho, ele pensa de outra forma. Mas as pessoas que tão com você ali no meio, então esse sim...esses que te conhecem, valorizam seu trabalho sim” (APF Gilberto).*

Os antigos da Superintendência, entretanto, guardam uma sensação de importância intrínseca à sua função, advinda, como esperado, de sua trajetória profissional. A “*crise na instituição*” (APF Gilberto) não eliminou a importância que atribuem a si mesmos e a seu trabalho.

*“Faltam dois anos pra eu me aposentar. Se hoje... eu já tive várias dores de cabeça no Departamento, tive várias decepções, tive muita coisa... Se você me perguntasse hoje se eu faria tudo a mesma coisa. Eu faria exatamente da forma que eu fiz. Eu faria concurso para agente. Trabalhei muito bem, fiz vários bons amigos. E não me arrependo de nada do que eu fiz, do que foi feito... (...) Eu tenho um filho agora de seis anos, se ele quiser, chegar pra mim e falar: “pai eu quero ser policial federal” Eu ia deixar ele fazer com todo orgulho... (...) E se num tá bom agora, daqui a pouco melhora (...) O mundo gira e vai rodar. Eu falaria isso para ele também” (APF Gilberto).*

### **5.2.2. Os mais novos na Superintendência**

Os agentes mais novos entrevistados na Superintendência são os mais frustrados por não participarem amplamente das decisões nas investigações. O fato de não dominarem o conteúdo do inquérito, faz com que não vejam o fruto do seu trabalho; ou seja, não enxergam nas diligências que cumprem finalidades em si mesmas e se frustram por não poderem fazer mais. O trabalho que fazem não lhes apresenta conteúdo significativo e não lhes parece compatível com sua capacidade intelectual.

Numa das entrevistas, um agente novo expressou que não se dedica mais ao trabalho porque não acredita que seja valorizado para isso, revelando a internalização do discurso da greve do zelo. Essa fala revela uma inversão na ordem lógica do processo de reconhecimento. O ganho do profissional (material ou imaterial) regula-se pela seguinte lógica: quanto mais proativo for o sujeito, quanto maior a qualidade do seu trabalho, igualmente grandes serão os benefícios individuais que receberá – tais como reconhecimento

por colegas e superiores, autoimagem positiva e salário. Embora no serviço público a recompensa financeira não possa ser conferida diretamente pelo superior hierárquico, a lógica do reconhecimento não se altera em relação aos outros ganhos.

Outros dois entrevistados, porém, atribuem a falta de participação dos agentes à forma como é conduzida a investigação. Algo externo, estanque e que eles não teriam poderes para mudar.

Diferentemente dos agentes antigos, eles não tiveram experiência reflexiva positiva em seu cotidiano, somente em situações extraordinárias de operações ou, um deles, quando trabalhou em unidade do órgão central.

*“Pouco, porque muitos dos trabalhos que chegam pra gente são trabalhos de algumas buscas. Não tem uma investigação mais profunda. Até mesmo porque todo o nosso trabalho aqui na polícia ele fica quase que praticamente pela metade. Você não tem a... possibilidade de iniciar. uma investigação mais complexa e finalizar. A não ser que você esteja numa operação grande com mandado, que o delegado faça questão que aquilo ali termine. Normalmente chegam as OM<sup>40</sup>s, a gente é... busca as informações que está na om... (...)”*

*Normalmente quando chega... já chega as ordens de missão pré-estipulada, o que tem que ser feito, poucas vezes a gente sai um pouco daquele padrão. E as investigações são sempre para fazer levantamentos, buscas, identificar pessoas... basicamente isso” (APF Larissa).*

*“Como é que eu investigo ou como que eu acho que deveria ser? (...) A investigação aqui dentro da polícia, ela é... ela tem dois tipos, porque eu fui da DIP<sup>41</sup> né? Lá na DIP você concentra uma equipe pra fazer uma investigação, então o trabalho funciona como deveria funcionar. É um grupo trabalhando, e aquele grupo de agentes, pode às vezes até ter um delegado no meio, aquele grupo define qual vai ser o próximo passo, e o negócio flui bem e aí sai o que você tá vendo por aí essas lava-jatos da vida (...). O grupo que tá investigando ele se envolve e ele descobre qual*

---

<sup>40</sup> Ordens de Missão Policial (OM) são os documentos elaborados pelos delegados para solicitação de diligências à equipe de agentes de polícia.

<sup>41</sup> DIP é a sigla da Divisão de Inteligência Policial que, como algumas outras unidades especializadas no órgão central, conduz algumas investigações fora das Superintendências e Delegacias.

*seria o próximo passo, ele vê a necessidade. Aí eu fiquei um tempo lá... Aí saí e vim pra SR. Aí você cai no outro mundo de investigação...uma investigação tacanha (...) porque é uma coisa totalmente ineficaz isso aqui.. eu tô fazendo, por exemplo, eu fiz agora um relatório de um inquérito de 2009, de um inquérito que o crime aconteceu em 2002... (...) você fica na mão...você entra em outra forma de investigação, na investigação de linha de montagem...que é uma coisa que eu acho totalmente errado, que acontece aqui e não funciona... não é falar mal de delegado (...) mas você joga muito poder, muita concentração de.. muita carga de trabalho nas mãos de uma pessoa só. Então na verdade essa ...outra forma de investigação, a única pessoa que teoricamente teria cérebro pra pensar no que fazer é o delegado, o resto tudo vem pra cá e deixa o cérebro em casa. Porque você se sente burro aqui. O teu ato executório aqui é o que o delegado manda. Aí ele manda você levantar a ficha de uma pessoa, você vai levanta e bota lá. Aí rola uma burocracia absurda...manda pro MP...volta do MP (...).*

*É uma coisa que não funciona e desmotiva a todos, todo mundo, eu acho que até mesmo o delegado deve ficar desmotivado, porque é um negócio absurdo, eu não sei como ainda se mantém esse sistema” (...)*

*A investigação no Brasil é feita assim, é uma linha de montagem e não funciona” (APF Júlio).*

A valorização do trabalho foi vinculada por dois dos agentes novos da Superintendência a conseguir ver o fruto do seu trabalho e a ter mais poder de decisão sobre a investigação. Como sua atividade não lhes alimenta emocionalmente, não valorizam seu próprio trabalho.

*“Eu já valorizei mais, hoje não.(..) Porque fica aquele... aquela sensação de que parece que não tem resultado. A gente sente que muitas das vezes a gente não tem o resultado esperado. De você fazer uma investigação, cê achar o culpado, é... localizar... aquela pessoa ser levada ao tribunal... ser terminada dentro do prazo...o tempo aqui é burocracia né....eu acho que a burocracia desanima o trabalho policial” (APF Larissa).*

*“Valoriza, valorizo... Valorizo tudo o que eu faço, não significa dizer que eu me sinta realizado. Porque diante das circunstâncias eu me sinto extremamente desmotivado e infeliz por ter feito essa... depois que você conhece você vê que você tá num lugar que não vai te levar a nada...se não mudar o sistema né?” (APF Júlio).*

*“Já fui mais valorizado e já valorizei mais.(...) Valorizo. Porque eu sei que eu trabalho bem. Eu sei que posso trabalhar melhor ainda” (APF Milton).*

Aqueles agentes que elaboraram mais suas respostas e que não se referiram expressamente à greve do zelo (fazer o estritamente legal sem dar mais de si) em suas falas, disseram que não há possibilidade de valorização sequer pelos pares, indicando que pode existir uma crise de identificação até mesmo entre policiais de uma mesma categoria. Somente um disse se sentir valorizado pelos pares, mas se referiu a eles como “EPAs”. O uso da sigla parece indicar que, para responder, aquele entrevistado ponderou sob influência do discurso sindical.

*“Eu acho que essa pergunta é complicada (risos). Hoje aqui a insatisfação tá sendo grande, então as pessoas não estão valorizando, tanto os colegas quanto as outras pessoas que trabalham junto... O valor nosso aqui, do nosso serviço, aqui foi diminuindo muito. Por conta de motivação” (APF Larissa).*

*“Valorizam. Valorizam sim...(..)Alguns sim, outros não né? Porque a grande maioria...porque o negócio hoje tá tão cada um por si, Deus por todos, então... Por exemplo, esse colega aqui é mais chegado a mim, então ele valoriza e tudo” (APF Júlio).*

*“Eu considero que os colegas, EPAs, reconhecem bem o meu trabalho” (APF Milton).*

Sobre a valorização pelos superiores, todos os agentes novos da Superintendência disseram que, numa relação estritamente interpessoal, se sentem, de certa forma, valorizados; mas não pelo órgão, de uma maneira geral, por conta do contexto da organização do trabalho. Os entrevistados se sentem desanimados e não parecem aceitar bem a valorização interpessoal dos superiores, talvez por que ela advenha da execução de tarefas das quais não se orgulham. Eles se ressentem dessa reação positiva do chefe para com trabalho que julgam inexpressivo.

*“Também acho que não. Eu acho que existe ainda uma valorização um pouco...talvez ...pessoal. Mas no geral o trabalho do policial mesmo, do agente, ele não tem a mesma valorização... mesmo pela chefia. Eu acho que por falta mesmo de motivação, da própria pessoa, que não passa essa motivação pro trabalho” (APF Larissa).*

*“Eu acho assim que tem uma certa valorização pessoal, mas nada oficial óbvio. Eu sempre tive bons relacionamentos com meus chefes, mas não é nada assim que faça eu passar meu dia feliz por causa disso” (APF Júlio).*

*“Não. Não sei... Num é segredo que essa briga de classes atrapalha bastante. Então os superiores consideram que o nosso cargo, nossas atribuições são de menor importância. (...) Diretamente, não, aí eu não tenho nada... Diretamente com a minha superior, não. Ela até que valoriza relativamente bem” (APF Milton).*

A crise interna aparece em suas falas como algo imposto de cima para baixo. Acreditam, os agentes novos entrevistados, que a falta de liberdade para investigar, de discricionariedade, portanto, está associada à vontade dos delegados de concentrarem todas as tarefas importantes em suas mãos – os delegados são descritos como o inimigo interno, a razão da disfunção organizacional.

*“Por conta da... forma com que é elaborado, do interesse político em não ter resultado as investigações, do interesse de uma categoria ou da outra, de querer se manter no poder com várias atribuições e não deixar a outra*

*crescer. Tudo é um contexto (...)*

*Volume não. não acho não., volume sim, na carga de um cargo só. Do delegado. Aí tem. É humanamente impossível o delegado tocar duzentos inquéritos, não vai fazer nada, não vai resolver nada, isso é óbvio” (APF Júlio).*

*“Sim (muito normatizado). Pelo próprio... pelas próprias leis que regem. Pela própria burocracia do inquérito” (APF Milton).*

Nas respostas observou-se, de uma maneira geral, a frustração com a burocracia do inquérito que seria a responsável pelo trabalho limitado dos agentes; em duas respostas percebe-se que os entrevistados acreditam que a burocracia que os leva a serem meros cumpridores de diligências, numa *“linha de montagem”* (APF Júlio), mantém-se pelo interesse político dos delegados.

Os agentes novos da Superintendência não disseram ter expressado seu desejo de exercerem atividades mais instigantes intelectualmente aos superiores. Um apenas respondeu dizendo que não faz mais porque acredita que não é valorizado suficientemente para ser proativo. Há uma frustração e desejo por maior poder de decisão no trabalho, mas isso não aparece como uma proposta discutível com as chefias.

Há agentes na Polícia Federal (como alguns dos entrevistados no órgão central, por exemplo) que trabalham com discricionariedade e mantêm reflexividade comunicativa com as chefias. A principal diferença entre os dois lugares, Sede e Superintendência, é o volume de investigações com que os entrevistados trabalham, vale dizer.

O volume, como se verá mais adiante, foi apontado pelos delegados como causa da organização mais racional dos meios e tempo disponível para o trabalho; eles não podem “enrolar” – não há como tratar todos os inquéritos, explicaram, como “operações Lava-jato”.

Os agentes mais novos na Superintendência não conheceram períodos de maior reflexividade comunicativa na organização; não há entre eles certo saudosismo percebido na fala dos antigos. A única solução, declarada por um dos entrevistados, para a retomada da participação no trabalho é revolucionária: retirada do delegado da gestão da investigação, mudança completa da situação de poder na organização (a proposta da entidade sindical), para que os agentes possam influenciar o curso de seu trabalho.

*“Se você pegasse, por exemplo, até mesmo nesse âmbito do inquérito... das Superintendências e reunisse a equipe e desse: olha toma aqui você fica aqui com esses cinco inquéritos, você com outros cinco, você com outros cinco...se o delegado fizesse isso. E aquele agente pegasse aquilo na mão e corresse atrás. E qualquer parte burocrática da coisa ele solicitaria ao delegado e o delegado mandaria ofício, aquela coisa toda. Ou seja, o delegado deixaria de ser o presidente do inquérito, ele seria assim um consultor jurídico o que pra mim seria o ideal.(...)”*

*Quando a gente tá efetivamente fazendo uma investigação da maneira correta... (...)Tá fazendo um análise (...) tá fazendo vigilância na rua, mas você sabe que a investigação está sendo conduzida da maneira correta, é uma coisa que dá até vontade...chega no sábado e domingo...eu já tô doído pra chegar segunda pra tá aqui... Pô um negócio muito motivador. Mas é raro acontecer” (APF Júlio).*

Os agentes perdem enormemente por estarem alijados das decisões na maioria das investigações e realizarem um trabalho que não lhes exige os saberes que possuem, mas a permanência em toda situação, mesmo nas ruins, possibilita algum ganho indireto. Perpetuar a condição de excluído atrai aquilo que os analistas transacionais chamam de carícia de lástima<sup>42</sup> – quando sujeitos externos à situação se compadecem da condição do excluído. Os agentes novos parecem rejeitar o elogio dos superiores, delegados, como a uma carícia de lástima. Por outro lado a parca discricionariedade no trabalho dos agentes possibilita ganho indireto no reforço ao discurso sindical da necessidade da mudança revolucionária.

Voltando às entrevistas dos mais novos da Superintendência, a capacidade de escolha foi descrita como aquela para definir minimamente a ordem das diligências a cumprir e verificar prioridade temporal. Diferente, portanto, da discricionariedade policial em Stelfox (2007).

*“Sim. Ainda sim.(..) porque a partir do momento que a gente recebe um serviço. Ele pede alguma coisa. Ele não fala como fazer. A questão é toda essa...como fazer, cada um faz de um jeito” (APF Larissa).*

---

<sup>42</sup> Nesse sentido, conferir: Shinyashiki, R. T. (6 de Junho de 2015). A Carícia Essencial - Uma psicologia do afeto. Fonte: Digital Source e Viciados em Livros: <http://momento.sobaoticaespirita.com/cariciaessencia.doc>.

*“Não nenhuma. Só quando tá naquele outro modelo de investigação que é raro acontecer, mas quando tá no modelo tradicional não, é zero. (...) Quando é feito de uma forma, aquela forma inicial que eu falei é um negócio correto. Quando é feito noventa e cinco, noventa e nove por cento da outra forma é um trabalho burocrático que... é quase impossível chegar ao resultado” (APF Júlio).*

*“Tenho algumas ordens de missão para cumprir e eu posso estabelecer a que é mais importante, seja pelo que eu penso seja pelo que está no inquérito. (...) Hoje em dia (sigo) apenas normas à risca (...). Fazer o que está no papel. (...) Hoje em dia eu faço normalmente o que está no papel (...) porque eu acho que eu não sou valorizado para ter... assim... essa proatividade” (APF Milton).*

Mesmo num ambiente pouco reflexivo, o elogio aparece nas falas dos agentes novos da Superintendência como algo importante e que os policiais ainda apreciam.

*“Não...elogiado...elogio interpessoal já. Já fui elogiado. Mas elogio formal que eu me lembre não. Só elogio assim... terminou a investigação.. e tudo. Isso já fui pelo mesmo...pelo mesmo chefe da equipe...e pela equipe que é uma coisa tão rara acontecer uma investigação que chegue ao fim aqui que quando acontece é elogio...obvio que tem que acontecer...até a gente se sente bem em ver o negócio indo. (...)*

*Claro. É importante sim. E sempre bom(...). É uma forma de reconhecimento né. Apesar de todos os pesares é um ponto positivo diante de uma sequência toda de situações negativas, né?” (APF Júlio).*

*“Acredito que sim. Em todo tipo de serviço acredito que seja muito importante” (APF Larissa).*

*“O elogio é importante? Sim. Pra motivar” (APF Milton).*

O trabalho quando é minimamente organizado, permite a expressão individual e gera satisfação. A subjetividade manifesta-se na discricionariedade para interferir no curso do seu trabalho. O inverso, o desligamento do trabalhador da organização de sua atividade e o conseqüente alijamento do sujeito da obra, gera frustração com implicações na autoestima. Interfere na vida social, portanto.

*“Eu resolvi desligar aquele...(...)o descontentamento e a desilusão. (...) Porque se não ia começar a passar mal coisa que tá acontecendo aí com vinte, trinta por cento dos policiais, tão tomando remédio controlado por causa disso. Eu resolvi... (...) quer saber eu vou fazer o meu trabalho sei que não vai dar em nada faço isso e termino pelo menos ocupo minha cabeça, dá meu horário eu vou pra casa e esqueço que isso aqui existe” (APF Júlio).*

### **5.3 E os delegados?**

Os delegados de Polícia Federal, homens e mulheres, apresentam percepções semelhantes sobre o trabalho de investigação, valorização, reconhecimento e discricionariedade por isso não foi necessário, nesse tópico, separá-los por local de trabalho ou momento de ingresso.

Agentes e delegados não discordam quanto à melhor forma de executar a investigação criminal, em equipe e com troca de impressões sobre o curso do trabalho. Os delegados, entretanto, assimilaram que não é possível alcançar isso em todos os inquéritos.

Os delegados reconhecem a pouca participação dos agentes nas escolhas dentro das investigações cotidianas e sabem que alguns estão desmotivados pela desvinculação com o objeto do seu trabalho, não percebendo sua utilidade. Há, entretanto, uma aceitação dessa realidade pouco participativa dos agentes nos inquéritos.

*“Acho que na polícia há um grande problema hoje...que os agentes não estão necessariamente inseridos na investigação. (...) Acaba que hoje o delegado ele faz muita análise que poderia ser passada pros outros policiais, por uma questão assim... de má administração interna. Então assim...o grosso dos trabalhos não são conhecidos pelos agentes. Tanto*

*que os agentes, eles efetivamente só conhecem as operações que são as únicas...único trabalho em que ele participa ativamente do início ao fim. Então...hoje o pessoal reclama muito: ah o inquérito não funciona, o inquérito não anda, e tal, num sei o que... essa é uma crítica muito feita pelo sindicato aí dos agentes e tudo...é porque eles não conhecem o que que é o inquérito, eles não conhecem a investigação, eles cumprem diligências que não são contextualizadas, e aí eles tem assim uma certa carência de saber o que é que é, então nesse ponto eles não valorizam tanto... mas assim... é não valorização pelo desconhecimento” (DPF Quincas).*

O fato de o delegado dirigir a maioria dos inquéritos sozinho, sem buscar a integração, foi, entretanto, mais frequentemente explicado, pelo volume de trabalho. Naquelas investigações que são associadas à “pilha de inquéritos” (DPF Paulo) ou “inquéritos de instrução” (DPF Renata), o trabalho solitário do delegado é aceito como a forma mais rápida de lidar com a quantidade.

Os entrevistados entendem que não haveria como atribuir a mesma atenção a todas as investigações – a discussão com os outros atores, os agentes, demandaria tal atenção – então a decisão unilateral gera algo considerado positivo, a celeridade.

Um dos delegados foi mais adiante, associou o fato de ter que ser mais prático tanto ao volume quanto à possibilidade de, caso fique “enrolando”, responder administrativamente.

*“Eu já trabalhei uma... uma forma com uma pilha de inquéritos “pra” investigar. Então, basicamente, qual era o trabalho? Era chegar lá e... e... e ter que dar uma resposta a... a esse trabalho. Então, infelizmente, não é esse só o trabalho! Eu recorro bastante que é, assim: praticamente eu separava o meu dia entre a manhã e a tarde; a manhã era ouvir e resolver problemas e no começo da tarde resolver problemas administrativos, e à tarde, era que eu ia cuidar sozinho das investigações, porque, de fato, não tinha a equipe participando boa parte do tempo, “né”? Na época que eu “tava” trabalhando com investigação... com uma investigação só, então, basicamente era – quando chegava no trabalho... era atualizar com os agentes o que era que tinha sido produzido nos últimos dias, “né”?!... é...*

*analisar e, aí, eu tinha um trabalho muito grande porque eu analisava muita coisa que era produzido, “né”?!... e, a partir daí, discutindo com eles, era fazer os relatórios e... e... e verificar o que que “tava” faltando, qual o caminho da direção, o ajuste que a gente ia fazer da investigação” (DPF Paulo).*

*“Eu acho que é muito importante a leitura inicial de todo o material que vem – a notícia-crime – pra quer você possa já na Portaria dá um... um direcionamento efetivo pra aquele inquérito, pra que você não abra demais! Então... é... eu vejo como um quebra-cabeça em que você tem que... é... da forma mais rápida – porque eu imagino... eu acredito também que o inquérito, apesar da gente não conseguir... é... tramitar o inquérito “num” tempo muito curto, eu acho que a gente sempre tem que procurar fazer o inquérito ser rápido, “né”?! A... Quando a gente não consegue... é... por questões... é... institucionais e... da nossa instituição e de outras também! Que tem que baixar “pra” prazo... Às vezes, uma representação que você pede fica dois, três meses na Justiça, mas eu sempre procuro abrir a frente de uma investigação pensando na celeridade” (DPF Renata).*

*“Então por conta disso, às vezes você não consegue fazer o trabalho da melhor forma, da forma que você acha que é mais eficaz, porque não tem tempo. Então entre você de repente ficar enrolando com um serviço e estar sujeito a responder um processo disciplinar por trabalhar mal... né?...e você simplesmente simplificar a sua rotina, mesmo que você não acredite que aquilo seja da melhor forma, às vezes você escolhe não ter problemas e simplificar a rotina” (DPF Natália).*

Se, por um lado, todos os delegados citam o comprometimento e o trabalho em equipe como fatores de sucesso para a investigação, por outro, na maioria dos inquéritos, a regra é o trabalho fragmentado, sem discussão sobre o que fazer, entre delegados e agentes.

Os delegados da Superintendência falam sobre as decisões estarem apenas em suas mãos como responsabilidade do cargo e imposição pelo volume de trabalho excessivo. Por isso, precisam se esforçar muito para dirigir bem o inquérito.

O volume requer dedicação e responsabilidade, aparentemente um grande peso para o delegado, mas que traz o ganho indireto da concentração do poder decisório. O custo da concentração do poder é a menor participação dos agentes na investigação, a perda da interação entre os cargos, com consequências para a autoestima dos agentes.

Por outro lado, os delegados não parecem crer que os agentes efetivamente desejam assumir tarefas mais difíceis, então não estariam impondo a eles a concentração do poder decisório. Os delegados estariam assumindo uma maior responsabilidade, na verdade aceitando-a, em virtude do desinteresse da maioria dos agentes por maiores encargos e demandas intelectuais que seriam função do delegado.

Um entrevistado, no órgão central, mencionou a desconfiança do trabalho do outro como fator a ser considerado para a determinação de diligências precisas aos agentes.

*“Eu acho que é a integração da equipe e dedicação. Eu acho que até hoje a polícia é...não tá fazendo tudo que ela podia porque nós não temos mais uma integração entre equipe, confiança...Eu, pra ser sincera, não confio mais nas equipes que trabalham comigo, embora...eu confio em algumas pessoas, mas a maioria eu olho desconfiada pensando que aquela pessoa tá fazendo greve branca, ou quer me sacanear ou teve preguiça...Eu não confio mais na equipe. E eu tenho certeza que muitos também não confiam mais em mim, olham para a delegada como uma pessoa que quer aparecer com o serviço dos outros” (DPF Natália).*

A concentração do poder decisório sobre os rumos da maioria investigações, ainda que seja reflexo do sistema caótico de Justiça Criminal (Costa A. , 2011), na figura do delegado de polícia, por um lado, gera muita cobrança (externa e internamente), e por outro, lhes confere satisfação, seja pelo senso de responsabilidade, importância da tarefa árdua, seja pela satisfação da conclusão, pela compleição da obra – no encerramento de qualquer inquérito, mesmo daqueles que não geram operações, existe a completa vinculação entre elaboração subjetiva da organização do trabalho e obra.

*“Eu acho muito interessante, eu acho que a área investigativa você tem uma vantagem...de...você conduzindo bem o trabalho...você consegue ver começo, meio e fim...começo, meio e fim... por mais que às vezes demore um ano e meio dois anos você tem essa percepção de conclusão. (...)*

*Finalizar um serviço, né?...Você finaliza depois você começa outro (...)  
Porque o serviço público a gente sabe que é secar gelo, né? Em várias...  
instituições, vários órgãos, não necessariamente a Polícia Federal...É e  
poucos serviços, poucas atividades, tem essa roupagem de começo, meio e  
fim. E eu acho que a Polícia Federal tem isso né, você consegue fazer o  
desfecho” (DPF Renata).*

*“Até porque eu acho que, pelo menos na condição de delegado, a gente  
tem uma vantagem, né? A gente pouco precisa do reconhecimento  
“mesmo”...dos pares. (...) porque a gente sabe que o respeito que a gente  
tem com o trabalho, o trabalho vai ter com você. Então se você conduz  
bem o inquérito, o resultado vai vir, mesmo que só você saiba. (...)*

*Eu sei o serviço público que eu presto. Eu sei que às vezes um inquérito  
não vai levar a lugar nenhum, mas eu vou prestar uma percepção de  
cidadania pra sociedade...e isso já é um autoelogio assim...(risos)” (DPF  
Renata).*

*“Eu creio que há assim...um excessivo... reconhecimento...uma excessiva  
valorização da atividade operacional. Da atividade operacional...não  
operacional braçal de conduzir presos, escolta, esse tipo de coisa assim.  
E sim de fazer muitas operações. Eu acho que talvez falte um  
reconhecimento mais por investigações que às vezes... num...num vai  
prender ninguém e tal, mas vai instruir bem uma ação penal, vai chegar a  
algum resultado depois. (...) Isso é um reconhecimento que não existe”  
(DPF Quincas).*

Interessante lembrar aqui do que disseram dois dos agentes mais novos entrevistados na Superintendência, que o inquérito burocrático daria poderes aos delegados, razão pela qual as formalidades excessivas seriam aceitas e defendidas pelos integrantes desse cargo.

A burocracia, de fato, foi aceita pela maioria dos delegados em suas falas. Ela não foi repelida por aqueles entrevistados na Superintendência, que a associaram às normas

constitucionais e à preocupação em evitar nulidades<sup>43</sup> – existe um temor compartilhado de que seu esforço seja desconsiderado no futuro durante a persecução penal em Juízo. Entre os delegados do órgão central percebeu-se uma postura mais crítica ao formalismo.

*“A princípio, parece que não! Mas, eu acho que as questões de nulidade e etc. acabam colocando uns parâmetros que burocratizam bastante, entendeu? É... Ou seja, não existe a regulamentação, mas, depois, pode haver nulidade pela forma que é feito! Então... é... eu diria que até... você tem a liberdade, mas, com risco grande de... de não saber” (DPF Paulo).*

*“Sim. Mas eu acho que talvez seja um mal necessário. A gente não pode esquecer que o nosso... a nossa normatização, digamos assim, excessiva, ela vai se basear, como toda norma, na Constituição! A Constituição de 88, pós-regime ditatorial, é absolutamente natural a gente ter excesso! Por exemplo: antes, o Delegado de Polícia Federal... o Delegado de Polícia poderia – abre aspas – expedir a busca e cumprir. Hoje em dia, precisa passar pela Justiça. Então, assim: isso é um exemplo, “pra” mim, muito claro, de como as coisas estão mudando! Acredito que o excesso de normatização é porque a gente virou um Estado Democrático de Direito, que ele apregoa garantias, segurança e, nesse sentido, a nossa investigação, balizada no CPP<sup>44</sup>, ela tem lá um formalismo talvez excessivo – normativos excessivos, mas eu penso que dá-se pela garantia! Ao contrário, por exemplo, de uma investigação realizada pelo Ministério Público, que não existe normatização nenhuma e garantia nenhuma!” (DPF Saulo).*

*“Você corre um risco muito sério de fazer um trabalho muito bem feito, mas que vai ser... vai ser pautado em nulidades! Então, de fato, você tem que ter esse... esse respaldo jurídico, que é só uma formação, uma graduação em Direito que vai te dar” (...).*

*Eu acho que ele é regularizado...(...) é mas eu acho que é uma regularização necessária. Eu acho que faz parte da atividade investigativa*

---

<sup>43</sup> Nulidade é um vício na obtenção de alguma prova que pode torna-la inválida perante a Justiça.

<sup>44</sup> CPP é sigla para Código de Processo Penal.

*esses...os eventuais entraves para garantir a segurança jurídica. Porque se eu não tiver segurança jurídica, nada do que eu for produzido vai ser aproveitado. Então eu entendo com muita naturalidade essa regularização do trabalho investigativo” (DPF Renata).*

Um dos entrevistados, que trabalha no órgão central, foi além. Acredita que garantir a segurança jurídica com tantos formalismos significa que a polícia ainda é vista com desconfiança pela sociedade – a confiança caminhará lado a lado com a desburocratização de alguns procedimentos.

*“Aqui no Brasil não se confia na polícia. Então os procedimentos formais para você dizer que pegou um material... (risos). É uma coisa que vai tomar a maior parte do tempo né? Não existe essa relação de confiança. Acho que as pessoas pensam que... a partir... o policial tá fazendo errado. Então tem toda a burocracia....é isso” (DPF Natália).*

Os saberes jurídicos na condução do inquérito são exaltados pelos entrevistados na medida em que permitem o cuidado com a segurança jurídica das provas e, também, porque possibilitam ao delegado ser o filtro de tudo o que chega à polícia, o que evita trabalho desnecessário na visão dos entrevistados.

*“Assim, na posição minha ...como delegado, como autoridade policial, eu tenho que ter um conhecimento bom da parte jurídica, pra eu não cair em algumas armadilhas aí...como investigar fato que não é crime, evitar umas coisas absurdas ou algumas nulidades no meu inquérito” (DPF Quincas).*

*“Eu acho que quando eu mando uma informação muito aberta....é... A outra pessoa não sabe o que eu tô esperando dela. A verdade é que eu sou muito desconfiada do trabalho dos outros. Então assim...eu dô uma olhada antes e às vezes eu nem coloco isso na ordem. Mas só pra eu saber se tem alguma coisa e aí eu vou poder saber se a pessoa fez direito, se olhou direito.(...) E as vezes eu chamo o agente pra conversar e falar mais ou*

*menos qual é a linha que eu tô perseguindo né? Que isso...É importante falar, às vezes você parte do pressuposto que os agentes que trabalham com você, eles sabem todas as condutas que são criminosas...a verdade é que não sabem...alguns sabem porque são da área jurídica...mas tem muito cara que trabalha aqui que é publicitário, administrador, então ele não tem aquela... aquela cultura jurídica...ele confunde as vezes o que é uma conduta imoral, uma conduta antiética, uma conduta ilegal, do que é uma coisa criminosa, entendeu? Pra isso é essencial, o delegado é importante nesse sentido” (DPF Natália).*

Mesmo com destaque para os saberes jurídicos, todos os delegados afirmaram que o conhecimento formal, por si só, não permite o sucesso de uma investigação. A experiência adquirida sobre o uso do conhecimento formal nas investigações é que permite melhora efetiva na qualidade do trabalho.

A importância do elogio foi destacada e respondida com inclinação para a relação com os subordinados.

*“Com certeza. O... O retorno... O reforço positivo é... É obvio que, atualmente, o que mais interessa é o recurso financeiro enquanto retorno, mas o elogio tem... tem a sua função sim” (DPF Saulo).*

*“Eu acho que é importante. É... É uma das coisas que, assim, eu venho refletindo bastante na polícia, que é... que é... o nosso trabalho, a gente tem poucas fórmulas de incentivar, “né”?!... Nós não temos... Hoje, no Governo Federal, você não tem como... formas de pagar diferente pela pessoa e tal, “pra” trabalhos diferentes, “né”?!... você não tem como receber ter recompensa, e o... o... o... o elogio, o reconhecimento interno é uma das poucas fórmulas que você tem de diferenciar as pessoas que trabalham bem das que não trabalham tão bem, “né”?! (...)*

*Agora, “pra” isso, o elogio precisa ser, de fato, uma coisa diferente, “né”?! Então, se você começa, vamos dizer... aconteceu o... lá em... em Rondônia, quando eu estava lotado, que o Superintendente, quando saiu, pediu para registrar na folha de todo mundo um elogio, “né”?! Então,*

*não... não tem significado... não tem significado... O elogio é exatamente pra diferenciar quem faz o trabalho diferente de quem não faz, “né”?!”.*  
(DPF Paulo).

*“Elogio formal aqui no DPF só se a pessoa morrer, em ação, se ela for só baleada ela não leva elogio (risos). Então assim há uma falha aqui na questão do reconhecimento...que é até um dos métodos de reconhecimento não financeiros... eu creio que o DPF fica um tanto quanto acanhado aí...Enquanto nas PMs e o Exército sai aquela lista de medalhas...(...) aqui no DPF a gente tem uma dificuldade com elogios formais, então só elogio informal”* (DPF Quincas).

*“Muito. Eu acho que elogio às vezes é tão importante quanto dinheiro.(...) Os policiais vivem muito de uma estima que vem dos seus colegas né?”*  
(...)Eu só acho que os elogios aqui são da boca pra fora. (...) Aqui na polícia não tem... é muito difícil você conseguir um elogio nos seus assentamentos, porque isso é uma política do Dr... que já foi o DGP... e que falava com todas as letras pra todo mundo que aqui a gente não faz nada mais nada menos do que a nossa obrigação. (...)o que eu acho que é horrível...(...) Então você que superou as expectativas, você não vai ser tratado de diferentemente de quem faz corpo mole...Porque é o seguinte: se você não tem como dar um dinheiro a mais pra uma pessoa, pelo menos um elogio já é alguma coisa”(DPF Natália).

A maioria dos agentes entrevistados, principalmente os da Superintendência, se ressentem de não participar das escolhas investigativas nos inquéritos e da falta de discussão com as chefias. Paradoxalmente, todos os delegados disseram, em determinado momento da entrevista, que a habilidade de gerir pessoas é muito importante para seu trabalho e o ponto que mais procuram desenvolver em si mesmos.

A habilidade para gerir pessoas seria como uma fórmula para extrair o melhor dos subordinados, mas não há menção, nas falas dos delegados entrevistados, à atribuição de maiores responsabilidades ao outro, ou seja, à divisão de tarefas.

Nas entrevistas, gerir pessoas seria direcionar o outro para os fins que se espera dele – semelhante ao objetivo gerencialista de equacionar meios para conseguir maiores e melhores resultados; não foi explicada como gestão de subjetividades.

Certo que alguns agentes e delegados entrevistados saem do isolamento defensivo e trabalham em conjunto. A regra, no entanto, parece ser a da desconsideração das individualidades.

Uma das delegadas entrevistadas não acredita poder encontrar nos agentes, de uma maneira geral (inclusive por conta do discurso sindical da categoria) o mesmo compromisso com o trabalho que ela demonstra. Daí uma tendência a exigir o mínimo de todos, sem distinção.

*“Saber lidar com pessoas. Porque quando você tem essa habilidade você consegue extrair o melhor dos seus agentes. E eu realmente tenho essa dificuldade. Porque eu acho que as pessoas tem que trabalhar independente de gostar do chefe ou não. Porque todo mundo recebe um salário no final do mês. Eu acho simplesmente um roubo, um estelionato, um crime, um policial fingir que trabalha...isso é uma cusparada na cara da sociedade: Ele fingir que trabalha porque ele acha que não é bem reconhecido. O maior reconhecimento que você pode ter é justamente a porcária do salário. Claro que pode melhorar. Pode! Você pode ser motivado de outras formas....mas...um agente ganha aí 10.000 reais um delegado ganha 17.000 reais, eu acho que é dinheiro demais para você dizer que não vai trabalhar porque seu chefe não te reconhece, porque a instituição não te reconhece” (DPF Natália).*

Na Superintendência, a fala dos delegados revela, ademais, certo paternalismo com a equipe – gerir se torna “perceber” qual atividade seria mais afeta a cada membro da equipe ou “agir pensando no bem estar” coletivo ou, ainda, “direcionar” os agentes.

*“Por sua vez, o gerenciamento de pessoas é fundamental porque a gente trabalha em equipe! Então, você tem que saber que determinado colega é mais afeto a determinado serviço! Então... é... essa... essa capacidade de gerir o processo no sentido de... não de processos criminais, mas de gere... gerenciar o que você tem a fazer dentro da Delegacia – dá a atenção ao que é devido à atenção em determinado momento! E gestão de pessoas,*

*principalmente” (DPF Saulo).*

*“Eu acho que maturidade profissional é importante, principalmente à frente de uma Delegacia, por menor que seja, a (...) é uma Delegacia que salvo engano tem nove pessoas (...) Mas...é...tem que ter maturidade profissional porque você tem que agir ali...é...pensando não só no trabalho, mas pensando também no bem estar das pessoas que estão ali com você no dia a dia. (...) Habilidade de gerir pessoas...isso é uma coisa que eu procuro fazer cursos...(risos) já fiz tanto curso de liderança (risos)” (DPF Renata).*

*“Há uma questão de liderança que você tem que exercitar. É uma habilidade que é constante principalmente no cargo de delegado...porque é uma cargo que você sempre vai acabar tendo uma equipe...então se você não exercitar esse lado de liderança...se não tiver uma equipe.se você não conseguir trabalhar com outras pessoas, sua capacidade produtiva vai ser muito baixa, porque vai ser tudo...é...a pessoa fazendo sozinha. Então ...é normal, é natural que você exerça mais esse lado assim, direcione os agentes, o que vocês tem que procurar o que não tem” (DPF Quincas).*

Seja através da assunção de postura impositiva (cobrar trabalho, já que o agente continua a receber salário) – como um “dever fazer” atribuído pelo pai perseguidor, como na fala da delegada entrevistada da Sede – seja agindo em prol do “melhor para a equipe” – como um pai salvador similar à fala dos delegados na Superintendência – os delegados geram sensação de incapacidade nos agentes. A medida do bom trabalho dos agentes, para o delegado, é a sua própria expectativa sobre a diligência a ser cumprida.

Os delegados parecem ter uma imagem muito positiva de seu trabalho, sempre se referindo à dedicação e ao compromisso. Há uma explicação ampla sobre o inquérito em todas as entrevistas, revelando o domínio do objeto de trabalho.

*“Primeiro que eu acho que eu trabalho num lugar que me dá dignidade. Eu acho que a Polícia Federal hoje dá dignidade pros seus servidores. (...) Existem recursos humanos e materiais suficientes para realizar um*

*trabalho de qualidade. O que de repente você não consegue fazer é pelo excesso de demanda, de fato, e isso tem que ser recomposto. Mas eu acho que em linhas gerais as pessoas hoje lotadas no DPF, inclusive as que estão na fronteira, porque eu já fiquei na fronteira, a gente trabalha com dignidade. E isso é muito importante. Né? Você ter a percepção de que o lugar que te paga e que te acolhe, te dá dignidade” (DPF Renata).*

*“Sim e não. Eu creio que há muita... muitos controles sobre o inquérito em si... então assim não há muito controle. Vamos dizer que há muitos olhos sobre o inquérito em si. Tem o Ministério Público que fiscaliza... tem o...o Judiciário que é o destinatário das investigações...nós temos o próprio indiciado, que o próprio indiciado também faz um controle ali né ...se você indiciar uma pessoa sem provas robustas, e tal, vai levar um habeas corpus diretamente ... A própria advocacia também exerce um controle sobre o inquérito, porque se você comete alguma violação as garantias fundamentais, os próprios advogados...ele acaba fazendo esse controle... a própria vítima... porque vai querer saber (...) Até que... normativamente, até que os nossos normativos não são tão rígidos, da investigação em si...Acho que tem algumas diligências que a gente tem que repensar um pouco, por exemplo a questão de pedir prazo, que processo você fica pedindo prazo?...fica a cada trinta dias mandando pra justiça pra lá e pra cá, pra lá e pra cá, pra lá e pra cá... (...)*

*Aqui é uma coisa que o pessoal perde muito... então..o inquérito é um trabalho, então assim o resultado dele vai ser a quantidade de recurso que você expende nele. Se eu tiver sessenta dias pra analisar um inquérito, eu te garanto que ele vai sair muito bom.(...) Agora se eu tenho trezentos inquéritos, todos complexos, sobre fatos passados, eu não tenho uma equipe...então isso vai drenando a qualidade dele” (DPF Quincas).*

Embora ressalvadas as divergências de classe em algumas falas, sete entre oito delegados acreditam que são valorizados por seus subordinados, uma valorização advinda do bom exemplo ou da cordialidade para com eles.

*“Eu acredito que sim! Só que aqui, a gente vai entrar em uma área que infelizmente eu não me sinto tão confortável porque, como tem essa questão de diferença de cargos e a gente em um momento de uma guerra fratricida aqui dentro, eu não poderia afirmar com tanta certeza! No sentido de que há uma certa crítica à autoridade policial, à realização... à importância e a relevância do nosso trabalho... Então, assim: eu, pessoalmente, me dou muito bem com todos os meus subordinados, com toda a equipe que trabalha comigo... Acredito que... que seja valorizado, mas não afirmaria com tanta certeza” (DPF Saulo).*

*“Acho que sim. Até porque...é... eu tenho uma relação com as pessoas que trabalham comigo muito franca, eu procuro ter uma boa relação social de...uma relação cortês e urbana, mas eu de fato sei que o que sustenta, o pilar de uma relação, de trabalho de equipe, é o exemplo...Então eu sou um bom exemplo...porque eu sou dedicada...e isso é facilmente percebido pelos servidores” (DPF Renata).*

*“O problema da valorização interna é porque existe muito desconhecimento. O pessoal aqui tá trabalhando de uma maneira muito fragmentada. Então...por exemplo, nós temos uma perícia hoje... que faz questão de trabalhar separado. Então assim... eu tenho assim... muita coisa assim aqui interna que eu acabo analisando, que deveria ser um perito, muita coisa de contabilidade, documentação e tal...que deveria ser...mas acabou-se optando no passado por um modelo muito estanque de trabalho. E isso, essa baixa integração, leva ao próprio desconhecimento do que que é a investigação em si e leva a uma certa frustração das pessoas” (DPF Quincas).*

*“Sim. Eu acho que sim. Eu acho que até quando eu lidava com os agentes que tinham....aqui...essa invejinha. No fundo eles admiravam. E até por isso rolava esse conflito” (DPF Natália).*

Nas suas falas, os delegados parecem considerar que estão fazendo o melhor que podem na condução do inquérito, diante das circunstâncias (volume, tempo, burocracia etc.) e também pelo órgão. Disso parece decorrer a crença de que solicitam o justo de seus subordinados.

Aqueles agentes entrevistados insatisfeitos com o trabalho, por sua vez, disseram querer pensar por si e decidir o que é justo. Eles se ressentem da carícia da lástima (que se manifestaria no elogio por tarefa inferiorizada), ficam desconfortáveis com ela, mas não reagem retomando o ciclo que leva ao reconhecimento dos saberes.

A fala dos agentes que se sentem excluídos da investigação reflete uma percepção negativa de incapacidade com reflexos para a autoestima, mas há, inegavelmente, um ganho indireto: a condição de trabalhador explorado alimenta o discurso sindical. Ao passo que os delegados entrevistados estão, rotineiramente, sobrecarregados de inquéritos, contando com o trabalho de servidores, em sua maioria, insatisfeitos, entretanto usufruem do poder de determinar o curso da investigação.

## Conclusão

Partindo de uma indagação pessoal sobre a discricionariedade na atividade policial, a pesquisa se dirigiu à revelação da natureza do trabalho de investigação na Polícia Federal, através de entrevistas nas quais se enfocou a forma de investigar, a subjetividade no trabalho, o reconhecimento interpessoal e a satisfação de delegados e agentes de polícia.

A autoimagem positiva, no mundo onde as formas tradicionais de relações sociais face-a-face (na família, na igreja e vizinhança, por exemplo) estão cada vez mais restritas, acaba por depender do reconhecimento de uns pelos outros no ambiente de trabalho. O reconhecimento da alteridade, no mundo do trabalho, ocorre a partir da satisfação narcísica de ter confirmado para si, através do outro (expressa ou simbolicamente), a utilidade e a importância da contribuição individual para a organização.

Estudos realizados em empresas e bancos<sup>45</sup> brasileiros constataram, a exemplo de pesquisas no exterior<sup>46</sup>, a necessidade de mínima organização subjetiva da atividade pelo trabalhador para que ele consiga construir sua autoimagem positivamente para além do ambiente de trabalho, ou seja, na vida familiar e social.

Esses mesmos estudos, identificaram o trabalho polivalente, aquele em que o trabalhador deve ser adaptável a múltiplas funções dentro da organização, ainda que não muito fracionado, como causa de sofrimento devido à falta de conteúdo significativo da tarefa assim desempenhada (Job, 2003). A polivalência beneficia apenas a empresa e tem o objetivo de manter trabalhadores substituíveis e intercambiáveis, a fim de jamais comprometer a produção.

Antes da realização das entrevistas, a hipótese de pesquisa foi construída sob a expectativa de que agentes e delegados realizavam o trabalho de investigação, de acordo com suas atribuições, com discricionariedade, uma característica do investigador (Stelfox, 2007), ou seja, com certa organização subjetiva da atividade – conforme apontado nos estudos sobre a polícia brasileira (Costa A. , 2011).

Durante e após as entrevistas, observou-se, entretanto, que a realidade do trabalho de investigação estava mais próxima do que os estudos em empresas e bancos no Brasil

---

<sup>45</sup> Nesse sentido: Job, Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações. Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação, Doutorado em Administração de Empresas da EAESP/FGV, 2003; e Silva, Pinheiro, & Sakurai, Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais. Cad. Saúde Pública, v. 23, n. 12, p. 2949-2958, 2007.

<sup>46</sup> Nesse sentido: Dejours, A loucura do trabalho. Estudo de psicopatologia do trabalho, 1987.

indicaram (Job, 2003) (Figura 3).

A fala dos agentes de Polícia Federal na Superintendência do Distrito Federal foi reveladora do pouco conteúdo significativo do trabalho real que desempenham – eles não percebem sentido no seu trabalho cotidiano, assimilam-no como algo inútil, como “*enxugar gelo*”, que não alcança resultado prático nem mudança na realidade – e, ademais, exige pouco intelectualmente e não apresenta desafios para a maioria dos entrevistados.

Dentro da amostra, a maioria dos agentes de polícia, 8 (oito) em 12 (doze), não age de forma discricionária, direcionando por meio de escolhas pessoais o que e como investigar. Os que agem com um certo grau de discricionariedade coincidentemente executam o trabalho descrito por aqueles outros como ideal, ou seja, investigações que vão além do simples inquérito, mas um complexo trabalho com chances de se tornar operação.

Na Superintendência, todos os agentes entrevistados estão frustrados com a falta de significação e desconexão com o fruto do seu trabalho, que deveria ser a investigação concluída. O elogio superior pelo “cumprimento de diligências” não é capaz de devolver ao subordinado, naquele local, o reconhecimento dos saberes gerador de autoestima, mas, ao contrário, é ressentido como uma carícia de lástima – um consolo por trabalho inferiorizado – e parece gerar sensação de impotência. Sem contar que, ao ser elogiado por fazer um bom trabalho, o agente parece estar traindo a organização informal, a entidade de classe e seus colegas na luta classista (EPAs). É como se estivesse trabalhando contra si, já que ajudar o inquérito, no fim, é ajudar o trabalho do delegado.

Os agentes ouvidos não sentem que o trabalho que lhes é demandado exige esforço intelectual. Embora utilizem suas experiências práticas para escolhas mínimas de como chegar até o endereço a ser verificado ou qual a melhor estória-cobertura, como disseram, isso não é capaz de lhes devolver satisfação pelo emprego de seus saberes.

Na maioria das situações de trabalho descritas, o delegado e o agente não trocam impressões sobre a necessidade nem oportunidade da diligência a ser executada na investigação.

O ambiente de trabalho da Superintendência da Polícia Federal no DF é de pouca interação intelectual em benefício da principal atividade atribuída ao órgão, a polícia judiciária.

O cumprimento de diligências exaustivamente descritas pode ser equiparado ao trabalho polivalente nas empresas privadas – em que o trabalhador pode executar funções

diversas dentro da organização, sem necessária conexão entre elas e sem exigência de especialização. Além disso, a demanda intelectual da atividade desempenhada é inferior à capacidade do trabalhador – uma tendência observada entre os bancários há certo tempo<sup>47</sup>, embora por motivo diferente do que acaba por reproduzi-la na Polícia Federal.

Já no órgão central, 4 (quatro) dos 6 (seis) agentes entrevistados demonstram a compleição da atividade laboral, com poder de escolha de caminhos e liberdade para propor direcionamento das investigações de que tomam parte. A possibilidade do trabalho revigorante é, portanto, concreta onde o volume de investigações é menor e onde existe especialização por matéria, o que permite, também, a reflexividade entre chefes e subordinados.

A pergunta sobre o que mais contribui para o sucesso da investigação foi unanimemente respondida, por delegados e agentes, tanto da Sede quanto da Superintendência, apontando características subjetivas e sempre associadas ao trabalho coletivo: *rapidez, dedicação, comprometimento, empenho, saber conversar, não se precipitar, persistência*, tudo, da “*equipe*”. Paradoxalmente, os fatores que mais contribuiriam para o sucesso das investigações não estão presentes no desempenho cotidiano do trabalho dos agentes e delegados da Superintendência.

Importante destacar que os agentes antigos, que relataram ter experimentado período mais reflexivo no órgão, mantêm uma autoimagem positiva relacionada à função de agente de Polícia Federal – existe dignidade na sua fala, portanto existiu reconhecimento pelo trabalho pleno em algum momento de suas carreiras. Se, atualmente, para alguns, sua atividade é de mera execução, dissociada da reflexão, eles buscam ou esperam o retorno da reflexividade nas relações de trabalho, seja quando falam que procuram o delegado porque são diferentes da maioria, seja quando esperam o elogio ou, ainda, quando dizem que se hoje não está bom, vai melhorar.

Os agentes mais novos que trabalham na Superintendência não experimentaram a mesma reflexividade que os antigos na rotina, mas apenas no trabalho excepcional. Escapar da situação de mero “cumpridor de diligências” não parece ser possível, no entender deles,

---

<sup>47</sup> “A categoria bancária distingue-se há muito tempo de outras categorias profissionais no Brasil por ser altamente escolarizada. Nesse panorama de reestruturação, cresce o número de bancários com terceiro grau e decresce a porcentagem daqueles com apenas o primeiro e segundo graus. Os índices de escolaridade mais elevados registrados nos bancos referem-se não a uma exigência do conteúdo próprio ao trabalho, mas a um longo processo de desemprego, que possibilita a permanência no emprego daqueles mais escolarizados” (Silva, Pinheiro, & Sakurai, 2007, p. 2950).

na atual conjuntura. Os que falaram a respeito, apontaram como saída soluções políticas, ao exemplo do fim do cargo de delegado ou a mudança das atribuições das carreiras do órgão, visando o agir mais discricionário. Entretanto, a maior reflexividade e interação com os delegados como diferencial entre o trabalho satisfatório e o insatisfatório é possibilidade sequer cogitada.

Os delegados enxergam-se ocupados demais para dar atenção similar a todos os inquéritos que lhes são atribuídos – eles acabam por exigir muito de si e pouco da “equipe”. Reconhecem que nem todas as investigações merecem a mesma atenção e se colocam como filtro entre a “pilha de inquéritos” e os agentes. Eles fazem chegar aos agentes apenas a lista de tarefas a cumprir. A divisão das impressões, disseram, só ocorre em momentos ideais – no trabalho em operações policiais como a “Lava-jato”. No cotidiano, ser capaz de trabalhar muito, em vários inquéritos, gera satisfação pela concentração da responsabilidade e poder. Entretanto, os delegados, mesmo com autoimagem positiva, não deixam de se referir às operações como momentos de êxtase profissional, de verdadeiro trabalho em equipe – aquele trabalho que “alimenta”, disse um dos entrevistados.

A natureza do trabalho de investigação policial é, portanto, dupla: existe o trabalho maçante, rotineiro e burocrático de “cumprimento de diligências” para resolver os inquéritos da “pilha” – executado em ambiente pouco reflexivo, com controle das subjetividades, onde nem delegados nem agentes gostam do papel que desempenham. Os delegados são “responsáveis” por “tocar” os inquéritos da “pilha”, ou seja, administrar a necessidade de dar andamento às investigações, o tempo e a prioridade conferida a algumas delas. Os agentes são “cumpridores de diligências” vazias de significado e desvalorizadas por eles.

Em inquéritos dessa natureza, somente o delegado exerce discricionariedade policial – ele busca ser exaustivo e direto para solucionar o caso que não merece o tempo necessário para uma partilha de impressões com os agentes. Quem decide o que merece ou não maior atenção é o delegado de polícia.

Existe, por outro lado, a operação policial, expressão daquilo que agentes e delegados assimilaram como a investigação ideal – para a qual convergem tempo, recursos e interesse administrativo, permitindo interação e reflexividade. Nas investigações policiais desse tipo, a discricionariedade também é exercida pelos agentes. Representam momentos em que os policiais federais trabalham juntos em equipe, buscando as provas para um crime com grande repercussão social ou executado por quadrilha numerosa; quando o crime é atual e o trabalho

pode fazer cessar o injusto; quando o crime é muito grave ou quando há desvio de grandes somas de dinheiro.

Esses crimes foram assimilados, tanto pelos dirigentes mais altos quanto pelos mais novos egressos da Academia Nacional de Polícia<sup>48</sup>, como aqueles que, quando solucionados, expõem a face do trabalho policial federal de que devem se orgulhar – por isso recebem mais atenção e recursos. Grandes casos que conseguem apagar as diferenças, os conflitos cotidianos e picuinhas. O trabalho, em sua maior parte, não é aquele que os agentes e delegados entendem como a expressão da investigação da Polícia Federal. A imagem de trabalho ideal, para todos, é a “operação policial”.

Há um ritmo, portanto, que afeta o trabalho de investigação, entre o rotineiro e o excepcional. No mar de rotina, os policiais parecem ansiar pelas investigações ideais que levantam o espírito de corpo, dissolvem as diferenças e permitem a expressão da subjetividade de todos os investigadores. O sonho do trabalho ideal faz suportar a rotina maçante; os policiais trabalham na expectativa de momentos de êxtase – parte da imagem que fazem sobre si mesmos e sobre o órgão.

As consequências dessa imagem ideal do trabalho policial é que a atividade que ocupa a maior parte do tempo do efetivo do órgão, no âmbito de polícia judiciária, é desvalorizada pela maioria dos agentes de polícia. Os delegados dispõem de outra fonte de satisfação (que não demanda reflexividade), que o cargo de gestão permite atingir, a responsabilidade e o poder da concentração de decisões – o que, por outro lado, responde à “greve do zelo”, apresentada por órgão sindical, paradoxalmente, como estratégia para valorização profissional dos cargos autodenominados “EPAs”. O ambiente de pouca reflexividade afasta os trabalhadores policiais federais, portanto, da atividade descrita como ideal.

As observações feitas sobre a natureza do trabalho de investigação policial nessa pesquisa geraram novas indagações: sobre estratégias para criar reflexividade nesse órgão com grande quantidade de trabalho maçante, mas que, por outro lado, não entende o burocrático como verdadeiramente policial, amparados na forte imagem da “operação policial” como ideal a ser alcançado no cotidiano; sobre a construção da imagem da Polícia

---

<sup>48</sup> Nesse sentido, conferir: Almeida, T. (2013). “Quero Morrer do Meu Próprio Veneno”: Representações Sociais da Polícia e do Suicídio entre os Alunos dos Cursos de Formação Profissional da Academia Nacional de Polícia. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sociologia pelo Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal: ISCTE IUL.

Federal para fora e suas consequências para o efetivo e para o trabalho real; sobre em que medida esse desencontro prejudica as duas faces do trabalho de investigação, dentre outras. Ao final, o estudo desenvolvido aparece como porta para novos começos.

## Referências Bibliográficas

- ADPF. (11 de abril de 2015). *Sobre a Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal*. Fonte: Site da ADPF: <http://www.adpf.org.br>
- Almeida, T. (2013). “Quero Morrer do Meu Próprio Veneno”: Representações Sociais da Polícia e do Suicídio entre os Alunos dos Cursos de Formação Profissional da Academia Nacional de Polícia. *Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sociologia pelo Instituto Universitário de Lisboa*. Lisboa, Portugal: ISCTE IUL.
- ANP. (2014). *Técnicas de Investigação Criminal - DPF*. Brasília: Academia Nacional de Polícia.
- Archer, M. S. (2012). *The Reflexive Imperative in Late Modernity*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Arendt, H. (1991). *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense.
- Arendt, H. (2010). *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense.
- Balestreri, R. (s.d.). *Direitos Humanos: Coisa de Polícia*. Acesso em 13 de Abril de 2012, disponível em DHNet: <http://www.dhnet.org.br/educar/balestreri/php/dh4.html>
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*. (P. A. Guareschi, Trad.) Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bayley, D. H. (1996). *Police for the Future*. New York: Oxford Press.
- Bayley, D. H. (2002). *Padrões de Policiamento*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Bayley, D. H. (2006). *Padrões de Policiamento*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Becker, H. S. (2008). *Outsiders: Estudos de Sociologia do Desvio*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bittner, E. (2003). *Aspectos do Trabalho Policial*. São Paulo: USP.
- BRASIL. (1941). *Código de Processo Penal. DECRETO-LEI N° 3.689, DE 3 DE OUTUBRO DE 1941*. Fonte: Presidência da República. Casa Civil.: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm), acesso em 18/04/2015
- BRASIL. (1964). *Sobre o Departamento Federal de Segurança Pública. LEI N° 4.483, DE 16 DE NOVEMBRO DE 1964*. Fonte: Presidência da República. Casa Civil:

- [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4483.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4483.htm)
- BRASIL. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Fonte: Site da Presidência da República. Casa Civil: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)
- BRASIL. (1990). *Estatuto da Criança e do Adolescente. LEI Nº 8.069, DE 13 DE JULHO DE 1990*. Fonte: Presidência da República. Casa Civil: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm), acesso em: 18/04/2015.
- BRASIL. (maio de 2015). *Lei n.º 10.446, 8 de maio de 2002, Presidência da República*. Fonte: Site da Presidência da República: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10446.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10446.htm)
- Cavaleiro, J. (2011). O Ideal da Democracia Racial, as Cotas para Negros nas Universidades Públicas e seus Reflexos nos Inquéritos da Polícia Federal. *Revista Brasileira de Ciências Policiais, Vol. 2, N.1*, 73-94.
- Cordner, G. W., Greene, J. R., & Bynum, T. S. (2002). Planejamento dos Recursos Humanos Policiais. In: J. R. Greene, *Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises* (pp. 61-83). São Paulo: USP.
- Correia, A. (2010). Apresentação à nova edição brasileira. In: H. Arendt, *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense.
- Costa, A. (Abril de 2011). *É possível uma Política Criminal? A discricionarietà no Sistema de Justiça Criminal do DF*. Acesso em abril de 2012, disponível em Sociedade e Estado (online), Vol. 26, n. 1, pp. 97-114: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922011000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922011000100006&lng=en&nrm=iso)>
- Costa, A. T., & Porto, M. S. (mai./ago. de 2011). Controlando a Atividade Policial: uma análise comparada dos códigos de conduta no Brasil e Canadá. *Sociologias, ano 13, n. 27*, 342-381.
- DaMatta, R. (1983). *Carnavais, Malandros e Heróis – Para uma Sociologia do Dilema Brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho. Estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Oboré Editorial.
- Dejours, C. (2009). A carga psíquica do trabalho. In: M. I. Betiol, *Psicodinâmica do trabalho - Contribuições da escola Djouriana à análise da relação prazer sofrimento e*

- trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (2009). Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. In: M. I. Betiol, *Psicodinâmica do Trabalho - Contribuições da Escola Djouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dunning, C. M., & Hochstedler, E. (2002). Satisfação com a Comunicação em uma Organização Policial: Os Relatórios "Shooting the Shit", "Horsenecking" e "Brownie". In: J. R. Greene, *Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises* (pp. 155-173). São Paulo: USP.
- Enriquez, E. (1990). *Da horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar .
- Faoro, R. (1993). A aventura liberal numa ordem patrimonialista. *Revista USP*, n. 17, 14-29.
- FENAPEF. (30 de março de 2015). *Sobre a Federação Nacional dos Policiais Federais*.  
Fonte: Site da FENAPEF: <http://fenapef.org.br/fenapef/noticia/imprimir/23822>
- Freud, S. (1996). O mal-estar na civilização. In: S. Freud, *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud* (J. Salomão, Trad., Vol. XXI). Rio de Janeiro: Imago.
- Garrido, V., Stangeland, P., & Redondo, S. (2006). *Principios de Criminología*. Tirant lo Blanch.
- Gaulejac, V. d. (2004/2005). O âmago da discussão: da sociologia do indivíduo à sociologia do sujeito. *Cronos*, v. 5/6, n. 1/2, 59-77.
- Gaulejac, V. d. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida,SP: Idéias e Letras.
- Goldstein, H. (1990). *Problem-Oriented Policing*. McGraw-Hill Inc.
- Goldstein, H. (2003). *Policiando uma Sociedade Livre*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Greene, J. R. (2002). *Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises*. São Paulo: USP.
- Habermas, J. (2002). Três modelos normativos de Democracia. In: *A inclusão do outro: estudos da teoria política*. São Paulo: Loyola.
- Hearn, J. (1994). The Organization(s) of Violence: Men, Gender Relations, Organizations, and Violences. *Human Relations*, 731-754.

- Holanda, S. B. (1995). *Raízes do Brasil*. 26<sup>a</sup> ed. São Paulo: Companhia das Letras.
- Job, F. P. (2003). Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações. Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação, Doutorado em Administração de Empresas da EAESP/FGV. São Paulo, SP: EAESP/FGV.
- Lopes, J. R. (2000). Direitos humanos e tratamento igualitário: questões de impunidade, dignidade e liberdade. *Rev. bras. Ci. Soc, São Paulo, v. 15, n. 42*, Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092000](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092000). Acesso em: 06/08/2008. Fonte: Scielo.
- Machado, B. A. (2014). *Justiça criminal: diferenciação funcional, interações organizacionais e decisões*. São Paulo: Marcial Pons.
- Menke, B. A., White, M. F., & Carey, W. L. (2002). Profissionalização da Polícia: Em Busca de Excelência ou de Poder Político? In: G. J. org., *Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises* (pp. 85-117). São Paulo: USP.
- Michaud, Y. (1993). *Violência*. São Paulo: Ática.
- Monet, J.-C. (2002). *Polícia e Sociedades na Europa*. São Paulo: USP.
- Monjardet, D. (2003). *O que faz a Polícia?* São Paulo: USP.
- Motta, M. P. (2014). Operação espelhomeu: Investigação sobre imagem corporal de mulheres policial federais. *Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Física*. Brasília: Universidade Católica de Brasília.
- Newburn, T., Williamson, T., & Wright, A. (2007). *Handbook of Criminal Investigation*. New York: Willan Publishing.
- Pandolfi, D. C. (1999). Percepção dos direitos e participação social. In: o. Dulce Chaves Pandolfi, *CIDADANIA, justiça e violência*. Rio de Janeiro: FGV.
- Pinho, J. T. (2014). Polícia Judiciária, Política Criminal e Poder Discrecional: o papel do delegado de polícia na gestão da notícia-crime. *Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão da Investigação Criminal*. Brasília, DF: ANP.
- Polícia Federal. (2010). *Tribunal de Contas da União*. Fonte: Site do Tribunal de Contas da União:  
<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=2086602&seAbrirDocNoBrowser=1>, acesso em: 18/04/2015

- Polícia Federal. (06 de março de 2015). *Sobre o Departamento de Polícia Federal*. Fonte: Polícia Federal do Brasil: <http://www.dpf.gov.br/institucional/historia/>
- Presidência da República. (09 de Março de 2015). *Palácio do Planalto. Presidência da República*. Fonte: Site da Presidência da República: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/MSG/VepL4483-64.pdf](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/MSG/VepL4483-64.pdf)
- Shinyashiki, R. T. (6 de Junho de 2015). *A Carícia Essencial - Uma psicologia do afeto*. Fonte: Digital Source e Viciados em Livros: <http://momento.sobaoticaespirita.com/cariciaessencia.doc>.
- Silva, L. S., Pinheiro, T. M., & Sakurai, E. (Dezembro de 2007). *Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais*. *Cad. Saúde Pública*, v. 23, n. 12, p. 2949-2958. Fonte: Scielo: Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2007001200016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2007001200016&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 25/04/2015
- Skolnick, J. H., & Bayley, D. H. (2002). *Nova Polícia*. São Paulo: USP.
- Stelfox, P. (2007). Professionalizing criminal investigation. In: T. Newburn, T. Williamson, & A. Wright, *Handbook of Criminal Investigation*. New York: Willan Publishing.
- Swanson, C. R., & Territo, L. (2002). Liderança Policial e Estilos de Comunicação Interpessoal. In: J. R. Greene, *Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises* (pp. 137-153). São Paulo: USP.
- Takeuti, N. (jan./dez. de 2005). O difícil exercício da alteridade. *Cronos*, v.5/6, n.1/2, 35-46.
- Vanagunas, S. (2002). Planejamento dos Serviços Policiais Urbanos. In: J. R. Greene, *Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises* (pp. 43-59). São Paulo: USP.
- Weber, M. (2004). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Wycoff, M. A. (2002). Polícia Municipal: Avaliando sua Eficácia contra o Crime. In: J. R. Greene, *Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises* (pp. 19-41). São Paulo: USP.

# ANEXO I

## ROTEIRO DAS ENTREVISTAS –APF

### I. TRAJETÓRIA E ESCOLHA PROFISSIONAL

1. Quando você ingressou na Polícia Federal? Qual o ano do seu concurso?
2. Por que você escolheu ser policial federal?
3. Quanto tempo você trabalhou com investigação criminal aproximadamente?

### II. CONTEÚDO DO TRABALHO E PRINCIPAIS DIFICULDADES

1. Descreva como você investiga um crime (imagine uma das investigações conclusivas de que participou e descreva o que você fez para obter as provas).
2. Dá para reconhecer desde o começo a investigação que “pode dar certo” e a investigação que “possivelmente não vai dar em nada”? Por quê? Dê um exemplo.
3. Qual o fator preponderante para o sucesso de uma investigação?
4. Que conhecimentos considera que são mais importantes para realizar bem seu trabalho de investigador?
5. Que conhecimentos necessários para investigar foram adquiridos no ensino formal (incluindo o curso de formação e treinamento continuados)?
6. Que conhecimento necessário para investigar você aprendeu trabalhando aqui no dia a dia?
7. Que habilidades seu trabalho exige?
8. Vc possui as habilidades necessárias para realizar seu trabalho?

### III. VALOR E PRESTIGIO DO TRABALHO

1. Vc valoriza seu próprio trabalho? Por quê?
2. Vc acha que seus pares valorizam seu trabalho? Por quê? Como?
3. Vc acha que seus superiores valorizam seu trabalho? Por quê? Como?
4. Vc acha que a sociedade valoriza seu trabalho? Porque, Como?
5. Vc se sente reconhecido no seu trabalho? Quem reconhece seu trabalho? Por quê?  
Como?

6. Você já foi elogiado por algum trabalho de investigação (verbalmente/elogio formal/implicitamente)?
7. Você acha que o elogio é importante?

#### IV. AUTONOMIA NO TRABALHO

1. Descreva um dia de trabalho.
2. Descreva um dia de trabalho excepcional.
3. Você tem liberdade para investigar? (vc planeja seu trabalho na investigação? Escolhe como fazer melhor ou de maneira mais fácil seu trabalho?)
4. O trabalho de investigação é muito normatizado?
5. Você pode ser criativo no seu trabalho? Como? Se respondeu que não, já foi possível alguma vez? Quando?
6. Você considera importante ser criativo em seu trabalho?
7. Você pode estabelecer prioridades no seu trabalho? Como?
9. Você segue apenas as normas à risca ou improvisa outras formas de fazer?

## ANEXO II

### ROTEIRO DAS ENTREVISTAS – DPF

#### I. TRAJETÓRIA E ESCOLHA PROFISSIONAL

1. Quando você ingressou na Polícia Federal? Qual o ano do seu concurso?
2. Por que você escolheu ser policial federal?
3. Quanto tempo você trabalhou com investigação criminal aproximadamente?

#### II. CONTEÚDO DO TRABALHO E PRINCIPAIS DIFICULDADES

1. Descreva como você investiga um crime (imagine uma das investigações conclusivas de que participou e descreva o que você fez para obter as provas).
2. Dá para reconhecer desde o começo a investigação que “pode dar certo” e a investigação que “possivelmente não vai dar em nada”? Por quê? Dê um exemplo.
3. Qual o fator preponderante para o sucesso de uma investigação?
4. Que conhecimentos considera que são mais importantes para realizar bem seu trabalho de investigador?
5. Que conhecimentos necessários para investigar foram adquiridos no ensino formal (incluindo o curso de formação e treinamento continuados)?
6. Que conhecimento necessário para investigar você aprendeu trabalhando aqui no dia a dia?
7. Que habilidades seu trabalho exige?
8. Vc possui as habilidades necessárias para realizar seu trabalho?

#### III. VALOR E PRESTIGIO DO TRABALHO

1. Vc valoriza seu próprio trabalho? Por quê?
2. Vc acha que seus pares valorizam seu trabalho? Por quê? Como?
3. Vc acha que seus superiores valorizam seu trabalho? Por quê? Como?
5. Vc acha que os seus subordinados valorizam seu trabalho?
4. Vc acha que a sociedade valoriza seu trabalho? Porque, Como?
5. Vc se sente reconhecido no seu trabalho? Quem reconhece seu trabalho? Por quê?

Como?

6. Você já foi elogiado por algum trabalho de investigação (verbalmente/ elogio formal/implicitamente)?

7. Você acha que o elogio é importante?

#### IV. AUTONOMIA NO TRABALHO

1. Descreva um dia de trabalho.

2. Descreva um dia de trabalho excepcional.

3. Você tem liberdade para investigar? (vc planeja seu trabalho na investigação? Escolhe como fazer melhor ou de maneira mais fácil seu trabalho?)

4. O trabalho de investigação é muito normatizado?

5. Você pode ser criativo no seu trabalho? Como? Se respondeu que não, já foi possível alguma vez? Quando?

6. Você considera importante ser criativo em seu trabalho?

7. Você pode estabelecer prioridades no seu trabalho? Como?

9. Você segue apenas as normas à risca ou improvisa outras formas de fazer?

# ANEXO III

## TABELAS E FIGURAS

Tabela 2 - Efetivo da Polícia Federal em 2015

| CARGO | MULHERES | HOMENS | TOTAL |
|-------|----------|--------|-------|
| APF   | 603      | 5530   | 6133  |
| DPF   | 273      | 1533   | 1806  |
| EPF   | 487      | 1581   | 2068  |
| PCF   | 122      | 1051   | 1173  |
| PPF   | 84       | 412    | 496   |

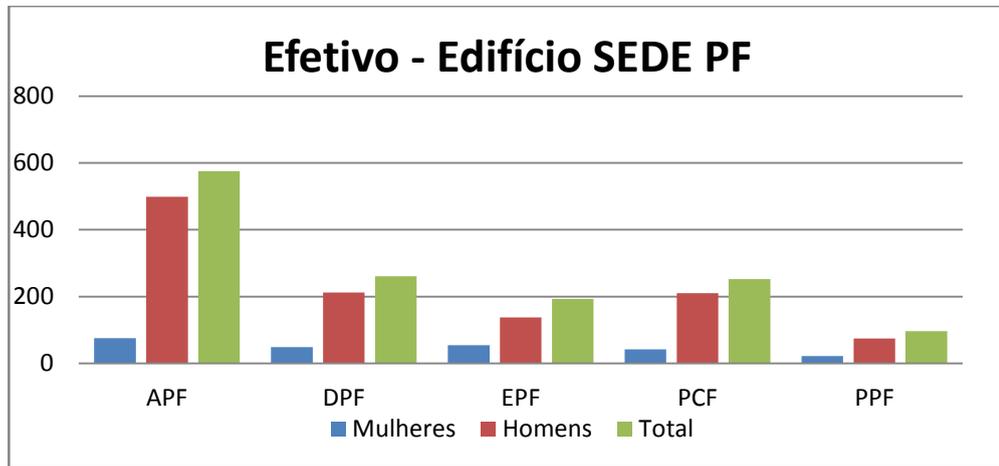


Figura 1 – Distribuição do efetivo da PF no Ed. Sede por cargo e gênero

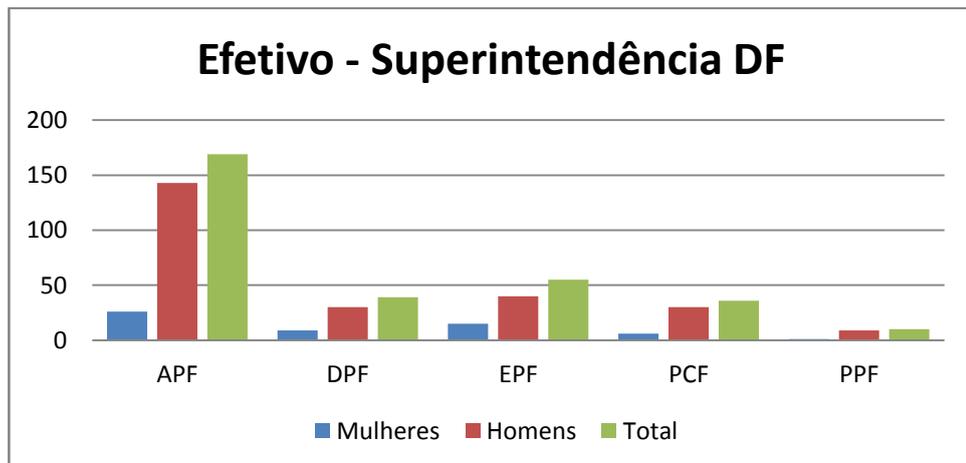


Figura 2 - Distribuição do efetivo da PF na Superintendência por cargo e gênero

Tabela 3 – Concursos para preenchimento de cargos da PF por ano e número de vagas edital

| ANO DO CONCURSO | CARGOS OFERECIDOS | NÚMERO DE VAGAS OFERECIDAS EDITAL |
|-----------------|-------------------|-----------------------------------|
| 1993            | DPF/PCF/APF/EPF   | 531                               |
| 1997            | PPF/APF/DPF/PCF   | 126                               |
| 1998            | EPF               | 20                                |
| 2000            | PPF/APF           | 97                                |
| 2001            | DPF/PCF/APF/EPF   | 521                               |
| 2004            | DPF/PCF/APF/EPF   | 630                               |
| 2004            | PPF               | 49                                |
| 2009            | EPF/APF           | 46                                |
| 2012            | APF/PPF           | 25                                |

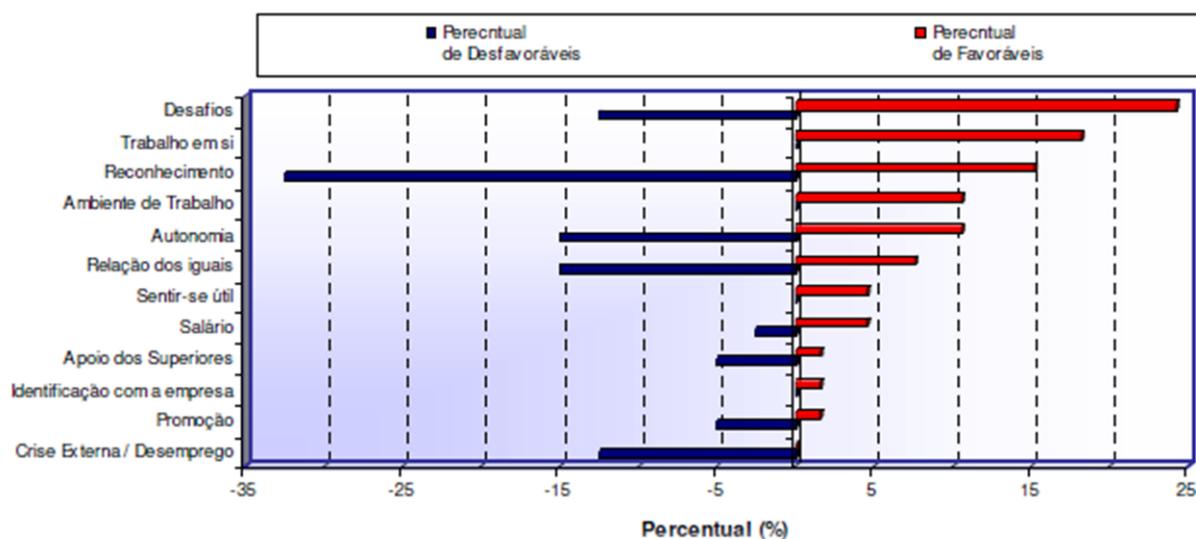


Figura 3 - Os Fatores de Motivação e Desmotivação no Trabalho na Pesquisa de Job (2003)