

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGGP**

**FERNANDO AMORIM**

**OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS  
EQUIPES DE INVESTIGAÇÃO DE ALTO DESEMPENHO NA  
POLÍCIA FEDERAL**

VITÓRIA/ES  
30 DE MAIO DE 2019

FERNANDO AMORIM

**OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS  
EQUIPES DE INVESTIGAÇÃO DE ALTO DESEMPENHO NA  
POLÍCIA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito necessário para a obtenção do grau de mestre.

Orientador: Prof. Marison Luis Soares

VITÓRIA/ES  
2019

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

A524o Amorim, Fernando, 1976-  
Oportunidades e desafios para a implementação das equipes de investigação de alto desempenho na Polícia Federal / Fernando Amorim. - 2019.  
77 f. : il.

Orientador: Marison Luis Soares.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. grupos de trabalho. 2. Organização e métodos. 3. Crime organizado - Investigação. 4. Inquérito policial. 5. pesquisa-ação. I. Soares, Marison Luis. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

**FERNANDO AMORIM**

**EQUIPES DE INVESTIGAÇÃO DE ALTO DESEMPENHO:  
OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS  
EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO NA POLÍCIA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

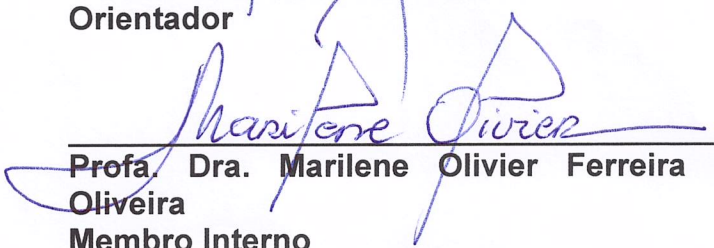
Aprovada em 30 de maio de 2019.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



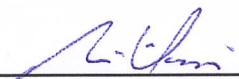
---

**Prof. Dr. Marisson Luiz Soares**  
Orientador



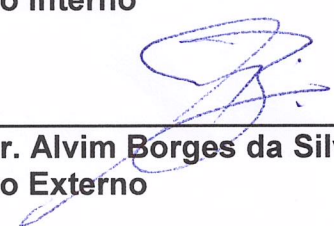
---

**Profa. Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira**  
Membro Interno



---

**Prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira**  
Membro Interno



---

**Prof. Dr. Alvim Borges da Silva Filho**  
Membro Externo

Dedico este trabalho a minha filha Ana Laura, que veio ao mundo durante esta jornada. Que lhe sirva de inspiração para que seja sempre uma buscadora do conhecimento e da verdade.

## AGRADECIMENTOS

O desejo de cursar este mestrado surgiu de uma inquietação. Ocupante de uma carreira jurídica, com uma formação jurídica, me encontrei inúmeras vezes na minha trajetória profissional exercendo a função de gestor. Nesta condição sempre busquei fazer o melhor, mas sempre me faltou o embasamento técnico e teórico para saber se realmente estava fazendo o correto. Por este motivo agradeço em primeiro lugar aos meus colegas policiais federais, que tendo sido a mim subordinados em algum momento, tenham sido de alguma forma injustiçados pelos meus desacertos.

Agradeço imensamente a minha esposa Andressa, que descobriu que estava grávida de nossa primeira filha na primeira semana de aulas do mestrado, e apesar de gozar desta prerrogativa, nunca exigiu que eu me afastasse dos meus estudos para a auxiliar durante os desafios da gravidez. Muito pelo contrário, sempre permaneceu compreensiva e prestativa, me apoiando como podia para que eu tivesse sucesso nesta caminhada.

Vou guardar sempre o sentimento de respeito e afeto que criei com os meus companheiros de curso. Partiram deles, alunos como eu, algumas das lições mais importantes que aprendi. Agradeço a todos eles, mas especialmente ao Dr. Luciano Flores de Lima, meu colega de profissão e colega de turma, pessoa a quem primeiro recorria quando a dificuldade de conciliar meus compromissos profissionais e acadêmicos surgia, nunca me deixando desamparado.

Minha gratidão a todos os professores que me guiaram por esta estrada, sempre demonstrando uma disposição para não somente transmitir conhecimento, mas construir, juntamente com nós alunos, uma visão mais vasta e rica da Gestão Pública. Como não poderia deixar de ser, ofereço um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Marison Luis Soares, pela amizade e apoio que sempre me dirigiu. Além disso, por não só ensinar, mas viver os princípios do trabalho em equipe e da liderança transformacional, o professor Marison foi sempre uma inspiração.

Por fim, ofereço minha gratidão e minha eterna amizade aos policiais Jorge Melo Nóbrega, José Marcos Borel e Osmani Davel Junior, pessoas sem as quais o presente trabalho não seria possível, e aos meus colegas delegados Lorenzo Fontes Esposito e Aline Pedrini Cuzzuol pelo constante apoio e compreensão.

## RESUMO

Assim como nas demais polícias investigativas, pouco tem se discutido na Polícia Federal Brasileira, sobre formas mais modernas de organização do trabalho como as equipes de alto desempenho. Para tanto realizou-se pesquisa junto a delegacia de combate aos crimes patrimoniais e ao tráfico de armas da Superintendência da Polícia Federal no Espírito Santo onde três investigações foram conduzidas por uma equipe de policiais formada modelo de trabalho das equipes de alto desempenho. Adotou-se uma abordagem qualitativa, optando-se pelo método da pesquisa-ação. A equipe, formada por um delegado, um escrivão e dois agentes, corresponde a formação padrão de uma equipe na Polícia Federal. A coleta de dados se deu a partir da gravação e posterior transcrição das reuniões da equipe e registro da comunicação da equipe realizada através grupo específico criado em aplicativo de mensagens instantâneas. Como resultado percebeu-se uma melhora qualitativa na investigação, uma vez que cada policial participava da definição da linha investigatória e tinha acesso remoto as demais informações relevantes juntadas ao inquérito. No entanto, não foi possível afirmar que o modelo de equipes de alto desempenho gere mais celeridade a uma investigação. Com base nos resultados da pesquisa foi desenvolvido um modelo de implementação das equipes de alto desempenho na investigação policial fundamentado em dois pilares: as reuniões de instrução e discussão para a instauração do inquérito e realização de diligências sensíveis; e o dossiê online da investigação.

Palavras-chave: grupos de trabalho – organização e métodos – crime organizado – investigação – inquérito policial - pesquisa-ação

## **ABSTRACT**

As in the other investigative police agencies, little has been discussed, in the Brazilian Federal Police, about more modern forms of work organization such as high performance teams. For this purpose, a research was carried out at the Brazilian Federal Police specialized unit for patrimonial crimes and the arms trafficking located in the state of Espírito Santo, where three investigations were conducted by a police team formed from the high performance teams model of work organization. A qualitative approach was adopted, opting for the action-research method. The team, formed by one police chief, one clerk and two agents, corresponds to the standard formation of a team in the Federal Police. The data collection took place from the recording and subsequent transcription of the team meetings and recording of the communication the team performed through a specific group created in a instant messaging application. As a result, a qualitative improvement was detected in the investigation, since each police officer participated in the definition of the investigative line and had remote access to the other relevant information added to the investigation. However, it has not been possible to state that the high-performance team model leads to a faster investigation. Based on the results of the research, a model of implementation of the high performance teams in the police investigation was developed, based on two pillars: the investigation and discussion meetings for the initiation of the investigation and the carrying out of sensitive investigations; and the online investigation dossier.

Keywords: work teams - methods and organization - organized crime–investigation – police investigation procedure - action research



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 Contexto e Problema de Pesquisa</b> .....	10
<b>1.2 Objetivos</b> .....	12
<b>1.3 Produto Técnico Esperado</b> .....	12
<b>1.4 Delimitação</b> .....	12
<b>1.5 Justificativa</b> .....	12
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	13
<b>3 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	15
<b>3.1 Equipes</b> .....	15
<b>3.2 Equipes de Alto Desempenho</b> .....	19
<b>3.3 Estilos de Liderança</b> .....	29
3.3.1 Liderança na Polícia.....	33
<b>3.4 Equipes de Alto Desempenho na Atividade Policial</b> .....	37
<b>3.5 Delegação psicológica de poder</b> .....	40
<b>3.6 Equipes de Investigação de Alto Desempenho</b> .....	43
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	47
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	62
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	66
<b>ANEXO A – PRODUTO TÉCNICO ESPERADO</b> .....	72

## 1. INTRODUÇÃO

A chegada do presente século descortina uma triste realidade que vem se tornando uma fonte de grande preocupação para a sociedade: o crime organizado cada vez mais se sofisticava e se dissemina. Os grandes criminosos modernos têm pleno acesso a recursos, tecnológicos, jurídicos e financeiros, o que maximiza seus lucros e facilita que os vestígios da atividade delituosa se tornem imperceptíveis. Em claro descompasso com as organizações criminosas, as instituições policiais sofrem com a carência de recursos humanos e tecnológicos, bem como com os entraves da estrutura estatal onde se inserem.

A busca de novos modelos de organização de trabalho, que possam gerar um incremento na qualidade e celeridade das investigações criminais, sem exigir para tanto mudanças legislativas ou elevação de gastos, se mostra uma medida não só interessante como necessária para que as polícias investigativas brasileiras possa fazer frente aos seus desafios presentes e futuros.

O trabalho em equipe efetivo hoje é considerado um dos principais valores em organizações de alto desempenho. Em consequência, segundo Castka e outros (2001), o uso de equipes para o incremento do desempenho organizacional é uma proposição frequente na literatura especializada. Neste mesmo espírito, o trabalho de Ma e outros (2017) identificou que organizações que produzem com sucesso costumam ter culturas onde o trabalho em equipe ocupa uma posição central. Logo, as empresas dependem cada vez mais de equipes para impulsionar a criatividade e competitividade.

As entidades produtivas estão migrando gradualmente para longe de uma estrutura hierárquica de liderança e usando mais trabalho em equipe na realização de tarefas. As instituições do primeiro, segundo e terceiro setor estão cada vez mais adotando o trabalho em equipe, delegação psicológica de poder e colaboração entre seus funcionários. Embora os estilos tradicionais de liderança vertical e autoritária ainda existam, os líderes nas organizações agora devem ser receptivos a contribuições de seus funcionários e incluir seus subordinados no processo de tomada de decisão (Chin, 2015). Neste mesmo contexto, Raes e outros (2015) sustentam que, embora o trabalho em equipe é um alicerce fundamental na organização do trabalho em instituições contemporâneas, o foco principal dos sistemas de gestão de pessoas e treinamento das organizações ainda está no funcionário individual e os funcionários ainda são recompensados com base em sua contribuição individual.

Apesar das claras vantagens da implementação das equipes de alto desempenho no serviço público, são poucos os exemplos na literatura, da utilização desta modalidade de

organização de trabalho na Administração Pública Brasileira e mais especificamente no trabalho investigativo realizado pelas polícias judiciárias.

### **1.1. Contexto e Problema de Pesquisa**

Com o surgimento de organizações criminosas transnacionais, terrorismo e crimes cibernéticos, várias formas de trabalho em equipe e redes tornaram-se imperativas para a polícia, a fim de responder aos desafios de suas atribuições (Birzer e outros, 2012). Embora tarefas complexas tenham se tornado uma característica regular do policiamento contemporâneo (Gottschalk e Glomseth, 2012), há pouca evidência empírica sobre como facilitar a implementação de equipes de alto desempenho na atividade policial.

Acompanhando o perfil tradicional das organizações policiais, a Polícia Federal tem a hierarquia e a disciplina dentre seus princípios fundamentais. Esta circunstância tem gerado reflexos na organização interna de gestão de pessoas do órgão. O modelo prevalente nas unidades da Polícia Federal são os núcleos específicos, formados por servidores ocupantes do mesmo cargo e com a mesma especialização. Estes núcleos por sua vez possuem chefias que são diretamente subordinadas aos chefes da delegacia ou da unidade.

Nessa formatação, um delegado presidindo uma investigação deverá solicitar a realização de diligências ao Chefe do Núcleo de Operações, que por sua vez designará um agente para realizá-la. Solicitações de diligências posteriores seguirão o mesmo procedimento, não havendo nenhuma garantia de que o agente que já havia iniciado o trabalho investigativo estará envolvido nas etapas posteriores. O mesmo ocorrerá quando houver a solicitação de produção de documentos ao Núcleo Cartorário, a realização de interceptações aos Núcleos de Análise ou Inteligência, e a realização de perícias aos Setores Técnicos Científicos.

Ao se fragmentar a execução das diligências policiais de um inquérito policial se impede o livre fluxo de conhecimento entre os policiais envolvidos e a formação de uma memória coletiva da investigação, sendo esta característica da gestão de pessoas da Polícia Federal é objeto de constantes críticas pelos servidores do órgão.

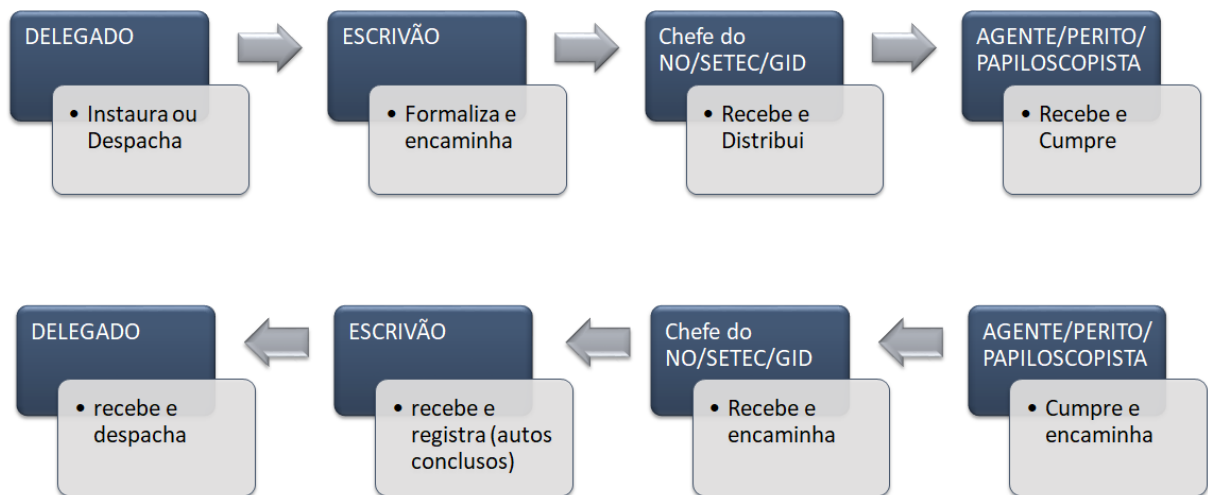
A grande quantidade de atribuições a cargo da Polícia Federal e um efetivo aquém do ideal<sup>1</sup> para atendê-las em todo o território nacional é frequentemente apontada como uma das

---

<sup>1</sup> A Polícia Federal conta com 3.428 cargos policiais vagos, Fonte: Ministério da Economia, Secretaria do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: [www.planejamento.gov.br/.../upload/.../anexo\\_i-tab1-quant\\_fisico\\_pessoal\\_pexec.pdf](http://www.planejamento.gov.br/.../upload/.../anexo_i-tab1-quant_fisico_pessoal_pexec.pdf)

justificativas para a não adoção de equipes efetivas na investigação criminal. Em muitas unidades, especialmente nas delegacias do interior, os mesmos policiais responsáveis pelas investigações criminais, são também encarregados da expedição de passaportes, da regularização de estrangeiros e da fiscalização de empresas de segurança privada e da venda de produtos químicos.

**FIGURA 1: Representação do fluxo burocrático de uma investigação**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Além disto, a disputa por poder existente entre os cargos da Polícia Federal, que já se arraigou na própria identidade dos policiais federais, pode se mostrar um obstáculo para a implementação de modelos colaborativos de organização do trabalho.

Nesse contexto, a adoção de equipes de investigação, se mostra uma forma promissora de se incrementar o desempenho da investigação criminal na Polícia Federal. Logo, podemos apontar o seguinte problema de pesquisa:

Quais oportunidades e desafios podemos identificar no processo de implementação de equipes de alto desempenho na atividade investigativa desenvolvida pela Polícia Federal?

## **1.2. Objetivos**

O presente trabalho tem os seguintes objetivos:

- Contribuir para a otimização da formatação do trabalho investigativo realizado pelos policiais federais dedicados à investigação criminal,
- Oferecer subsídios a construção de projeto para a implementação das equipes de alto desempenho na atividade investigativa desenvolvida pela Polícia Federal no Espírito Santo;
- Analisar a liderança transformacional e a delegação psicológica de poder como facilitadores da implementação das equipes de alto desempenho na Polícia Federal.

## **1.3 Produto Técnico Esperado**

Entregar a Polícia Federal uma ferramenta para otimização da formatação do trabalho realizado pelos policiais dedicados a investigação criminal.

## **1.4 Delimitação**

Para se alcançar este objetivo, será necessário entender como funciona uma investigação criminal, e como, normalmente, se dá a gestão de pessoas dentro desta atividade. Por se tratar de atividade típica de Estado e destinada à instrução de um eventual processo criminal, a investigação é alvo de um considerável balizamento legal. As normas que regem os aspectos jurídicos das investigações criminais também influenciam a definição de seus atores, suas atribuições e a relação entre eles. Logo, o nosso modelo não poderá transgredir ou extrapolar os ditames legais. Ainda assim, existe uma margem considerável para a experimentação e adoção de novos métodos para a gestão de policiais, uma vez que a investigação criminal é dinâmica, multidisciplinar e influenciada pelos avanços sociais e tecnológicos.

Também, para evitar possíveis implicações legais referentes ao acesso a informações sigilosas, a pesquisa se restringirá à unidade onde o pesquisador se encontrava lotado e a investigações sob sua responsabilidade.

## **1.5 Justificativa**

Considerada uma das melhores polícias investigativas do mundo, a Polícia Federal brasileira tem se notabilizado, especialmente nas duas últimas décadas, pelo considerável

investimento em recursos tecnológicos, o que tem gerado um incremento na qualidade e velocidade de suas investigações. Estes resultados são responsáveis pelo avanço do órgão em sua missão e pelo reconhecimento e aprovação da sociedade brasileira.

Apesar do compromisso do órgão com a modernidade, o modelo de organização dos servidores da Polícia Federal, questão crítica para a evolução da instituição, não costuma ser objeto de discussão, e quando o é, a discussão é permeada por questões jurídicas, como a responsabilidade pela condução do inquérito policial. Além disto, as instituições policiais brasileiras, inclusive as civis, são marcadas por uma forte cultura de comando e controle e pelos dogmas da hierarquia e disciplina.

De outro giro, a função primordial de uma investigação criminal é coletar, confrontar e produzir conhecimento. Segundo as conclusões de Hinsz (2015) as equipes se mostram o melhor modelo de organização do trabalho para este tipo de atividade. Logo, apesar das idiosincrasias da atividade policial, se mostra extremamente oportuno iniciar a discussão quanto a implementação desta metodologia de trabalho nas policias investigativas

Além disto, são inúmeros os autores estrangeiros, especialmente de língua inglesa, que se debruçaram sobre o tema das equipes de alto desempenho. No entanto, são raros os trabalhos em língua portuguesa que se dedicam sobre este assunto. Desta forma, o presente trabalho se presta a participar no preenchimento desta lacuna.

## **2. METODOLOGIA**

O presente trabalho busca identificar dentre os autores que se debruçaram sobre o tema das equipes de alto desempenho, técnicas e métodos compatíveis com a atividade investigativa policial, aplicá-las na Polícia Federal e a partir das conclusões deste trabalho identificar diretrizes para a implementação das equipes de alto desempenho como método de trabalho nas investigações da Polícia Federal. A partir desta perspectiva, a pesquisa ação se mostra como o método mais apropriado para a realização da pesquisa, uma vez que esta abordagem possibilita a implementação das proposições formuladas a partir da revisão teórica, buscando-se criar dentro de uma unidade da Polícia Federal uma equipe de alto desempenho formada por policiais dedicados a investigação criminal. A este respeito, segundo Macke (2006, p. 208) “a pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa voltada para a busca de solução coletiva a determinada solução-problema, dentro de um processo de mudança

planejada. Esta estratégia contempla, simultaneamente, processos de pesquisa e de intervenção (ação), os quais emergem da participação efetiva dos atores envolvidos e do pesquisador”.

A implementação de uma pesquisa-ação no âmbito investigativo policial apresenta uma série de desafios. Primeiramente, as investigações criminais são marcadas por um sigilo legalmente previsto que pode vir a conflitar com o franco acesso as informações que fundamentam a pesquisa científica. Além disto, a pesquisa terá como objeto a dinâmica de trabalho em uma investigação criminal, e isto apresentará reflexos diretos sobre o inquérito policial que consiste em procedimento criado por lei, com ritos e prazos específicos e que registra e formaliza os resultados de uma investigação. Logo a condução da pesquisa deve observar estas prescrições legais, sob pena de eventuais responsabilizações disciplinares e criminais. Além disto, deve-se cuidar para que a condução da pesquisa não ocasione erros e atrasos na investigação e eventuais prejuízos a dignidade e ao direito de defesa do investigado.

A presente pesquisa, portanto, apresenta um risco: relativiza-se a metodologia tradicional de trabalho da Polícia Federal e adota-se outra, permeada pelos preceitos desenvolvidos a partir da revisão teórica, assumindo-se a possibilidade de sérias repercussões legais e sociais caso o modelo desenvolvido não seja bem-sucedido.

Pelos motivos expostos, ao se delimitar o escopo da pesquisa optou-se por trabalhar com uma equipe formada por um delegado (pesquisador), um escrivão e dois agentes, todos lotados na Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Patrimônio e ao Tráfico de Armas do Espírito Santo (DELEPAT/ES). Esta formatação corresponde a uma equipe padrão de policiais para efeitos de lotação de efetivo nas unidades, bem como em diversas atividades relacionadas à investigação criminal realizadas pela Polícia Federal. Desta forma tornou-se mais fácil monitorar a produção da equipe, sob os aspectos técnico e legal e tomar medidas corretivas caso erros ou atrasos ocorram. Quanto aos policiais participantes, são todos do sexo masculino, contando com 42, 61, 51 e 43 anos de idade; 15, 13, 22 e 22 anos de Polícia Federal e; 13, 6, 19 e 15 anos lotados na Superintendência do Espírito Santo, respectivamente. Considerando as características das equipes de alto desempenho é importante salientar que dos quatro integrantes da equipe apenas dois já eram lotados na DELEPAT/ES, sendo os outros dois (este pesquisador inclusive) removidos de dois outros setores distintos por ocasião da pesquisa.

Em razão dos motivos já expostos, o quantitativo de inquéritos a serem conduzidos sob o novo método de trabalho também teve que ser reduzido. A equipe se debruçou sobre três investigações, desde o seu início. Duas consideradas de nível médio de complexidade, uma envolvendo um assalto a carteiro e a outra a um veículo de entregas dos Correios e outra de alto nível de complexidade, envolvendo um roubo a uma agência da Caixa Econômica Federal.

A pesquisa foi realizada por um período de cerca de cinco meses, se estendendo de novembro de 2018 à março de 2019, tendo o seu progresso registrado através de anotações de campo, gravações, posteriormente transcritas, das três reuniões de discussão, o que totalizou cerca de uma hora e meia de gravação e 85 páginas de texto digitado, e o registro da comunicação realizada, durante o período da pesquisa, através de grupo específico no aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp, o que gerou 12 páginas de texto, excetuando-se os arquivos de mídia.

As reuniões foram bem sucedidas desde o início, não tendo-se verificado resistência dos participantes em razão da pesquisa estar sendo conduzida por um delegado. Importante salientar, que o grupo de discussão no aplicativo de mensagens instantâneas se prestou não somente para a troca de informações quanto as investigações, conforme previsto no projeto de pesquisa, mas também como um fórum de discussão permanente sobre a própria pesquisa-ação, mantendo e ampliando os debates ocorridos nas reuniões.

A dignidade, intimidade e a confidencialidade dos entrevistados foi respeitada, sendo entregue, no ato do convite para a realização da entrevista, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### **3. REVISÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Equipes**

A ideia de equipe é simples e intuitiva, no entanto, para efeito deste estudo, buscou-se na teoria, conceitos que nos permitissem compreender melhor como e para que as equipes são formadas.

Francis e Young (1979, p. 8) definem uma equipe como “um grupo energético de pessoas que estão comprometidas a alcançar objetivos comuns, que trabalham bem juntas e apreciam fazê-lo, e produzem resultados de alta qualidade”. Neste mesmo sentido, Johnson e Johnson (1991) também argumentam que uma equipe é um “conjunto de relações interpessoais estruturadas para atingir metas estabelecidas”. Nota-se em ambos os conceitos, a atribuição de um caráter nuclear aos objetivos e metas comuns na formação das equipes.

Além dos objetivos comuns, alguns autores entendem que a intercomplementariedade de habilidades e conhecimentos também tem grande importância na formação das equipes. Neste sentido, Adair (2009, p.07) entende uma equipe como “um grupo no qual os indivíduos compartilham um objetivo comum e no qual as funções e habilidades de cada membro se



encaixam com as dos demais”. Katzenbach e Smith (1993) argumentam que “uma equipe é um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um objetivo comum, metas de desempenho e abordagem pelas quais se mantêm mutuamente responsáveis”.

Kur (1996), por sua vez, se afasta da abordagem teleológica dos demais autores, e fundamenta seu conceito na natureza volitiva e precária do liame que forma as equipes, aos descrevê-las como "um sistema sociotécnico aberto, proposital, em um estado de tensão entre mudança e estabilidade".

Segundo a pesquisa de Hinsz (2015), as equipes são uma forma de tecnologia humana que pode ser vantajosamente aplicada a problemas e preocupações humanas. Uma vez que o desempenho das equipes em tarefas cognitivas é geralmente superior ao de indivíduos trabalhando de forma isolada no mesmo tipo de tarefa. Em geral, as equipes são melhores juízes, solucionam os problemas de forma mais eficiente, lembram melhor, tomam decisões melhores e apresentam um melhor desempenho na maioria das tarefas cognitivas. No entanto, Hinsz (2015) também adverte que o desempenho das equipes raramente consegue ser equivalente ao do melhor membro da equipe.

Castka e outros (2001) esclarecem que as equipes superam os resultados do trabalho individual sob as seguintes circunstâncias: a tarefa é complexa; criatividade é necessária; o caminho a seguir é indeterminado; é necessário um uso mais eficiente dos recursos; existe a necessidade de aprendizado rápido; um alto nível de comprometimento é desejável; a implementação de um plano requer a cooperação de outras pessoas e; quando a execução da tarefa exige o emprego de diferentes especializações e áreas de conhecimento.

Segundo Hinsz (2015), embora as equipes apresentem um desempenho superior ao dos indivíduos, elas não são tudo o que podem ser, raramente alcançando níveis ótimos de desempenho.

Através de sua pesquisa, Wageman e outros (2005) apontam dois construtos que determinam o funcionamento e a eficácia de uma equipe: a interdependência estrutural e a interdependência comportamental.

- A interdependência estrutural consiste no grau em que o próprio design do trabalho requer que um grupo de pessoas interaja e troque recursos. O design do trabalho é definido por determinantes gerenciais, institucionais e tecnológicas das propriedades estruturais do trabalho, isto é, as preferências de gestores, chefes e outros indivíduos com a autoridade para projetar o trabalho ao determinarem a estrutura de tarefas. Neste contexto, a interdependência

estrutural é um importante constructo na compreensão da eficácia da equipe, pois está entre os condutores mais poderosos do comportamento colaborativo, mais do que valores pessoais, recompensas baseadas em equipes, necessidade percebida de cooperar ou a qualidade dos relacionamentos com membros.

- A interdependência comportamental corresponde ao grau em que os membros do grupo realmente trabalham juntos. Ou seja, a disposição dos membros da equipe para realizarem suas tarefas de forma cooperativa e interdependente.

A distinção entre interdependência estrutural e comportamental é importante porque as estruturas projetadas para promover o comportamento colaborativo não garantem que os membros da equipe trabalhem juntos. Por outro lado, as pessoas podem escolher trabalhar de forma interdependente, mesmo quando não há imperativos estruturais para isso. Por exemplo, os membros de uma equipe com responsabilidades e recompensas individuais podem, no entanto, ajudar-se mutuamente (WAGEMAN e outros, 2005).

É perceptível a convergência entre as conclusões do trabalho de Wageman e outros (2005) e o conceito apresentado por Kur (1996), onde a interdependência comportamental corresponde ao caráter volitivo na formação das equipes e a interdependência estrutural consiste no elemento modulador da tensão entre a mudança e a estabilidade.

Hinsz (2015) esclarece que existe uma série de sistemas de crenças sobre o desempenho da equipe que podem levar a posicionamentos antagônicos: o entusiasmo de equipes e o pessimismo de equipes. O entusiasta por equipes acredita que elas podem ser a melhor solução para qualquer problema que surgir, em detrimento de ações que ocorrem no nível do indivíduo. O pessimista de equipes, por sua vez, acredita que as equipes são um artifício usado para diminuir e prejudicar o trabalho que poderia ser realizado pelo indivíduo. Um exemplo deste posicionamento é a crença de que quando um gestor não quer que um problema seja resolvido, indica uma comissão ou grupo de trabalho para solucioná-lo.

Em sua pesquisa, Hinsz (2015) identifica os seguintes pontos positivos do emprego das equipes:

1. **Armazenamento de informações:** as equipes têm uma quantia plural de cérebros para realizar tarefas cognitivas, apresentando, portanto, uma capacidade consideravelmente maior para processar informações.
2. **Correção de erros:** uma característica marcante das equipes é a possibilidade de reconhecer e corrigir os erros de seus membros. O indivíduo tem dificuldade

em detectar erros em seus modos de pensar, no entanto, ao apresentar suas ideias aos demais membros da equipe, os erros podem vir à luz e serem apontados.

3. **Meta-conhecimento:** Uma característica interessante das equipes é que elas apresentam um ótimo desempenho ao avaliar o conhecimento de seus membros. Desta forma, são mais capazes de detectar as competências que detém e as que não detém, seus pontos fortes e seus pontos fracos.
4. **Confiabilidade:** Por serem constituídas por vários membros, a redundância é inerente ao funcionamento das equipes. Em razão desta redundância, existe uma tendência a se adotar abordagens compartilhadas para resolver um problema. A abordagem compartilhada se mostra uma estratégia mais sistemática para resolver o problema, o que a torna mais confiável.
5. **Compartilhamento de informações:** em razão de terem mais mentes envolvidas no trabalho, as equipes incorporam as diferenças de conhecimento, opiniões e habilidades de seus vários membros. Como consequência, as equipes podem trocar essas informações, ideias e processos cognitivos entre os membros e melhorar o conhecimento e a compreensão de cada um dos membros da equipe. De fato, o compartilhamento de conhecimento entre colegas de trabalho aumenta na presença de grupos de trabalho altamente interdependentes e coesos (FLINCHBAUGH e outros, 2016). A este respeito, Castka e outros (2001) esclarecem que o aprendizado individual é irrelevante para a organização se o mesmo não for disseminado. Sendo que, neste contexto, a melhor ferramenta para a disseminação de conhecimento em organizações é o trabalho em equipe.

Embora estes não sejam todos os pontos fortes cognitivos das equipes, os itens listados destacam a série de fatores envolvidos em como as equipes processam a informação. Eles processam mais informações, com menos erros, com estratégias mais sistemáticas, de maneira mais confiável e têm uma melhor compreensão de como eles fazem isso. Segundo Flinchbaugh e outros (2016), nas equipes interdependentes, os funcionários ganham familiaridade com os colegas, sentem-se mais confortáveis em suas obrigações, aprendem mais e estão mais dispostos a contribuir com informações para os membros da equipe.

No entanto, além dos pontos positivos, também há deficiências no processamento cognitivo em equipes. Logo, segundo Hinz (2015), é importante, ao usar as equipes como uma

tecnologia, reconhecer suas fraquezas. Existem limitações críticas para as equipes que realizam tarefas cognitivas que restringem sua capacidade de responder efetivamente às demandas situacionais. Muitas dessas fraquezas permitem entender por que não é sempre prudente usar uma equipe para executar uma tarefa.

1. **Ação lenta:** devido à interação e à coordenação envolvidas no processamento cognitivo das equipes, elas são lentas para a ação. As equipes geralmente tomam suas decisões através da deliberação, o que as tornam muito mais lentas que o indivíduo.
2. **Perdas de coordenação:** ocorrem em razão das ineficiências de interação dentro de uma equipe. Para um correto processamento cognitivo, todos os aspectos da tarefa devem ser adequadamente alinhados para que a equipe seja eficiente e, além disto, a equipe deve estar alinhada às muitas dimensões dessa tarefa.

### 3.3 Equipes de Alto Desempenho

Segundo Castka e outros (2001), o desempenho pode ser entendido como o propósito do trabalho em equipe. Lin e outros (2017), por sua vez, definem o desempenho da equipe como a capacidade e eficiência de uma equipe ao realizar sua tarefa por meio da atividade coordenada dos membros da equipe. Neste contexto, as equipes de alto desempenho se caracterizam por apresentar um rendimento superior ao de outras equipes, que produzem produtos e serviços similares sob as mesmas condições e limitações.

Conforme as conclusões de De Cooman e outros (2016), o trabalho em equipe nas organizações é cada vez mais a norma, mas os desafios de se trabalhar efetivamente em equipes são consideráveis. Ao se debruçarem sobre o fenômeno da formação de uma equipe de alto desempenho, Castka e outros (2001) ensinam que o desenvolvimento de equipes possui mais de uma dimensão. Estas dimensões consistem no indivíduo, na tarefa, na equipe e na organização. Desta feita, para o efetivo desenvolvimento de uma equipe de alto desempenho, deve-se buscar a otimização de condições em cada uma dessas dimensões. Para que isto ocorra, as equipes devem identificar as dimensões que carecem de atenção e aplicar estratégias de desenvolvimento apropriadas. O incremento no desempenho dependerá de um diagnóstico acurado. A responsabilidade pelo desenvolvimento da equipe cabe, em grande parte, à própria equipe.

Segundo Tuckman e Jensen (1977), as equipes se desenvolvem através de diferentes estágios: Formação – Conflito – Normatização – Desempenho - Adiamento. A Formação

corresponde ao momento em que os membros da equipe se conhecem e são determinados o propósito e os objetivos da equipe. O Conflito é caracterizado pela incerteza. É o momento em que os membros do grupo lutam por definir suas posições e influência junto ao líder e ao restante da equipe, e os objetivos da equipe competem por espaço com questões emocionais e relações interpessoais. Na Normatização, o consenso começa a surgir no grupo, o comprometimento se fortalece, sendo que os papéis e as responsabilidades são definidos e aceitos. No estágio do desempenho, a equipe está totalmente consciente do que está fazendo e o que tem que fazer na sequência, tem grande autonomia e está focada em superar seus objetivos. Por fim, no estágio do Adiamento, a equipe está prestes a se separar e os membros da equipe mudam seu foco de uma tarefa para um foco de relacionamento.

Ao apontarem os fatores críticos para a criação de uma equipe de alto desempenho efetiva, Castka e outros (2001) os dividem em duas categorias: os fatores sistêmicos, como impacto organizacional, foco definido, alinhamento e interação com entidades externas e medidas de desempenho; e os fatores humanos, que consistem em conhecimento e habilidades, necessidades do indivíduo e cultura de grupo.

1. **Impacto organizacional:** segundo os autores, o apoio da organização é crítico para a efetiva implantação das equipes. Neste sentido, cabe à organização criar uma cultura de autonomia e encorajamento das equipes; determinar o tamanho, a composição, o propósito da equipe, bem como os treinamentos aos quais seus membros serão submetidos; providenciar um ambiente incentivador, onde a equipe goze de autonomia, tendo acesso a recursos como tempo, dinheiro, informações, conhecimento, talentos, materiais e um local de trabalho apropriado; monitoramento do desempenho da equipe, baseado nos principais indicadores de produtividade e que tenha sido comumente acordado pela equipe e pela administração; e um sistema de gratificação da equipe.
2. **Foco definido:** segundo Castka e outros (2001), a equipe deve ter sua missão, visão e objetivos definidos e tais devem ser compreendidos pelos seus membros. Além disto, a equipe deve ter parâmetros definidos que delimitarão o seu trabalho. A este respeito, Jagodich e Lake (2014) afirmam que, para terem sucesso, as equipes devem ter uma direção clara para alcançar seus objetivos. É essencial que os membros da equipe em todos os níveis entendam os objetivos primordiais da equipe, podendo, assim, auxiliar no esforço para alcançá-los.

Objetivos claros dão poder ao indivíduo e oferecem um maior senso de realização. O propósito da equipe deve ser determinado por seu líder e executado pelo time como um todo.

3. **Alinhamento e interação com entidades externas:** consiste em compreender a equipe como parte de um sistema formado por outras equipes, chefias, fornecedores, clientes, sociedade e governo.
4. **Cultura de grupo:** as equipes de alto desempenho exigem uma forte cultura de grupo, que é baseada na delegação psicológica de poder, na visão compartilhada, na criatividade, participação, aprendizado, confiança, consenso compartilhado e tolerância ao erro (CASTKA e outros, 2001). Segundo Rodríguez-Sánchez e outros (2017), os membros da equipe que têm fortes sentimentos de pertencimento e se sentem ligados a outros membros da equipe são mais propensos a cooperar. Essa noção de interdependência cooperativa entre os membros da equipe tem sido considerada crucial, não apenas para o desempenho da equipe em geral, mas também, mais especificamente, para a produção criativa como um grupo. As percepções coletivas de ter realizado com sucesso uma tarefa influenciarão o desenvolvimento da futura coesão da equipe. Os membros da equipe, percebendo que tiveram um bom desempenho em equipe em um trabalho anterior, ganharão confiança e aumentarão os laços sociais com os outros membros da equipe. Esta circunstância será benéfica para a integração social dos membros da equipe e, assim, aumentará a tendência para a coesão da equipe, pois os membros da equipe estarão mais propensos a colaborar e ajudar uns aos outros durante os episódios subseqüentes da tarefa. Em outras palavras, as equipes coesas devem ser capazes de usar os recursos de suas equipes com mais eficiência, porque conhecem os outros membros da equipe melhor e são motivadas a concluir a tarefa com sucesso. Uma organização pode desenvolver uma cultura que promove o trabalho em equipe, a dedicação e a criatividade, além de melhorar seu desempenho como um todo. Todos os membros da equipe contribuem para o desenvolvimento da cultura corporativa, no entanto, os responsáveis pela gestão superior da organização tem mais controle sobre este processo (JAGODICH; LAKE, 2014).
5. **Conhecimento e habilidades:** Segundo Jagodich e Lake (2014), para programar adequadamente uma estratégia organizacional, tanto o líder quanto os membros de uma equipe devem desenvolver um conjunto de competências. Nas

organizações públicas, é frequente a composição de equipes multidisciplinares onde cada membro é um componente essencial para a realização de um projeto. Equipes que não possuem uma base de competências adequada para alcançar seus objetivos vão se deparar com grandes desafios.

6. **Necessidades do indivíduo:** as necessidades do indivíduo devem estar alinhadas às da equipe. Tal circunstância é necessária para que ocorra o fortalecimento da equipe quando seus membros forem capacitados ou obtiverem sucesso em uma tarefa. Além disto, as pessoas somente concordarão em integrar uma equipe quando esta atender às suas necessidades. A este respeito, Jagodich e Lake (2014) defendem que, para se alcançar o sucesso, os membros de uma equipe devem estar motivados para o trabalho. A motivação no trabalho pode ser criada por uma variedade de fontes, como: dinheiro; desenvolvimento e crescimento pessoal; compromisso com a organização e sua liderança; autopreservação; desejo de crescimento; e ambição. Embora a satisfação no trabalho seja importante em qualquer organização, ela foi reconhecida como sendo de suma importância para a polícia, onde a natureza do trabalho e as maneiras pelas quais oficiais insatisfeitos poderiam afetar adversamente a prestação de serviços importantes exigem uma força de trabalho comprometida e satisfeita (DANTZKER, 1994). Além disto, estar satisfeito com o trabalho foi reconhecido como um preditor significativo do comportamento dos servidores públicos policiais (FOSAM e outros, 1998).
7. **Medidas de desempenho:** todas as atividades que visam alguma melhoria devem ser acompanhadas das respectivas medidas de desempenho, caso contrário, qualquer iniciativa neste sentido poderá falhar.

Adotando uma abordagem focada em elementos humanos e comportamentais, De Vries (2000) enumera sete fatores necessários para a formação de equipes efetivas:

1. **Confiança:** os integrantes de uma equipe respeitam e confiam uns nos outros. A confiança também implica no respeito pelos outros membros do grupo. Se o objetivo é que as equipes trabalhem, é preciso criar confiança e respeito mútuo entre os membros da equipe. Se tais sentimentos não estiverem presentes, outros fatores que conduzem ao comportamento efetivo de equipe tornam-se irrelevantes. Quando não há sensação de reciprocidade entre os membros de uma

equipe, o grupo logo se torna disfuncional. Enquanto um excesso de regras e regulamentos é um bom indicador de problemas de confiança e um pensamento paranóico, um alto grau de confiança permite que a organização informal domine a organização formal. Em outras palavras, as regras implícitas tornam-se mais importantes do que as regras explícitas. Morita e Burns (2014) afirmam que tanto a confiança de base racional quanto a baseada na relação interpessoal estão sempre presentes em uma equipe em algum nível.

2. **Apoio Mútuo:** os membros se protegem e se apoiam. Os membros de qualquer equipe de trabalho devem ter a certeza de que eles podem confiar uns nos outros. Segundo De Cooman e outros (2016), os indivíduos têm um bom desempenho e se sentem bem quando acreditam que se encaixam na equipe, enquanto as equipes têm um bom desempenho e geram o bem-estar em relação ao trabalho quando todos os membros da equipe compartilham a percepção de que se encaixam na equipe. Visão semelhante é compartilhada por Jagodich e Lake (2014), que entendem que a noção de comunidade dentro de uma equipe onde os relacionamentos e o fator humano predominam pode levar à melhoria do desempenho da equipe. Os relacionamentos interpessoais dentro de uma equipe podem ter um impacto significativo em seu desempenho. Lin e outros (2017) sustentam que os membros da equipe que são eficazes em administrar o próprio tom afetivo em relação aos colegas provavelmente terão uma influência positiva na identificação e cooperação da equipe e, portanto, no desempenho, enquanto os membros que são ineptos em administrar suas emoções e humores podem transmitir um tom afetivo negativo e minar os processos da equipe. Por fim, concluem Lin e outros (2017) que os estados afetivos positivos da equipe levam a um melhor desempenho da equipe, enquanto estados afetivos negativos da equipe estão associados a um pior desempenho. Da mesma forma, uma postura positiva do grupo aumenta a criatividade coletiva e a coordenação de grupo, fatores que provavelmente refletirão no desempenho da equipe.
3. **Comunicação:** os membros de uma equipe devem se engajar em diálogo aberto e comunicação efetiva. O diálogo e a comunicação são ingredientes importantes para fazer as equipes funcionarem. Os integrantes da equipe devem se sentir confortáveis ao expressar opiniões, tanto a favor quanto contra qualquer posição. A informação compartilhada, aberta, honesta e precisa é a norma em equipes que



funcionam bem. As críticas, quando apresentadas de forma cortês, passam a ser vistas como oportunidades para aprender, e não resultam em reações defensivas. Além disso, os participantes da equipe aprendem a minimizar o dano ao ego ao focalizar comentários críticos sobre ideias, não pessoas. Segundo Jagodich e Lake (2014), a comunicação de ideias e sentimentos, apoio mútuo e baixo conflito interpessoal são características de relacionamentos de alta qualidade e ambientes efetivos para o trabalho em equipe. Através da comunicação, os membros da equipe podem desenvolver conhecimento mútuo, oferecer auxílio prático e desenvolver relacionamentos empáticos que podem auxiliar na consecução dos objetivos da equipe. Raes e outros (2015) sustentam que o primeiro comportamento básico de aprendizado da equipe é o compartilhamento. Esta é a elocução de novas informações, uma visão, um significado, uma ideia ou uma proposta por um dos membros da equipe para os outros membros da equipe que não estão familiarizados com essas informações no momento do compartilhamento e que escutam ativamente enquanto tentam interpretar e compreender a explicação dada. Contribuições individuais na forma de novas informações, habilidades, conhecimentos e ideias de diferentes membros da equipe são um ponto de partida fundamental para o aprendizado em equipe.

4. **Objetivo comum:** nas organizações, o trabalho em equipe é ineficaz sem metas mutuamente acordadas. Para dar aos membros da equipe um senso de propósito e foco, os objetivos, estratégias e rotinas da equipe precisam ser articulados claramente. Se um objetivo é ambíguo ou mal definido, o grupo não terá motivação nem compromisso. Embora os objetivos tenham que estar dentro de limites realistas, as organizações também devem encorajar os membros da equipe a "se excederem". Quando cumpridos, os objetivos excedidos geram um senso de orgulho; sua execução cria o sentido de realização entre os membros da equipe. Em conjunto com um senso de propósito claro, certos objetivos qualitativos e quantitativos mutuamente acordados precisam ser expressos. O esclarecimento de metas organizacionais foi identificado como tremendamente importante para as organizações, do setor público em geral, e para o setor de policiamento em particular, onde perseguir objetivos múltiplos, conflitantes e ambíguos se tornou a norma (PANDEY; WRIGHT, 2006). Nos últimos anos, uma opinião pública mais crítica exige estratégias proativas e caras, como a

atividade policial orientada por inteligência e novos métodos de combate ao crime. Ao mesmo tempo, porém, as restrições orçamentárias exigem uma gestão eficaz e eficiente do setor de policiamento (MICHELI; NEELY, 2010). A teoria afirma que objetivos claros e não ambíguos direcionam a atenção e os esforços para as atividades relevantes, levam a um maior esforço, promovem a perseverança e estimulam a descoberta e o uso do conhecimento relevante (LOCKE; LATHAM, 2002). Segundo Castka (2011), a falta de um senso de direção é um dos fatores que podem levar ao fracasso de uma equipe.

5. **Subordinação das necessidades individuais às do grupo:** Os membros da equipe operam dentro dos limites das regras da equipe, não deixando suas próprias necessidades prevalecerem sobre as da equipe. Eles controlam suas tendências egoístas e subordinam sua agenda pessoal à agenda do grupo. Em contraste ao posicionamento de Castka e outros (2001) exposto acima, De Vries (2000) dá um passo além e sugere não somente o alinhamento das vontades do indivíduo ao grupo, mas sim sua sujeição.
6. **Valores compartilhados:** Os membros da equipe têm fortes valores compartilhados e crenças. Como esses valores e crenças definem atitudes e normas que orientam o comportamento, eles desempenham o papel de mecanismo de controle social. Eles também fornecem outra forma de cola que liga os membros de uma equipe de trabalho. Assim, a internalização de valores e crenças compartilhadas pelos membros da equipe é extremamente importante na realização dos objetivos da organização. Um linguajar específico pode intensificar ainda mais o vínculo do grupo. Finalmente, devem ser acordadas entre os membros da equipe sanções por transgressões dos valores e crenças compartilhados. Jagodich e Lake (2014) entendem que a coesão do grupo é fundamental para o desempenho da equipe. A coesão pode ser compreendida como a identificação mútua entre os membros da equipe, a atração interpessoal e o alcance do interesse dos membros em continuar pertencendo à equipe. Neste aspecto, as equipes maduras são caracterizadas por uma coordenação mais efetiva, resolução de problemas e normas e papéis determinados.
7. **Liderança compartilhada:** A definição de liderança como um processo de influenciar os outros para entender o quê e como as coisas devem ser feitas, tornou-se amplamente aceito entre os acadêmicos de liderança (YUKL, 2010).

Por isso, dois tipos de influências foram distinguidos. O primeiro, que foi rotulado de liderança vertical, é definido como a relação entre um líder nomeado ou formal e os membros do grupo em torno dele, onde a influência da liderança ocorre através de um processo de cima para baixo (WASSENAAR; PEARCE, 2012). Pelo contrário, liderança compartilhada refere-se à influência interativa entre indivíduos em grupos, onde a liderança flui através de um processo colaborativo (ENSLEY e outros, 2006). A teoria da liderança compartilhada emergiu de vários ângulos teóricos: o conceito de autoliderança identificou a autogestão como um substituto para a liderança, que é uma pré-condição da liderança compartilhada (MANZ; SIMS JR, 1987). Da mesma forma, a teoria da delegação psicológica de poder, que enfatiza a descentralização do poder, é necessária, mas insuficiente para fundamentar a liderança compartilhada (WASSENAAR; PEARCE, 2012). Recentemente, um número crescente de acadêmicos sugeriu que a liderança vertical e a liderança compartilhada não são mutuamente exclusivas, mas estão intimamente interligadas (PEARCE, 2004). Especificamente, formas engajadas de comportamento de liderança vertical, que podem ser conceituadas e operacionalizadas como liderança transformacional, foram identificadas como um estimulador importante para a aparência e intensificação da liderança compartilhada (PEARCE e outros, 2008).

Uma rápida leitura dos fatores apontados por Castka e outros (2001) e De Vries (2000) para a formação de uma equipe deixa claro que há pouca convergência entre os autores. Adotando-se a divisão estabelecida por Wageman e outros (2005) entre interdependência estrutural e interdependência comportamental, constatamos que os fatores apontados por Castka e outros (2001) como sistêmicos correspondem a interdependência estrutural, enquanto os fatores humanos estariam relacionados a interdependência comportamental. Os fatores apontados por De Vries (2000), no entanto, desconsideram o elemento estrutural e extrínseco na formação das equipes e se debruça somente sobre aspectos comportamentais das equipes e intrínsecos aos seus membros.

Mesmo quando limitamos a comparação dos elementos de De Vries (2000) com os fatores humanos de Castka e outros (2001), verificamos que há pouca correspondência entre eles. De fato, ao analisarmos mais detidamente os fatores indicados percebemos que na realidade De Vries (2000) desdobra o fator “Cultura de Grupo” em seis fatores distintos: Confiança, Apoio Mútuo,

Comunicação, Objetivo Comum, Subordinação das necessidades individuais às do grupo, Valores Compartilhados e Liderança Compartilhada.

**Tabela 1: Fatores de Formação de Equipes de Alto Desempenho**

Wageman e outros (2005)	Castka e outros (2001)	De Vries (2000)	
Interdependência estrutural	Fatores sistêmicos:		
	Impacto organizacional		
	Foco definido		
	Alinhamento e interação com entidades externas		
	Medidas de desempenho		
Interdependência Comportamental	Fatores humanos		
	Conhecimento e habilidades		
	Necessidades do indivíduo		Subordinação das necessidades individuais às do grupo
	Cultura de grupo		Comunicação
			Confiança
			Apoio mútuo
			Objetivo comum
Valores compartilhados			
Liderança compartilhada			

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

A partir dos dados da tabela, fica claro que ao adotar uma abordagem sócio organizacional, Castka e outros (2001) se debruçaram tanto sobre os fatores endógenos, ou seja, referente a equipe e seus membros, quanto sobre os fatores exógenos, referentes à organização onde a equipe está inserida, que governam a formação, funcionamento e extinção das equipes. Em contraste, ao buscar na antropologia as ferramentas para efetuar a sua análise, De Vries (2000) foca seu estudo nos elementos comportamentais e humanos da formação das equipes, expandindo a compreensão dos elementos próprios à equipe e seus membros que impactam a formação de uma equipe eficiente. A partir da comparação dos dois estudos é possível afirmar que a idéia de “cultura de grupo” apresentada por Castka e outros (2001), pode ser desdobrada

em comunicação, confiança, apoio mútuo, objetivo comum, valores compartilhados e liderança compartilhada, no trabalho de De Vries (2000).

Por fim, devemos lembrar que enquanto Castka e outros (2001) tem como objeto as equipes de alto desempenho, De Vries (2000) expõe em seu trabalho os fatores de formação de uma equipe efetiva. É difícil imaginar que uma equipe apresente um alto desempenho, sem antes se tornar uma equipe efetiva, conforme descrita por De Vries (2000). No mesmo sentido, se mostra sem cabimento a busca pelo alto desempenho de uma equipe fora de uma organização produtiva. Em conclusão, podemos entender que os fatores humanos estão mais diretamente relacionados com a formação da equipe em si, enquanto os elementos sistêmicos refletem a busca pelo alto desempenho.

Consoante às conclusões de De Vries (2000), através de estudo quantitativo, Losada (1999) avaliou o desempenho de equipes a partir de sua rentabilidade, satisfação do cliente e avaliações da equipe por seus superiores, pares e subordinados. A partir dos critérios descritos, identificou equipes de alto desempenho, equipes de médio desempenho e equipes de baixo desempenho. Ao analisar as equipes de alto desempenho, observou que as interações entre os membros destas equipes eram caracterizadas por uma atmosfera de comunicação ampla e aberta que permaneceu durante toda a reunião. Demonstravam apreciação e encorajamento a outros membros da equipe, criando espaços emocionais inclusivos e abrindo possibilidades de ação e criatividade. Por consequência, as tarefas eram realizadas com facilidade e graça. Em contraste, as equipes de baixo desempenho lutaram com suas tarefas, operaram em espaços emocionais muito restritivos, criados pela falta de apoio mútuo e entusiasmo, muitas vezes em uma atmosfera carregada de desconfiança e cinismo. As equipes de desempenho médio operaram em espaços emocionais que não eram tão restritivos quanto as equipes de baixo desempenho, mas não tão inclusivas quanto as equipes de alto desempenho. Eles foram capazes de terminar suas tarefas como planejado, mas não com a inovação e a criatividade características de equipes de alto desempenho.

Calculados na importância de um alto nível de comunicação, confiança e na formação de uma cultura de grupo, Reagans e outros (2016) apresentam o conceito do sistema de memória transativa (SMT), que pode ser entendido como o conhecimento de quem sabe fazer e quem faz o que em uma equipe. Segundo os autores, um SMT tem dois componentes: o conhecimento especializado e perícia, possuídos por cada membro da equipe, e o conjunto de processos transacionais que ocorrem entre os membros do grupo que lhes permitem coordenar a aplicação de seu conhecimento especializado e habilidades. Indivíduos com conhecimento e habilidades

especializados podem se concentrar nos conhecimentos relevantes para suas partes específicas da tarefa, se especializando cada vez mais em suas áreas específicas.

Ainda segundo Reagans e outros (2016), as equipes que desenvolvem um SMT acabam criando um conjunto maior de conhecimentos e habilidades do que as equipes que não desenvolvem a mesma capacidade. A experiência de trabalho em conjunto oferece aos membros da equipe oportunidades para aprender quem sabe o quê e, portanto, dividir seu trabalho para utilizar a especialização disponível na equipe com mais eficiência. Além disso, a experiência de trabalho em conjunto proporciona aos membros da equipe oportunidades para aprender como seus conhecimentos e habilidades se encaixam e, portanto, como trabalhar como uma unidade coletiva.

Reagans e outros (2016) usam o termo interdependência de processo para se referirem às ligações entre as funções e atividades de trabalho dos membros da equipe. Quando a interdependência do processo é alta, os membros da equipe que executam atividades diferentes exigem entrada de outros membros da equipe para concluir com êxito suas tarefas. No extremo, cada membro da equipe requer a contribuição de todos os outros membros da equipe para concluir com êxito sua tarefa.

Segundo o estudo de Castka e outros (2001), não basta apenas seguir os fatores de sucesso na formação de uma equipe efetiva. Apontam que se deve ter especial cuidado, também, aos motivos que podem levar ao fracasso de uma equipe:

1. **Fraco senso de direção:** é atribuído ao estilo de gestão, que não prima por uma clara definição de propósito, objetivos e direção para a equipe.
2. **Compromisso com o desempenho da equipe fraco ou desequilibrado:** tem como origem a relutância do indivíduo em relação à equipe. Tal relutância tem como fontes principais a falta de convicção de que uma equipe pode apresentar melhores resultados que as demais alternativas; estilos pessoais, capacidade e preferências que podem sujeitar a equipe a riscos e desconfortos; e uma ética de desempenho organizacional pífia, que inibe as condições para o florescimento de equipes.
3. **Estrutura de Trabalho Inadequada:** segundo Castka e outros (2001), existe um entendimento que as maiores dificuldades que uma equipe pode encontrar estão situadas na estrutura de trabalho existente, que é pensada para atividades individuais e padronizadas. A descrição dos trabalhos, os regimes de

compensação, as estruturas de carreira e as avaliações de desempenho são mais frequentemente pensadas para o indivíduo. Consequência desta realidade é que, via de regra, por mais que o modelo de equipes seja estabelecido, ainda existirão as responsabilidades individuais. Esta noção é compartilhada por Jagodich e Lake (2014), que entendem que equipes de trabalho devidamente equipadas com os recursos necessários para concluir suas tarefas estão satisfeitas e percebem que os processos por ela utilizados são melhores que os demais que não estão devidamente preparados. Equipes mal equipadas podem perder o foco em seu trabalho e dispersar suas energias nos obstáculos que dificultam a consecução do objetivo. Suprir os recursos apropriados é um componente essencial da liderança efetiva.

### **3.3 Estilos de liderança**

Jagodich e Lake (2014) defendem que equipes efetivas não existem sem líderes efetivos. Uma gestão efetiva gera flexibilidade entre os membros da equipe, possibilitando aos mesmos relacionarem-se entre si, utilizarem novas tecnologias e serem capazes de se adaptar quando for necessário. A liderança deve existir tanto no nível da administração quanto no nível pessoal. Acima de tudo, líderes devem ter a capacidade de inspirar e orientar os outros membros da equipe para desenvolverem estas características.

O grande desafio destes líderes é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais. Nesta lógica, as equipes passam a figurar como uma unidade básica de desempenho e, através do seu efetivo trabalho em equipe, os objetivos da organização são alcançados.

Marsh (2010) sustenta que os comportamentos e atitudes dos líderes são importantes para cada membro da equipe ao considerar as necessidades e metas individuais dos membros da equipe.

Através de revisão da literatura, foram encontrados quatro estilos de liderança: autoritário, transacional, passivo (*Laissez-Faire*), autoritativa e transformacional.

Conforme exposto por Chin (2015), tradicionalmente as organizações utilizam um estilo de liderança autoritária, fundado na hierarquia, onde um líder diretivo e central comanda e impõe o controle sobre um grupo de seguidores. Existe apenas um líder, e o principal trabalho

desse líder é dar ordens, delegar tarefas, estabelecer metas e objetivos, definir regras e coordenar as atividades diárias de seus subordinados. Não é destinado aos subordinados nenhum espaço para opinar e dar sugestões e as tarefas devem ser executadas conforme o determinado, sendo o medo de uma eventual punição o principal motivador.

Este estilo de liderança teve como grande influência a obra de Maquiavel, que acreditava que é muito mais seguro para um líder ser temido por seus seguidores do que amado por eles, pois o medo tende a exigir mais respeito, enquanto aqueles que são amados têm maior propensão para serem usados.

Com algumas semelhanças com o estilo de liderança autoritário, a liderança transacional é um processo de troca baseado no cumprimento de obrigações contratuais onde são estabelecidos objetivos e depois os resultados são monitorados e controlados. Os líderes transacionais usam um sistema de recompensas e punições como motivação e não tentam implementar mudanças dentro da organização ou de seus subordinados. Os líderes transacionais também não influenciam seus subordinados a ir além dos padrões de desempenho, mas esperam que os trabalhadores atinjam metas já estabelecidas (AVOLIO; BASS, 2004; SARVER; MILLER, 2014). Em seu trabalho, Caless (2011) identifica uma modalidade do líder transacional, conhecido como o líder carismático. Este indivíduo pode ser caracterizado como dotado de uma personalidade impetuosa, sendo um tomador de riscos calculados, preocupado mais com resultados do que com meios e capaz de motivar seguidores por exemplos e realizações.

Segundo Avolio e Bass (2004) e Sarver e Miller (2014), os líderes passivos (*Laisses-Faire*) não querem se envolver no processo de tomada de decisões e evitam utilizar sua autoridade ou assumir responsabilidades. Além disso, esses líderes não tomam medidas até que um problema já tenha ocorrido e tenha se tornado grave.

Em contraste à concepção autoritária de liderança, De Vries (2000) advoga a figura do líder autoritativo. Estes líderes são respeitados em razão de como podem contribuir, lideram pelo exemplo e têm prazer em desenvolver os seus subordinados e fazê-los excederem suas próprias expectativas. Os líderes autoritativos aceitam o pensamento contrário e encorajam as pessoas a falarem abertamente. Eles sabem como valorizar um trabalho bem feito, reconhecer conquistas e como recompensar adequadamente seus subordinados.

Neste mesmo espírito, Lin e outros (2017) defendem que os líderes devem melhorar suas habilidades em relação à observação do tom afetivo dos membros da equipe e como regular as experiências e a exibição de afeto de seus membros para ajudar a alcançar os resultados desejados (por exemplo, desempenho da equipe). A partir da perspectiva dos líderes de equipe,



se destaca a importância do gerenciamento do esforço da equipe, por exemplo, por meio de comunicações mais eficazes dentro da equipe e organização de eventos que promovem humor e emoções mais positivas entre os membros da equipe.

A partir de seu estudo, De Vries (2000) conclui que os líderes de equipe podem figurar como catalisadores do trabalho em equipe bem-sucedido. Líderes da equipe - e seus próprios líderes na hierarquia corporativa - precisam configurar a matriz dentro da qual o trabalho em equipe pode ser mais efetivo. Eles têm que criar o ambiente certo e liderar pelo exemplo, criando um ambiente de alta interdependência estrutural e estimulando a interdependência comportamental, conforme o pensamento de Wageman e outros (2012). O antigo paradigma de comando, controle e compartimentação deve ser descartado, e as regras e regulamentos devem ser minimizados.

Segundo Bass (1985), a liderança transformacional é geralmente conceituada como um conjunto de comportamentos inter-relacionados, incluindo influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e atenção individual. Ao fazerem uso da influência idealizada, os líderes modelam um compromisso com padrões elevados e alcançam a visão da organização. Por meio da motivação inspiracional, os líderes usam apelos emocionais para oferecer uma visão convincente do futuro e inspirar os seguidores a se comprometerem com uma visão compartilhada. Os líderes usam estímulos intelectuais para encorajar os seguidores a desafiar o *status quo* e resolver problemas usando novas ideias. Usando a atenção individual, os líderes atendem às necessidades individualizadas dos seguidores ouvindo, orientando e dando *feedback*. Ao se envolver nessas ações, os líderes transformacionais motivam sua equipe a contribuir com esforços extraordinários e atingir objetivos extraordinários.

De acordo com Avolio e Bass (2004) e Sarver e Miller (2014), os líderes transformacionais utilizam abordagens proativas e inovadoras para fazer mudanças efetivas dentro de uma organização. Esses líderes também influenciam seus subordinados a fazer mudanças dentro de si mesmos. Líderes transformacionais ajudam os trabalhadores a criar e alcançar metas mais altas, a realizar acima dos padrões e a descobrir o que é importante para que possam maximizar seu potencial.

Alguns estudos sugeriram uma ligação entre a liderança transformacional e o desempenho da equipe (DIONNE e outros, 2004; BASS, 1990; PILLAI; WILLIAMS, 2004). Segundo Marsh (2010), os líderes devem reconhecer a necessidade de mudança, ajudar a criar uma nova visão e depois construir e institucionalizar a mudança, motivando os membros individuais da equipe e inspirando o desempenho coletivo. Líderes transformacionais inspiram e motivam os seguidores a se identificarem com uma visão compartilhada e trabalharem pelo

bem comum, mesmo através do sacrifício, eles influenciam e transformam, inspirando os seguidores a se engajarem em altos níveis de comprometimento e desempenho através de uma visão coletiva, metas de grupo e uma consideração para os indivíduos alcançarem seu potencial. A liderança transformacional também influencia os ganhos intermediários da equipe, como o comprometimento da equipe, um ambiente de equipe capacitado e conflitos funcionais que, posteriormente, afetam o desempenho da equipe (DIONNE e outros, 2004).

Segundo Ishikawa (2012), estudos indicaram que a liderança transformacional promove a coesão da equipe. Isso ocorre porque a liderança transformacional promove o comprometimento dos seguidores com o objetivo e influencia sua luta para alcançá-lo com outros membros da equipe. Em geral, a coesão afeta positivamente o desempenho da equipe. Mesmo assim, uma coesão muito intensa reprime opiniões opostas, o que afeta negativamente o desempenho da equipe. Neste contexto, a coesão do grupo foi uma das causas do “pensamento de grupo”. Portanto, os líderes transformacionais podem encorajar a conformidade construindo coesão e a norma para manter o consenso.

### 3.3.1 A Liderança na Polícia

Conforme Sarver e Miller (2014), tradicionalmente o estilo de liderança predominante dos líderes nas instituições policiais tem sido um estilo autoritário, em que os líderes não incluem os subordinados no processo de tomada de decisão. Entretanto, nos últimos anos, tem havido uma transição para um estilo de relacionamento mais democrático e compartilhado – a Liderança Transformacional –, onde os subordinados são encorajados a tomar decisões e estabelecer seus próprios objetivos.

Herrington e Colvin (2015) entendem que tais mudanças têm como origem a crescente complexidade das relações sociais e, conseqüentemente, da atividade policial e da investigação criminal. Problemas complexos envolvem múltiplos sistemas de interação e diversos elementos, criando um cenário que não está claramente definido e em fluxo. Fazer progresso em problemas complexos ainda requer liderança, mas não autoridade. Como a complexidade é multidimensional e é caracterizada pela ambigüidade, à medida que a complexidade aumenta, as chances de qualquer pessoa ter todas as respostas – ou mesmo ser capaz de compreender o problema – diminuem. Neste contexto, a inclusão dos subordinados na condução de uma investigação criminal aumentaria consideravelmente as chances de sucesso.

A Revista de Liderança do *College of Policing* (2015) oferece uma ampla avaliação da liderança em todas as forças policiais no Reino Unido, identificando dez pontos-chave para

o progresso. O primeiro deles se concentra na cultura de liderança, aconselhando uma abordagem mais facilitadora. A seção 5.2 do periódico declara:

Ouvimos dizer que, em um mundo orientado pelo comando, há uma tendência a mudar para o modelo “heróico” de liderança, no qual um indivíduo age como uma figura de proa e os seguidores lá estão para garantir que a vontade do líder seja realizada. Defendemos mais ênfase em um modelo em que os líderes estão presentes para garantir o sucesso de suas equipes.

Assumir o comando continua a ser uma parte essencial do repertório de liderança, mas o uso excessivo do comando como um estilo de liderança arrisca a tirar o poder daqueles que estão sendo comandados. O uso excessivo constitui um obstáculo para a cultura de franqueza e desafio que é necessário para ter sucesso no contexto futuro e diminui as qualidades de resiliência pessoal, criatividade e tomada de risco que ajudam as equipes a desenvolver nos bons tempos e sobreviver nas más. (2015, p. 17)

Davis e Di Bailey (2018) esclarecem que a complexidade do policiamento contemporâneo e as pressões financeiras sobre todas as forças policiais do Reino Unido exigem um amplo conjunto de habilidades de liderança, e concluem que abordagens de liderança compartilhada ou participativa oferecem uma maior oportunidade para o envolvimento de oficiais na liderança em todos os níveis, como uma alternativa à abordagem hierárquica mais tradicional.

Também se debruçando sobre a realidade policial inglesa, McKergow e Miller (2016) propõem a figura do líder “anfitrião”. Este modelo de liderança facilita a capacidade dos grupos para produzir resultados positivos para todos os envolvidos, envolvendo-os no processo, convidando-os a contribuir. Um bom anfitrião sabe quando dar um passo à frente e intervir, e quando sentar e deixar as coisas correrem. Segundo os autores, um anfitrião é claramente uma figura de autoridade, mas alguém cuja autoridade vem da conexão pessoal e do convite, do envolvimento, da atenção aos detalhes e de ser visto “lutando a luta”. Os anfitriões são proativos e reativos, e as ações policiais também devem ser.

Visando apontar o melhor modelo de liderança para a adoção da liderança compartilhada dentro das equipes policiais alemãs, Masal (2015) sustenta que o líder transformacional é aquele que apresenta os melhores resultados. A liderança transformacional pode ser considerada como um estilo de liderança vertical específico. A teoria é centrada na suposição de que os líderes podem mudar as crenças e os comportamentos dos seguidores, apelando para suas necessidades de ordem superior (BASS, 1996). Como observado acima, a liderança vertical envolve a existência de uma hierarquia entre um líder e seus seguidores e o processo de influência de cima para baixo do primeiro para o segundo (WASSENAAR;

PEARCE, 2012). Embora o comportamento de liderança transformacional não enfatize a distância hierárquica entre o líder e seus seguidores, as dimensões centrais identificadas por Bass e Avolio (1995) ainda sustentam um processo de influência de cima para baixo de um líder transformacional sobre seus seguidores: estímulo, motivação inspirada, consideração individual e liderança através do exemplo. Os líderes transformacionais devem influenciar positivamente o comportamento dos seguidores, o que, por sua vez, deve estimular o desempenho organizacional. Um estudo de Wright e Pandey (2009) sugere que os comportamentos de liderança transformacional não são limitados por restrições processuais e regras em organizações com estruturas hierárquicas de autoridade. Essas organizações podem optar por mudar os estilos de liderança, mesmo que suas estruturas hierárquicas de tomada de decisão possam restringir os comportamentos de liderança transformacional.

Shim e outros (2015), estudando a liderança e o comprometimento em forças policiais coreanas, constataram que a liderança transformacional é um dos importantes determinantes organizacionais do comprometimento, porque os líderes transformacionais basicamente estimulam os seus subordinados a olharem além de seus próprios interesses para o bem do grupo. Os funcionários que não estão comprometidos com a organização tendem a gerar ramificações negativas generalizadas para a organização, criando uma atmosfera onde o estresse do trabalho é difundido, os policiais têm uma clara intenção de mudar de carreira e o mau comportamento entre colegas de trabalho prospera.

Estudos empíricos de vários países confirmaram a existência (HAWKINS; DULEWICZ, 2009) e eficácia (B. SARVER; MILLER, 2014) do comportamento de liderança transformacional na polícia, bem como a preferência dos subordinados por esse estilo de liderança (ANDREESCU; VITO, 2010). Duas explicações possíveis foram apresentadas para essa descoberta. Primeiro, o modelo de liderança autoritário e quase militar na polícia baseia-se na imagem de combatente do crime. No entanto, hoje a atividade policial é muito mais sobre o trabalho social e o policiamento comunitário, exigindo formas de apoio de liderança (FRIDELL, 2004).

Com base em uma revisão sistemática da literatura de pesquisa sobre liderança policial, Pearson-Goff e Herrington (2014) concluem que há algum consenso sobre o que caracteriza os líderes policiais efetivos: comportamento ético, confiabilidade, legitimidade, ser modelo, comunicação, tomada de decisão e capacidade de pensar criticamente, de forma criativa e estratégica. Além disso, cinco atividades-chave foram identificadas como de grande importância para um líder eficiente: criar uma visão compartilhada, fomentar o

comprometimento organizacional, buscar subordinados, orientar e gerenciar mudanças e resolver problemas.

Conforme relatado por Herrington e Colvin (2015), os comissários de polícia australianos e neozelandeses estabeleceram seis domínios para caracterizar o comportamento efetivo do líder: estabelecer a direção estratégica; comunicar-se com influência; construção e gestão de relacionamentos; alcançar resultados; ter motivação pessoal e integridade; e habilidades de policiamento técnico de alto nível.

Em contraste, Schiaveling e outros (2017), tomando como base a realidade policial holandesa, defendem que os estilos de liderança carismático, empoderador e transacional são importantes indicadores da eficácia de um líder policial. O líder carismático é aquele que consegue inspirar uma visão em seus subordinados e dar a eles a sensação de que eles estão trabalhando em uma tarefa compartilhada. Esse tipo de líder sustenta que os valores da organização são centrais, exibe autoconfiança e lidera pelo exemplo. Um líder empoderador, por sua vez, exibe confiança em seus subordinados e estimula o pensamento crítico e a expressão de opiniões pessoais, ajudando os funcionários a se tornarem fortes e independentes. Um estilo de liderança transacional, segundo Schiaveling e outros (2017), se concentra em aspectos profissionais, voltados às tarefas, concentrando-se no equilíbrio entre investimento mútuo e seus benefícios: o líder deixa claro para os funcionários o que eles podem esperar em troca de um desempenho satisfatório.

Cockcroft (2014) afirma que o contexto operacional de uma grande parte do trabalho policial pode ser considerado, em grande parte, "transacional" em oposição a "transformacional". O artigo conceitual de Cockcroft busca fornecer esclarecimentos sobre o modo como os conceitos de liderança transformacional e transacional se relacionam. Cockcroft argumenta que há uma necessidade de reconhecer que o "policiamento" abrange uma ampla gama de funções dentro de ambientes organizacionais cada vez mais complexos. Como tal, é improvável que uma forma de liderança seja apropriada para cada conjunto de relações organizacionais (COCKCROFT, 2014). Um estilo de liderança transacional se concentra em aspectos profissionais, orientados a tarefas, concentrando-se no equilíbrio entre investimento mútuo e seus benefícios. Em suma, o líder deixa claro para os seus subordinados o que eles podem esperar em troca de um desempenho satisfatório. No entanto, é possível chegar à conclusão de que a liderança carismática se baseia na liderança transacional e empoderadora, uma vez que a liderança carismática reforça o impacto da liderança empoderadora e transacional (JUDGE; PICCOLO, 2004).

Tendo como palco para o seu estudo a realidade policial canadense, Hogan e outros (2011) concluem que líderes eficazes têm experiência na linha de frente, podem motivar os outros, respeitar seus colegas e são bons exemplos para os subordinados. Além disso, gestores eficazes possuem altos níveis de maturidade pessoal, são profissionais, têm capacidade de comunicação, boas habilidades interpessoais e receberam treinamento gerencial apropriado. Neste mesmo sentido, policiais ingleses, entrevistados por Davis e Di Bailey (2018), descreveram a liderança em termos de questões operacionais e de comando. Os policiais demonstraram um forte apego à funcionalidade da hierarquia na organização e prática da liderança policial. Em particular, os policiais perceberam a estrutura hierárquica como crítica para fornecer uma demarcação clara de papéis e responsabilidades e um posicionamento claro na tomada de decisões em situações operacionais.

### **3.4 Equipes de Alto Desempenho na Atividade Policial**

Segundo Jagodich e Lake (2014), em razão de estarem voltados às demandas do setor privado, a grande maioria dos estudos relacionados às equipes de alto desempenho tem como foco a maximização do retorno dos investimentos, rentabilidade e desenvolvimento de produto.

Diferentemente do que ocorre nas instituições privadas, as equipes de alto desempenho do setor público têm como principal escopo a criação de valor público e a entrega de serviços. Por valor público, podemos entender o valor dos serviços públicos, conforme a avaliação do cidadão e a proporção com que estes serviços atendem às necessidades da sociedade. A criação do valor público também deve ocorrer em condições muito mais restritas que no setor privado.

Ainda segundo Jagodich e Lake (2014), quando tratamos de orçamentos, finanças, recursos e ambientes de trabalho, o setor público opera sob pesadas limitações. Estas limitações diferenciam as equipes que trabalham nas organizações públicas daquelas que atuam no setor privado, onde a justificativa para contratações e recursos tem como base o retorno do investimento e a lucratividade. No setor público, o foco é a entrega de valor público e do serviço. Esta modalidade de equipe deve geralmente fazer mais com menos, uma vez que o orçamento da instituição está sujeito a restrições de ordem legal.

Na maioria das organizações, o desempenho das equipes é medido pela combinação de lucratividade, satisfação do consumidor e avaliação interna do empregado. Apesar da lucratividade não ser uma métrica aplicável ao setor público, uma avaliação de performance

semelhante pode ser conduzida com base na satisfação do contribuinte, avaliação dos funcionários e a execução de projetos e serviços dentro das limitações orçamentárias.

Kalleberg e outros (2006) destacam o uso de equipes no governo, apontando para maior capacidade de adaptação, efetividade e inovação das estruturas descentralizadas e observando que elas geram maior comprometimento e moral por parte dos funcionários.

Associando os métodos tradicionais de trabalho aos modelos de produção tayloristas, os defensores das equipes defendem que o trabalho deve ser reorganizado por razões humanísticas, possibilitando a efetiva contribuição do trabalhador para o processo de produção.

O Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, previsto no Decreto 1171/94, em seu parágrafo XV, prevê dentre as vedações ao servidor público: “[...] e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister”.

Conforme já explicitado anteriormente, o uso de equipes efetivas é uma excelente tecnologia para o incremento do desempenho organizacional, tratando-se de prática de trabalho consagrada na literatura e de reconhecido prestígio nos âmbitos público e privado. A partir deste raciocínio, o referido dispositivo legal não só autoriza, como exige do gestor público a utilização das equipes quando estas se mostrarem o melhor instrumento para a administração lidar com alguma demanda fática.

Neste diapasão, segundo Kalleberg e outros (2006), as organizações públicas experimentam pressões para melhorar seu desempenho, que podem mitigar as diferenças em relação às organizações submetidas à forte concorrência do setor privado. Essas pressões emanam de fontes diferentes das que afetam organizações do terceiro setor. A diminuição da confiança pública no governo e a percepção de que as organizações do setor público atuam em níveis inferiores aos do setor privado estabelecem o contexto de iniciativas voltadas para "reinventar o governo". Tais iniciativas procuram fortalecer o desempenho e a capacidade de inovação das organizações do setor público, introduzindo mecanismos de controle semelhantes aos do mercado.

Com o surgimento do terrorismo, grupos do crime organizado e crimes cibernéticos, várias formas de trabalho em equipe e redes tornaram-se imperativas para a polícia, a fim de responder a tarefas desafiadoras (BIRZER e outros, 2012). Embora desafios complexos tenham se tornado uma característica regular do policiamento contemporâneo (GOTTSCHALK; GLOMSETH, 2012), há pouca evidência empírica sobre como facilitar a implementação de equipes de alto desempenho na atividade policial.

O trabalho realizado por Schiavelling e outros (2017) submeteu à análise algumas características consideradas como críticas para o desempenho de equipes no ambiente policial holandês. Verificou-se que a variação no desempenho de uma equipe foi mais influenciada pela homogeneidade de gênero, pela conscientização dos membros da equipe sobre o desempenho de sua equipe e pelo estilo de liderança carismática, empoderadora e transacional.

Quanto à homogeneidade de gênero, a maioria das pesquisas sobre a interação de diferentes gêneros dentro de uma equipe tende para a visão pessimista de que a diversidade estimula a divisão social, o conflito e brincadeiras de mau gosto – circunstância que acaba conduzindo ao desempenho negativo da equipe (MANNIX; NEALE, 2005).

Isso provavelmente se deve ao fato de que a investigação e o trabalho relacionado envolvem atividades operacionais e rotineiras que não exigem inovação constante. Em tais circunstâncias, a homogeneidade tem um efeito favorável sobre o desempenho (MANNIX; NEALE, 2005). De acordo com a literatura, as equipes homogêneas têm melhor desempenho quando realizam tarefas operacionais e implementam o que já é conhecido.

Alguns elementos do trabalho investigativo, por outro lado, exigem ideias cada vez mais originais e estratégias inovadoras de resolução de problemas. A diversidade de equipes parece, então, ser importante, mas também deve ser dada atenção ao processo de grupo para que a diversidade tenha um efeito positivo.

Neste sentido, Kochan e outros (2003) concluem, do seu estudo, que a diversidade de gênero pode apresentar um impacto positivo no processo de equipe. Sendo tal constatação consistente com os resultados relatados anteriormente na literatura, que descobriram que os grupos com equilíbrio de gênero têm interações mais positivas do que os grupos predominantemente femininos ou masculinos (HOFFMAN; MAIER, 1961; WOOD, 1987).

Schieveling e outros (2017) também sugerem que o desempenho da equipe está associado à conscientização de uma equipe sobre os resultados como grupo. No entanto, os autores também sustentam que não se mostrou necessário que o líder da equipe desempenhe um papel explícito a esse respeito, fazendo uso de técnicas de gerenciamento baseadas no desempenho. Na verdade, segundo os autores, o gerenciamento baseado em desempenho não parece exercer influência sobre a performance da equipe.



### 3.5. Delegação Psicológica de Poder <sup>2</sup>

Segundo Dust e outros (2014), líderes transformacionais podem ser particularmente aptos a desenvolver a delegação psicológica de poder aos seus subordinados. Através de suas narrativas inspiradoras sobre um propósito coletivo e visão convincente do futuro, os funcionários manifestam cognições de significado e impacto e, através da mentoria individualizada e promoção da resolução criativa de problemas, os funcionários manifestam cognições de competência e autodeterminação. Assim, é através dessas cognições de delegação psicológica de poder que os líderes transformacionais motivam os seus subordinados a níveis mais altos de desempenho e comportamentos de cidadania organizacional. Entender a influência empoderadora dos líderes transformacionais é importante para as organizações, porque a delegação psicológica de poder está relacionado ao aumento do desempenho das tarefas dos funcionários e dos comportamentos de cidadania organizacional. À medida que os funcionários encontram significado em seu trabalho e reconhecem que seu trabalho tem um impacto tangível sobre os outros, eles têm um impulso interno mais forte para entregar, através de seu trabalho, um produto melhor.

Todos os elementos da liderança transformacional conceituados por Bass (1985), já analisados no presente estudo, estão altamente e positivamente correlacionados com o sucesso da delegação de poder. Em outras palavras, esses elementos são valorizados como componentes universais do comportamento transformacional para dar autonomia os funcionários no local de trabalho (CHOI e outros, 2016).

Spreitzer (1995) definiu a delegação psicológica de poder como uma motivação intrínseca da tarefa que reflete um senso de controle em relação ao trabalho e uma orientação ativa para o papel de trabalho que se manifesta em quatro cognições: significado, autodeterminação, competência e impacto. Significado refere-se ao alinhamento entre as demandas do papel de trabalho e as próprias crenças, valores e padrões. A autodeterminação é um senso de escolha em relação à iniciação ou regulação de suas ações. Competência refere-se a uma crença na capacidade de realizar atividades de trabalho com sucesso. Finalmente, o impacto é a crença de que se pode influenciar atividades e resultados estratégicos, administrativos ou operacionais em uma unidade de trabalho. Segundo o estudo, os níveis mais

---

<sup>2</sup> A expressão “empowerment” utilizada nos artigos em língua inglesa consultados pode ser traduzida como empoderamento, no entanto, considerando a frequente associação desta palavra a temas relacionados a relações de gênero e de minorias, optou-se no seu lugar pela expressão “delegação de poder”.

altos de motivação de tarefa intrínseca foram propostos para emergir somente quando as quatro cognições são altas.

Segundo Seibert e outros (2011), a delegação psicológica de poder está fortemente relacionada a atitudes importantes dos funcionários, como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, e consiste em uma abordagem eficaz para melhorar as atitudes dos funcionários e os comportamentos de trabalho em uma ampla gama de contextos.

Delegação psicológica de poder é um processo motivacional abrangente que incorpora uma orientação auto-expressiva e intrinsecamente motivada para o trabalho. Os indivíduos psicologicamente capacitados são competentes em suas habilidades, exibem orientações autodeterminadas e consideram seu trabalho como tendo significado e impacto. Os funcionários que formam um senso de capacitação, abordam seu trabalho de forma proativa e são resilientes em seus esforços porque consideram seu trabalho um propósito relevante (DUST e outros, 2014).

Segundo Pradham e outros (2017), os profissionais psicologicamente capacitados são proativos e capazes de se auto expressarem; eles também extraem significância de seu trabalho e agem com autoconfiança. A função de delegação psicológica de poder sugere que os líderes transformacionais são os principais agentes motivadores da autonomia dos funcionários. Os escalões gerenciais da organização precisam entender a importância da cultura de suas organizações. Eles precisam explorar estratégias para capacitar psicologicamente seus funcionários. Os funcionários observados no estudo de Pradham e outros (2017) perceberam que, se não há autonomia, e se a tomada de decisões é altamente centralizada, é provável que haja pouco efeito sobre seus níveis de delegação psicológica de poder. Para superar essa questão, os líderes transformacionais podem pensar em criar uma cultura mais aberta e flexível dentro da organização. Pradham e outros (2017) concluem que a delegação psicológica de poder é o principal mecanismo através do qual os gerentes motivam seus funcionários a ter um melhor desempenho.

Assim, comportamentos transformacionais de liderança alteram o autoconceito de um funcionário, estimulando a sua percepção sobre o significado e o impacto de seu trabalho e de sua competência e autodeterminação na conclusão de seu trabalho, que abrange as quatro facetas do delegação psicológica de poder descritas anteriormente (DUST e outros, 2014).

Ao analisar os elementos que possibilitam a autonomia dos funcionários – e, por consequência, das equipes –, Seibert e outros (2011) concluem que o apoio social dos colegas e da organização significará para o funcionário que este é um membro valioso e aceito da organização, aumentando, assim, o sentimento de que seu trabalho é significativo. Esse apoio

também proporcionará ao funcionário uma sensação de autodeterminação, porque é apropriado que ele, como membro aceito da organização, determine suas próprias metas e estratégias de trabalho. Este apoio também aumentará os sentimentos de competência e impacto das tarefas realizadas pelos funcionários, devido à maior disponibilidade de recursos materiais, poder e influência necessários para realizar tarefas e metas relacionadas ao trabalho. Tal circunstância gera um aumento da produtividade do funcionário e, por consequência, da equipe.

Com a publicação da Lei Federal 9.266/96, alterou-se requisito para ingresso nas carreiras de agente de polícia federal, escrivão de polícia federal e papiloscopista de polícia federal, passando-se a exigir dos candidatos a conclusão de curso de nível superior. Ao elevar o grau de formação acadêmica de seus quadros, a polícia federal acabou atraindo um novo perfil de servidor, mais preparado e intelectualizado, que busca na investigação policial uma ocupação intelectualmente desafiante e não atividades corriqueiras e repetitivas, como ocorre no modelo tradicional de atividade policial.

Neste contexto, segundo Martin e outros (2017), surgem questões sobre como as novas habilidades e novas formas de pensar podem se “encaixar” no costume existente e na prática da atividade policial. Existe o perigo de que os novos policiais passem a se sentir insatisfeitos e desmotivados já no início de suas carreiras, uma vez que suas ideias e abordagens inovadoras são postas de lado em favor de métodos mais tradicionais. É evidente que é necessário compreender as possíveis consequências motivacionais se a sua educação e formação lhes proporcionar uma compreensão holística de questões mais vastas, como as inadequações da sociedade e o impacto da tecnologia, mas as suas práticas operacionais diárias se limitam a atos e procedimentos rotineiros.

Trazendo as conclusões de Choi e outros (2017) para esta realidade, a delegação de poder aos subordinados é importante para reduzir o estresse entre os policiais no ambiente de trabalho. O papel da delegação de poder no incremento da satisfação no trabalho é manifestado pelos vínculos com o trabalho percebidos pelos policiais e, portanto, pela redução do estresse. Por exemplo, quando os subordinados recebem poder de decisão, as emoções positivas e a aceitação do policial se intensificam. Funcionários capacitados desenvolvem um clima de confiança com seus líderes e se tornam mais criativos e inovadores. A descentralização de poder pode fomentar o pensamento crítico, o que leva os subordinados a alcançarem um nível mais alto de trabalho. Esse fortalecimento psicológico molda positivamente a percepção dos subordinados em relação ao seu trabalho, reduz o estresse e, eventualmente, leva a uma maior satisfação laboral.

### 3.6. Equipes de Investigação de Alto Desempenho

A adoção de equipes de investigação se mostra uma forma viável de aumentar o desempenho da investigação criminal na Polícia Federal. A própria forma como a investigação policial é estruturada na legislação e nos atos normativos, ou seja, com cinco cargos diferentes, cada um especializado em um aspecto do trabalho investigativo, já pressupõe um elevado grau de interdependência quanto às tarefas, exigindo dos atores da investigação criminal que troquem ajuda e recursos interativamente para concluir o trabalho (WAGEMAN e outros, 2005).

Para comprovar tal afirmação, analisemos as seguintes disposições do Código de Ética da Polícia Federal:

Art. 5º São princípios e valores éticos que devem nortear a conduta profissional do agente público do Departamento de Polícia Federal:

I - a dignidade, o decoro, o zelo, a probidade, o respeito à hierarquia, a dedicação, a cortesia, a assiduidade, a presteza e a disciplina; e

Art. 6º São deveres do agente público do Departamento de Polícia Federal:

IX - facilitar, por todos os meios disponíveis, a fiscalização e o acompanhamento de suas tarefas pelos superiores hierárquicos, bem como por todos aqueles que, por atribuição legal, devam fazê-lo;

X - compartilhar informações e documentos pertinentes às suas tarefas com os demais membros da unidade, observado o nível de sigilo;

XIV - quando no exercício de cargo de chefia, reconhecer o mérito de cada agente público e propiciar igualdade de oportunidades para o desenvolvimento profissional, observadas as atribuições do cargo e a hierarquia institucional;

Art. 7º É vedado ao agente público do Departamento de Polícia Federal:

IV - permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com os administrados ou com colegas de qualquer hierarquia;

XXI - utilizar-se da hierarquia para constranger agente público a praticar ato irregular ou distinto de suas atribuições legais ou regulamentares;

XXII - utilizar-se da hierarquia para praticar assédio moral ou outro ato que exceda a exigência ou a supervisão do cumprimento dos deveres legais e regulamentares.

Segundo Wageman e outros (2012), o grau em que o trabalho é conduzido de forma colaborativa varia mesmo entre equipes que realizam trabalhos que possuem as mesmas propriedades estruturais básicas. Tal variação indica claramente a existência de algo além da estrutura como influência na interdependência. Essa variação é especialmente importante para equipes que realizam produção de conhecimento, como consultoria, desenvolvimento de novos produtos ou, como no presente caso, a investigação criminal. Para equipes desse tipo, os recursos estruturais da tarefa normalmente são ambíguos ou não são especificados. Os membros da equipe recebem responsabilidade coletiva pelo trabalho da equipe, mas os elementos

remanescentes de interdependência – a tecnologia, a distribuição de recursos e as instruções do processo – são deixados em aberto, exigindo especificamente uma interação estreita ou um trabalho independente. Nessas circunstâncias, portanto, o grau em que os membros da equipe trabalham conjuntamente como uma equipe intacta, ou subdividem o trabalho em tarefas menores e operam de forma independente, é uma característica emergente do sistema social, e não apenas ou principalmente um efeito da estrutura.

Ainda segundo Wageman e outros (2012), os membros de grupos altamente interdependentes exibem relações interpessoais de alta qualidade, engajam-se em aprendizagem extensiva entre si e desenvolvem um senso de responsabilidade coletiva por resultados de desempenho. Os membros de grupos com baixo nível de interdependência tendem a trabalhar sozinhos e geralmente são motivados principalmente pelas oportunidades de demonstrar suas habilidades e conhecimentos a outros membros da equipe. Além disto, as relações interpessoais nos grupos com baixa interdependência, embora não hostis, tendem a ser menos harmoniosas do que as dos grupos interdependentes, e aprender com os outros também é relativamente raro nesses grupos.

É certo que o reduzido efetivo da Polícia Federal, frente à enorme gama de atribuições do órgão<sup>3</sup>, é um fator inibidor da alta administração na adoção das equipes de investigação como o modelo de trabalho da Polícia Federal. Além disto, a cultura organizacional da Polícia Federal que é marcada por uma acirrada disputa entre os cargos policiais e, portanto, por uma baixa interdependência comportamental, figura como um complicador para o sucesso da implementação das equipes no órgão. Conforme Jehn e outros (1999), a origem deste conflito é a diversidade de valores entre os cargos da Polícia Federal, uma vez que cada cargo tem sua própria visão de como o órgão e a investigação policial devem ser conduzidos e comandados.

Tratando das duas culturas existentes no meio policial, Reuss-Ianni (1983) postula que a polarização hierárquica entre policiais de rua e policiais de gestão produz duas culturas diferenciadas. A cultura policial de rua reflete a coesão de grupos de oficiais de baixa patente e suas práticas baseadas em suas experiências no trabalho operacional realizado nas ruas, enquanto a cultura de policiais de gerenciamento é internalizada por meio de um processo de

---

<sup>3</sup> As atribuições da Polícia Federal estão previstas no artigo 144, § 1º da Constituição Federal:

A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, estruturado em carreira, destina-se a:

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

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

III - exercer as funções de polícia marítima, aérea e de fronteiras;

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

custo eficiente e baseado em um sistema. Assim, a cultura policial de rua provavelmente será flexível (ênfase na flexibilidade) e, em contraste, a cultura de policiais de gerenciamento tende a ser baseada em um sistema de controle formal (foco no controle). Numa estrutura de valores concorrentes, o que os funcionários dizem e defendem forma a cultura organizacional. Logo, é razoável ver a cultura organizacional policial como um composto de valores competitivos e diferenciados.

Segundo Jehn e outros (1999), para que uma equipe apresente um alto nível de desempenho, os membros devem ter alta diversidade de informações e baixa diversidade de valores.. Logo se percebe a importância, para a maioria das medidas de desempenho do grupo, da baixa diversidade de valores entre os membros.

Neste espírito, a implantação exitosa das equipes de alto desempenho na Polícia Federal exige a atuação de líderes que mitiguem o efeito da diversidade de valores, inspirando e motivando os demais membros da equipe a se identificarem com uma visão compartilhada e trabalhem pelo bem comum, mesmo através do sacrifício, e a se engajarem em altos níveis de comprometimento e desempenho através de uma visão coletiva, metas de grupo e uma consideração para os indivíduos alcançarem seu potencial (MARSH, 2010). Em suma, os Delegados de Polícia Federal devem se tornar líderes transformacionais. Desta forma, a adoção de equipes proporcionaria um outro viés aos demais servidores para vislumbrarem sua atividade profissional, gerando uma identificação dos mesmos com os colegas com quem trabalham diariamente, independente do cargo, mitigando sua adesão à visão classista/sindical.

No contexto organizacional, espera-se que a liderança capacite as pessoas, atribuindo-lhes poder e liberdade de ação enquanto realizam suas funções (PRADHAM e outros, 2017). Além disto, conforme De Vries (2000), para que os Delegados criem efetivas equipes de investigação de alto desempenho, devem incentivar a participação de todo o grupo, através das seguintes medidas: compartilhamento de metas e informações com os outros membros, tratar os membros da equipe com respeito, escutar comentários e fazer perguntas, abordar problemas e exibir tolerância e flexibilidade. Além disso, devem oferecer orientação e estrutura, facilitando a realização das tarefas e fornecendo um foco para a ação. Devem incentivar o diálogo e a interação entre os participantes, equilibrando os níveis adequados de participação para garantir que todos os pontos de vista sejam explorados (e negando seu próprio ponto de vista inicialmente para evitar influenciar a opinião dos demais), reconhecendo o valor das decisões da equipe e mantendo o foco nítido através do acompanhamento. Ao agir dessa maneira, eles criam uma atmosfera de crescimento e aprendizado.

Não resta dúvida que, no nível normativo, a Polícia Federal apresenta uma considerável

interdependência estrutural. Comprovam esta assertiva as seguintes disposições do Código de Ética da Polícia Federal:

Art. 5º São princípios e valores éticos que devem nortear a conduta profissional do agente público do Departamento de Polícia Federal:

I - a dignidade, o decoro, o zelo, a probidade, o respeito à hierarquia, a dedicação, a cortesia, a assiduidade, a presteza e a disciplina; e

Art. 6º São deveres do agente público do Departamento de Polícia Federal:

X - compartilhar informações e documentos pertinentes às suas tarefas com os demais membros da unidade, observado o nível de sigilo;

XIV - quando no exercício de cargo de chefia, reconhecer o mérito de cada agente público e propiciar igualdade de oportunidades para o desenvolvimento profissional, observadas as atribuições do cargo e a hierarquia institucional;

Art. 7º É vedado ao agente público do Departamento de Polícia Federal:

IV - permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com os administrados ou com colegas de qualquer hierarquia;

XXI - utilizar-se da hierarquia para constranger agente público a praticar ato irregular ou distinto de suas atribuições legais ou regulamentares;

XXII - utilizar-se da hierarquia para praticar assédio moral ou outro ato que exceda a exigência ou a supervisão do cumprimento dos deveres legais e regulamentares.

No entanto, em razão, principalmente, das limitações de efetivo e da visão da alta administração do órgão, as equipes de investigação não são efetivamente implantadas. O que encontramos no órgão é um modelo híbrido onde alguns princípios do trabalho em equipe são abraçados, mas muito do trabalho realizado se faz de forma individual. Segundo Wageman e outros (2012), os grupos que operam sob formas híbridas de interdependência estrutural tendem a ter desempenho inferior em relação a equipes que operam sob interdependência de alta ou baixa tarefa. Nas formas híbridas, os determinantes estruturais da interdependência de tarefas são ambíguos e os valores compartilhados dos membros do grupo influenciam diretamente os tipos de escolhas que serão feitas, sobre quais aspectos da tarefa eles farão coletivamente e o que farão independentemente.

Concluem Wageman e outros (2012) que as estruturas híbridas enviam mensagens ambíguas aos grupos, de modo que os membros experimentam confusão sobre se devem operar como equipes fortemente interdependentes ou como coleções de indivíduos com responsabilidades isoladas. Essa confusão inibe a consolidação tanto dos processos interdependentes construtivos – bons relacionamentos, altos níveis de ajuda e aprendizado mútuo, identificação com desempenho coletivo – quanto dos processos independentes construtivos – fortes normas de esforço, expressão de pontos de vista únicos.

### 3. RESULTADO E DISCUSSÕES

A fim de proporcionar uma plena compreensão da pesquisa e seus resultados, faz-se necessário uma breve explanação quanto aos atores e procedimentos envolvidos em uma investigação criminal na Polícia Federal.

A Enciclopédia Britânica (2017) define a investigação criminal como o

conjunto de métodos pelos quais os crimes são apurados e os criminosos presos. O investigador criminal procura averiguar os métodos, motivos e identidades dos criminosos e a identidade das vítimas, podendo também procurar e interrogar testemunhas (tradução livre).

Segundo Barberá e Turégano, p. 25 (1998), a investigação criminal baseia-se na reunião de evidências, tentando de alguma forma ajustá-las metodicamente em sistemas, para que façam sentido e sejam coerentes com a verdade histórica do crime investigado, através de um processo de acumulação de antecedentes e sua ordenação simultânea, não separadamente. É o acúmulo de dados em ordem, um recurso para elucidar as incógnitas ou para apoiar ou rejeitar uma ideia ligada a um fato delitivo.

Para efeito do presente estudo, a investigação criminal será definida como um procedimento complexo, executado por diferentes atores com atribuições diversas e especializadas, que tem como objetivo coletar evidências e vestígios físicos e, a partir deles, produzir provas legalmente válidas da prática ou não de um crime e, em caso positivo, de sua autoria.

O crime é o objeto da investigação criminal e, como fato social, ele acompanhou a evolução da sociedade e se tornou mais complexo e especializado devido ao uso da tecnologia. O crime organizado se fortaleceu e se sofisticou, o terrorismo e o crime cibernético se tornaram grandes preocupações das forças policiais ao redor do mundo. Os métodos investigativos convencionais já não conseguem fazer frente a esta nova criminalidade.

Em resposta a esta nova realidade, a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional (2000), popularmente conhecida como Convenção de Palermo, recomenda aos países signatários a utilização de técnicas especiais de investigação, tais como entregas vigiadas (postergar a apreensão de remessas ilícitas ou suspeitas a fim de possibilitar mais prisões e apreensões), vigilância eletrônica (interceptação de sinais telemáticos, telefônicos e ambientais), infiltração, detecção e vigilância das movimentações de bens e valores produto do crime (combate à lavagem de dinheiro), bem como mecanismos que



viabilizem a produção de prova testemunhal (proteção de testemunhas e assistência e proteção às vítimas).

No sistema brasileiro a investigação criminal realizada pela Polícia é organizada e formalizada através de um procedimento previsto em lei<sup>4</sup> denominado inquérito policial.

Ao manusearmos os autos de um inquérito policial nos deparamos com uma série de documentos que formam o corpo da investigação criminal:

Uma “notícia” da prática de um crime, que pode ser oriunda do Ministério Público, de policiais, de outras autoridades públicas, de particulares e até oriunda de meios de comunicação, como jornais e sites jornalísticos;

Uma Portaria de instauração que inaugura o inquérito e determina as primeiras medidas investigativas;

- Declarações de investigados e depoimentos de testemunhas;
- Despachos variados;
- Ofícios requisitando informações;
- Relatórios de diligências investigativas;
- Laudos periciais;
- Laudos papiloscópicos;
- Requisições pelo deferimento de medidas cautelares, tais como interceptações telefônicas e telemáticas, buscas e apreensões, prisões temporárias e preventivas, e as respectivas manifestações ministeriais e decisões judiciais,
- Relatórios de análise de documentos, movimentação bancária e fiscal e ;
- Relatórios de análise de interceptações telefônicas e telemáticas, entre outros.

### **3.1. Estrutura de pessoal da Polícia Federal**

Na Polícia Federal brasileira, as medidas acima descritas, conforme a Instrução Normativa 108/2016 – DG/DPF, de 7 de novembro de 2016, são executadas por cinco cargos distintos:

- Delegado de Polícia Federal, a quem cabe conduzir o inquérito policial, representar em juízo pelas medidas que se mostrarem necessárias e garantir a correta aplicação do direito e a observância dos direitos e garantias fundamentais do indivíduo no âmbito da investigação criminal;

---

<sup>4</sup> Arts. 4º a 23 do Código de Processo Penal.

- Perito Criminal Federal, que tem como atribuição realizar exames periciais em locais de crime, e em instrumentos utilizados, ou presumivelmente utilizados, na prática de infrações penais; o Agente de Polícia Federal, incumbido de executar investigações e operações policiais na prevenção e na repressão a ilícitos penais;
- Escrivão de Polícia Federal, incumbido de dar cumprimento às formalidades processuais, lavrar termos, autos e mandados; e
- Papiloscopista Policial Federal, a quem cabe efetuar a coleta e perícia de impressões digitais ou fragmentos de impressão digitais encontradas em locais de crime, ou para confirmar a identidade de indivíduos quando pairar dúvida<sup>5</sup>.

Via de regra, a Polícia Federal tem como modelo prevalente de organização de trabalho a lotação de seus servidores em núcleos específicos, cujos integrantes pertencem ao mesmo cargo e possuem e são especializados no mesmo tipo de crimes. Estes núcleos, por sua vez, são diretamente subordinados aos chefes da Delegacia ou da unidade.

Como já exposto anteriormente, nesta formatação uma diligência requerida pelo Delegado que comanda a investigação passará por uma série de intermediários até chegar às mãos do policial que a cumprirá. E uma vez cumprida, as informações obtidas passarão novamente por várias mãos até chegarem ao Delegado.

---

<sup>5</sup> Através da Instrução Normativa 108 – DG/DPF, de 7 de novembro de 2016, são previstas as atribuições dos cargos que compõem a Polícia Federal. Em suma, as mesmas podem ser assim descritas:

**Delegado de Polícia Federal:** instaurar e presidir procedimentos policiais de investigação, orientar e comandar a execução de investigações relacionadas com a prevenção e repressão de ilícitos penais, participar do planejamento de operações de segurança e investigações, supervisionar e executar missões de caráter sigiloso, participar da execução das medidas de segurança orgânica, bem como desempenhar outras atividades, semelhantes ou destinadas a apoiar o Órgão na consecução dos seus fins.

Além disto, a Lei 13.047/14 em seu artigo 2º - A, único, prevê:

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.

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

**Escrivão de Polícia Federal:** dar cumprimento às formalidades processuais, lavrar termos, autos e mandados, observando os prazos necessários ao preparo, à ultimação e à remessa de procedimentos policiais de investigação; acompanhar a autoridade policial, sempre que determinado, em diligências policiais, dirigir veículos policiais; cumprir medidas de segurança orgânica; atuar nos procedimentos policiais de investigação; desempenhar outras atividades de natureza policial e administrativa, bem como executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.

**Agente de Polícia Federal:** executar investigações e operações policiais na prevenção e na repressão a ilícitos penais, dirigir veículos policiais, cumprir medidas de segurança orgânica, desempenhar outras atividades de natureza policial e administrativa, bem como executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.

**Papiloscopista Policial Federal:** executar, orientar, supervisionar e fiscalizar os trabalhos papiloscópicos de coleta, análise, classificação, subclassificação, pesquisa, arquivamento e perícias, bem como assistir à autoridade policial e desenvolver estudos na área de papiloscopia, dirigir veículos policiais, cumprir medidas de segurança orgânica, desempenhar outras atividades de natureza policial e administrativa, bem como executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.

Uma vez que não existe garantia de que as diligências subsequentes da investigação serão cumpridas pelo mesmo policial, sendo mais provável que sejam cumpridas por vários investigadores distintos, impede-se o livre fluxo de conhecimento entre os policiais envolvidos e a formação de uma memória coletiva da investigação.

A legislação brasileira não prevê um método específico para a condução de um inquérito policial, sendo lícito, portanto, ao investigador fazer uso de qualquer método cientificamente válido. No entanto, o balizamento legal da investigação se dá de maneira negativa, estabelecendo ao legislador vedações absolutas na atividade investigativa, como é o caso da confissão obtida mediante tortura, ou condicionando-a ao atendimento de alguma exigência legalmente prevista, como a necessidade de uma autorização judicial para se ter acesso à informações protegidas pelo sigilo telefônico, bancário ou fiscal.

Esta circunstância explica porque, via de regra, a investigação criminal é coordenada por um profissional com formação jurídica, podendo se tratar de um juiz de instrução, como nos sistemas francês e espanhol, ou de um representante do ministério Público, como no modelo alemão. No Brasil, optou-se por conferir a condução da investigação policial à um integrante da carreira policial com formação jurídica: o Delegado de Polícia. Por ser o responsável pela condução da principal atribuição das polícias investigativas, também conhecidas como polícias judiciárias, é também reservada aos Delegados a direção dos órgãos que integram, conforme prevê o artigo 2º, único da lei 13.047, de 2 de dezembro de 2014:

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.

Neste sentido, também prevê a Instrução Normativa nº 108/16, editada pela Direção Geral da Polícia Federal, que rege os procedimentos das investigações criminais dentro da Polícia Federal:

Art. 4º Na presidência da investigação criminal, caberá ao Delegado de Polícia Federal coordenar os trabalhos, podendo requisitar diligências, perícias, informações, documentos, dados e análises que interessem à apuração dos fatos, bem como representar por prisões de natureza cautelar e por medidas constritivas ou de natureza acautelatória, mediante análise técnico-jurídica.  
Art. 37. Compete exclusivamente ao Delegado de Polícia Federal: I - instaurar e conduzir o inquérito policial e demais procedimentos de polícia judiciária para fins de investigação criminal; II - despachar nos autos; III - determinar diligências instrutórias; IV - requisitar perícias, informações, documentos, análises e dados que interessem à apuração dos fatos; V - presidir audiências

instrutórias e interrogatórios; VI - representar por medidas cautelares<sup>6</sup> e outras que dependam de autorização judicial ...; VII - indiciar, por ato fundamentado, mediante análise técnico-jurídica do fato e indicação de autoria, materialidade e suas circunstâncias; VIII - relatar inquérito policial e demais procedimentos de polícia judiciária para fins de investigação criminal; e IX - propor acordo de colaboração premiada.

Art. 137. Para o requerimento ou cumprimento de medida cautelar, caberá ao Delegado de Polícia Federal coordenar as equipes de investigação ou de execução, determinando e requisitando diligências, perícias, informações, documentos, dados e análises que interessem à apuração dos fatos.

Além disto, os delegados gozam, via de regra, de um patamar remuneratório mais privilegiado que as demais categorias. No caso da Polícia Federal, em abril de 2019, o salário inicial de um Delegado de Polícia Federal e de um Perito Criminal Federal era de R\$ 23. 692,74. Por outro lado, o salário inicial de um Agente de Polícia Federal, de um Escrivão de Polícia Federal e de um Papiloscopista Policial Federal, no mesmo período, corresponde a R\$ 12.522,20<sup>7</sup>.

Agentes, escrivães e papiloscopistas, através de suas associações de classes, criticam o modelo atual de estruturação das Polícias Judiciárias, uma vez que não é facultado a estes servidores atingirem as funções de comando das instituições. Alternativamente, propõem a criação de um cargo único nas polícias judiciárias, onde os cargos de Delegado e Perito se tornariam um degrau a mais na ascensão funcional dos demais cargos, ou mesmo a extinção do cargo de Delegado, sendo a coordenação da investigação policial transferida para o Ministério Público, conforme o modelo adotado em outros países.

Por óbvio que os Delegados de Polícia se opõem fortemente às pretensões de agentes, escrivães e papiloscopistas, seja pela sobrevivência do próprio cargo, seja para evitar a perda de poder, prestígio e de patamar remuneratório, que poderia ser ocasionada pela criação de um cargo único.

---

<sup>6</sup> Previstas pelo Código de Processo Penal e por outras leis de natureza criminal, as medidas cautelares classificam-se em três tipos: assecuratórias de pessoas, de bens e de direitos.

Medidas cautelares assecuratórias de pessoas: prisão em flagrante; prisão preventiva; e prisão temporária;

Medidas assecuratórias de bens: A busca e apreensão domiciliar ou pessoal; arrecadação de instrumento ou objeto no local do crime; apreensão simples, ocasional, sem busca; restituição ou depósito de bens; e o sequestro de bens;

As medidas cautelares assecuratórias de direitos se subdividem-se em duas espécies:

Medidas cautelares restritivas: as interceptações telefônicas e telemáticas; o sigilo do inquérito policial; e a quebra do sigilo bancário ou fiscal;

Medidas cautelares de Preservação: O reconhecimento de pessoas e coisas, inclusive o fotográfico; e a reprodução simulada de fatos (reconstituição de crime). (Nota do Autor).

<sup>7</sup> Fonte: Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios Nº 78, disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/tabela-de-remuneracao-1>

Uma vez esclarecidos os aspectos básicos de uma investigação criminal na Polícia Federal, pode-se finalmente analisar a evolução da pesquisa e seus resultados:

1. Apresentada a proposta da pesquisa, foi sensível a aceitação dos policiais envolvidos, sendo atraídos principalmente pela perspectiva de agilidade e desburocratização. Como consequência, os policiais se adaptaram facilmente ao modelo de trabalho, demonstrando, desde o início, um alto nível de comunicação e empatia. Desta forma, praticamente não foi vislumbrado o estágio do conflito na formação da equipe, conforme o modelo de Tuckman e Jensen (1977). Ilustrativo de tal constatação, são as seguintes declarações:

*É, eu achei... para mim é um modelo ideal. Quanto menos papel, menos intermediário entre os policiais, os delegados de polícia, para mim mais simples. Quanto menos ofício, menos memorando e mais esse contato que a gente tá tendo... esse tête-à-tête mesmo.... (PARTICIPANTE 1)*

*Aí eu venho pra você e pergunto, 'que que você quer aqui? É mais pra cá? Mais pra lá?', como que a gente pode utilizar. Eu acho fundamental para o sucesso das nossas investigações, nesse modelo que você tá propondo aí eu acho que é a solução. Esse distanciamento que eu tinha lá no NO<sup>8</sup>, quando eu trabalhava no NO geral a gente fazia muita intimação e algumas investigações, só que a gente não tinha contato direto com o delegado. Então você fazia de tudo, mas você não tava... às vezes você pegava umas coisas, mas você não sabia nem o que... do todo e você não dava andamento, você não ajudava o delegado. (PARTICIPANTE 2)*

A partir das conclusões de Wageman (2012) e Jagodich e Lake (2014), pode-se formular as seguintes hipóteses para este fato:

- Os membros da equipe já são lotados na Superintendência da Polícia Federal do Espírito Santo há um tempo considerável, já tendo a oportunidade de trabalharem na mesma delegacia ou mesmo setor, possuindo, portanto, uma cultura de grupo formada.
- Os participantes da pesquisa pertencem a três cargos diferentes, cujas atribuições distintas já exercem há um tempo considerável, possuindo conhecimentos e habilidades complementares, o que acaba por mitigar eventuais disputas por poder e posições, mesmo que uma das propostas do presente trabalho seja flexibilizar a distribuição de poder na investigação criminal.

---

<sup>8</sup> NO = Núcleo de Operações.

2. Ao ser apresentada a proposição de utilização de um aplicativo de mensagens instantâneas para dinamizar as investigações criminais, os policiais, que já eram lotados na DELEPAT há mais tempo, relataram que já vinham fazendo uso do aplicativo com um objetivo parecido e, portanto, já se encontravam familiarizados com a ferramenta. Explicaram que, como a delegacia tinha, dentre suas atribuições, investigar assaltos e furtos a agências da Caixa Econômica Federal e dos Correios, bem como a veículos e funcionários destas empresas públicas, um dos principais meios de prova disponíveis eram os registros de sistemas de videomonitoramento nas vias públicas e nas propriedades privadas, como lojas e condomínios situados nas imediações do local do crime. Uma vez que as gravações eram ininterruptas e a memória destes equipamentos eram limitadas, frequentemente o registro do crime era deletado apenas alguns dias após sua ocorrência.

A requisição e o cumprimento de uma diligência de localização e preservação destas imagens, dentro de um inquérito policial que tramitou conforme os normativos do órgão, pode levar até quarenta e cinco dias após o crime para ser realizada. Nesta data, certamente as imagens registradas já teriam sido deletadas, desperdiçando-se um robusto meio de prova. A fim de garantir que as imagens fossem juntadas à investigação, quando chegava ao conhecimento do Delegado a ocorrência do crime, este, pessoalmente ou por via telefônica, acionava os policiais da delegacia para que seguissem ao local do crime, a fim de localizar os sistemas de videomonitoramento nas proximidades e obter os seus registros no momento do crime. Realizada a diligência, logo quando a portaria inicial era instaurada, a ela já eram juntadas as imagens devidamente analisadas, sendo destacados os registros que poderiam levar à identificação dos responsáveis.

Além de ser utilizado como gatilho para a recuperação de imagens de crimes, o grupo de WhatsApp da DELEPAT/ES também era um mural de informações onde notícias sobre crimes, imagens e dados de criminosos – muitas vezes sem uma relação imediata com os inquéritos da Delegacia – eram difundidos a fim de subsidiar as investigações. A adoção desta metodologia, aliada a uma comunicação ágil e aberta entre todos os membros da DELEPAT, tem propiciado à Delegacia uma alta taxa de resolutividade de suas investigações.

3. Muito em razão dos fatores descritos, a equipe já apresentava, desde o início da pesquisa, um alto nível de comunicação, semelhante ao descrito por Losada (1999) às equipes de alto desempenho. A comunicação era leve e descontraída, sem que o grupo, contudo, se desviasse do objeto da discussão. Abordagens investigativas ousadas e criativas eram estimuladas por todo o grupo. Durante a discussão das linhas investigativas, era comum o relato

de experiências pessoais quanto às organizações criminosas em atuação no Espírito Santo, e os meios investigativos mais eficientes para cada caso, gerando um ambiente de intenso aprendizado, verificando-se a formação de um sistema de memória transativa, conforme descrito por Reagans e outros (2016).

A este respeito, a equipe reconheceu a validade do uso do aplicativo WhatsApp para a discussão entre os seus integrantes, mas considerou o contato presencial como o mais efetivo.

4. Em razão das necessidades do órgão, a equipe não pôde ficar concentrada em apenas um local, ou pelo menos em salas contíguas. O delegado e o escrivão trabalhavam em um pavimento, enquanto os agentes trabalhavam em outro. O prejuízo causado por esta distância foi perceptível, tendo sido mencionado pelos membros da equipe várias vezes durante os trabalhos.

De fato, conforme Castka e outros (2001), tal circunstância corresponde a uma estrutura inadequada de trabalho, que é um dos fatores de insucesso das equipes.

5. Pelo menos no grupo de policiais participantes da pesquisa, percebeu-se uma considerável interdependência comportamental, contrariando uma das expectativas iniciais deste trabalho de que, em razão do conflito entre os cargos que formam os quadros da Polícia Federal, seus servidores apresentariam uma baixa interdependência comportamental. Por outro lado, em inúmeras ocasiões, os policiais apontaram que a prática da alta direção de realizar “rodízios” periódicos de servidores – especialmente delegados em delegacias e setores – é o grande obstáculo para a formação da confiança, empatia e identidade de grupo, que são os fundamentos para a formação das equipes de alto desempenho. A política dos rodízios não é prevista em nenhum normativo, mas constitui parte da cultura organizacional, uma vez que no órgão entende-se que a lotação dos mesmos servidores em uma delegacia por muito tempo facilitaria a corrupção.

6. O uso de grupo do aplicativo WhatsApp como um registro virtual da investigação, paralela aos autos físicos e ao dossiê do inquérito constante no aplicativo de gestão cartorária da Polícia Federal, o SISCART, se mostrou eficiente, principalmente após a apresentação dos casos à equipe, gerando uma discussão quanto à natureza, à eficácia e à conveniência das diligências a serem realizadas.

Antes adstritas ao delegado de polícia, durante a confecção da portaria inaugural, a elaboração e análise das linhas investigativas viáveis por toda equipe expandiu o leque de

opções de diligências e proporcionou um maior envolvimento de todos os policiais com a investigação. Produziu-se um juízo coletivo sobre a viabilidade ou não do inquérito, onde foram considerados os aspectos jurídico, cartorário e operacional, empoderando o escrivão e os agentes quanto aos rumos a serem tomados pela investigação. Totalmente cientes da linha investigativa a ser tomada, os agentes passaram a confeccionar suas informações não somente visando relatar o que encontraram, mas já fornecendo subsídios necessários para a realização das próximas diligências.

Além disto, foi possibilitado aos policiais alterar, ampliar ou reduzir o escopo da diligência, de acordo com as circunstâncias com as quais os policiais se deparavam em campo e a sua experiência policial. Exemplo disto foi a atitude proativa do escrivão que, antes de apenas oficial o detentor de imagens de videomonitoramento, o contactou por via telefônica e, percebendo que em breve seriam apagadas, solicitou a preservação do arquivo até que o ofício fosse recebido. Também são ilustrativos desta realidade os seguintes manifestos:

*Eu acho você ter conhecimento da investigação, você participar, você motiva a equipe. Além do aspecto da qualidade da investigação melhorar muito, você trazer muitos dados, para o policial também que tá na ponta, é muito mais motivante. Eu acho que até para o próprio delegado, né? Que não fica só fazendo oitiva. Que às vezes o delegado fica intimando, fazendo oitiva, enrolando aqueles inquéritos ali que não... né? Muitos que não... Acho que é muito mais motivante pra equipe. Eu acho. Tenho essa percepção. (PARTICIPANTE 1)*

*Se a gente quiser realmente uma polícia dinâmica, efetiva, eu acho que quanto menos burocracia, mais resultado. Burocracia é papel, muito controle, muito... controle tem que ter em cima da produtividade, você tem que cobrar, pô, tá há um ano com a investigação, né? Tá há seis meses, tem que dar resultado, mostrar alguma coisa. (PARTICIPANTE 2)*

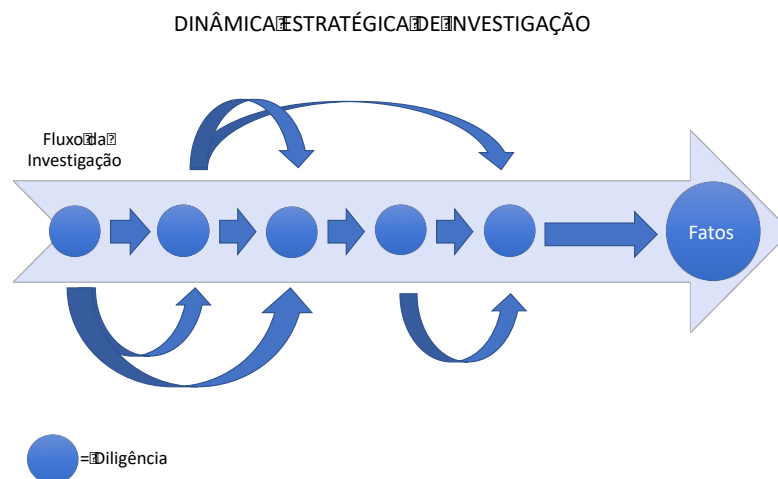
Durante as diligências posteriores, no entanto, verificou-se que a ferramenta só era utilizada quando surgia algum obstáculo para o cumprimento da diligência – que necessitasse a intervenção de outro membro da equipe – ou quando a expectativa inicial quanto ao resultado da diligência era frustrada e era necessário discutir uma linha alternativa de investigação. Via de regra, as diligências, cujo cumprimento transcorria normalmente, não eram registradas no sistema, recebendo o delegado o relatório manuscrito pelo policial alguns dias depois. A omissão dos policiais em efetuar o registro do desenrolar e do resultado das diligências no grupo do WhatsApp frustrava uma das premissas do presente trabalho, que era transformar o grupo em um registro virtual abrangente da investigação. A fim de corrigir esta circunstância, foram utilizadas técnicas de liderança transformacional como a motivação inspiracional e atenção



individual (conversas com os policiais sobre a importância do trabalho realizado e a possibilidade de se influenciar a forma como a investigação é trabalhada na Polícia Federal), obtendo-se resultados animadores.

7. Dotados do pleno conhecimento da linha investigatória e dos fatos já apurados, em razão da participação na reunião de instauração e do acesso ao grupo do WhatsApp, o policial que realiza uma diligência investigativa é capaz de explorar todo o seu potencial, não só para a apuração dos fatos, mas também para subsidiar as diligências futuras, criando uma dinâmica estratégica de investigação.

Figura 2 – Dinâmica Estratégica de Investigação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A título de exemplo, pode-se citar um agente que tem a missão de investigar uma empresa supostamente relacionada com um crime. Normalmente, este policial se limitaria a levantar dados da empresa constantes em bancos de dados (contrato social, quadro societário, endereço e telefones) e, no endereço da empresa, confirmaria se a mesma se encontra ativa e se realmente se dedica ao seu objeto social. No entanto, ciente de que se cogita uma futura interceptação telefônica dos sócios da empresa, o policial irá além e se esforçará para identificar quem são os responsáveis de fato pela administração do negócio e quais são os funcionários que demonstram estar mais enfiados nas atividades da empresa, aumentando drasticamente o potencial da futura interceptação telefônica. De outro giro, um policial pode deixar de realizar

uma diligência de localização ou identificação de uma testemunha quando percebe que a mesma pode acabar por alertar prematuramente o criminoso quanto à investigação, o que pode levá-lo a se evadir ou tomar contramedidas para atrapalhar a investigação. Esta dinâmica é fruto direto do emprego das estratégias de delegação psicológica de poder aos policiais e uso da liderança transformacional pelo delegado. Através da liderança transformacional, o delegado motiva o policial a ir além e, através da delegação de poder, ele tem as ferramentas para conseguir isso.

Apesar do considerável incremento na qualidade informacional e probatória dos documentos produzidos pelos policiais, não foi possível vislumbrar uma diminuição clara no tempo em que as diligências investigatórias são realizadas e seus resultados apresentados. Demonstrativo disto é o quadro a seguir onde são exibidos os períodos médios entre a requisição de uma diligência e a apresentação de seus resultados, nas investigações conduzidas através da equipe de investigação de alto desempenho e as investigações desenvolvidas pela mesma equipe, no mesmo período através do método tradicional de investigação:

**Tabela 2: Tempo de cumprimento de diligências<sup>9</sup>**

Diligência/tempo	Equipe de alto desempenho	Investigação tradicional
Ofícios	2,16 dias	2,8 dias
Diligências de baixa complexidade	1 dia	1,6 dias
Diligências de Média complexidade	23 dias	10 dias
Diligências de Média complexidade	56,8 dias	70 dias

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

Apesar de ter apresentado um desempenho ligeiramente melhor em quase todas as categorias, nas diligências de média complexidade o resultado se inverte, apresentando o método de investigação tradicional um resultado consideravelmente melhor. A este respeito podemos traçar algumas considerações:

As diligências policiais tem sua efetividade e velocidade influenciadas por fatores externos à equipe policial e seu método de trabalho, tais como a eventual dificuldade para localizar os investigados, distâncias a serem percorridas em uma investigação, necessidade de apoio de terceiros em razão da complexidade do assunto a ser investigado, etc.

<sup>9</sup> Os prazos de cumprimento das diligências nas investigações objeto da pesquisa foram comparadas com os prazo de cumprimento de diligências de oito investigações que apuravam crimes similares e tramitaram no mesmo período.

O tempo relativamente curto na realização da pesquisa não possibilitou à equipe desenvolver todo o seu potencial. Além disto, a pesquisa se estendeu pelo período de dezembro e janeiro, marcados pelas festas de fim de ano e gozo de férias, o que pode ter gerado distorções nos resultados.

8. A desburocratização causada pela adoção do grupo no aplicativo de mensagens instantâneas acabou por gerar um descompasso com a tramitação e formalização das diligências realizadas no SISCART e nos autos físicos do inquérito. As diligências eram requeridas através do grupo no WhatsApp e eram respondidas posteriormente através de documento oficial, que era juntado aos autos do inquérito. Esta metodologia acabou por gerar “saltos” na tramitação do inquérito, especialmente no SISCART, uma vez que formalmente recebida uma diligência cumprida, para se efetuar a sua juntada no inquérito, era necessário redigir no sistema um documento requerendo aquela diligência. Tal documento teria data posterior à sua própria resposta, o que gerou quebras na linha cronológica da investigação. Esta situação acabou gerando cobranças da Corregedoria da Superintendência da Polícia Federal no Espírito Santo para que as etapas da investigação fossem devidamente registradas e formalizadas no sistema SISCART, o que acabou por dar azo a uma demanda de trabalho burocrático, que acabou por diminuir consideravelmente o ganho de tempo obtido com o uso do aplicativo de mensagens instantâneas.

Importante salientar que, antes de tais problemas se apresentarem, nas reuniões realizadas com os membros da equipe, enquanto os agentes se mostravam entusiastas do uso do aplicativo, o escrivão já alertava que poderiam haver problemas em relação à alimentação do SISCART:

*O que eu reforço, que eu tava dizendo aqui, é o seguinte, a partir do momento que se você der um despacho que é pra ir lá na prefeitura, ir em algum lugar buscar alguma coisa, aí tem que ter o ofício, tem que ter tudo. Se você ficar só no WhatsApp, na conversa, aí não tem necessidade, porque não ficou registrado no despacho, e, portanto, não há que se emitir um memorando, um ofício pro NO, entendeu? ... Não tá registrado em nenhum despacho que tem que ir lá buscar. Quer dizer, é tipo assim, tem que definir o que que tem que ir realmente pro inquérito e o que que não precisa, que basta conseguir as imagens e você salvar no inquérito, né? Porque se registrar tem que fazer ofício. Se fizer ofício, tem que pegar a assinatura do NO. Se o NO vai fazer (sub) ofício, ele vai ter que fazer a informação no Siscart, entendeu? É isso que eu vejo que tem que definir pra não confrontar, sobretudo no Nucor<sup>10</sup>, né, que ali eles pegam... até o visto em folhas eles tão vendo.*

---

<sup>10</sup> Núcleo de Correições: setor da Corregedoria responsável pela fiscalização de falhas e erros nos inquéritos.

Em análise, apesar das vantagens de uma investigação ágil e desburocratizada, há de se considerar o alerta da corregedoria, pois o sistema criminal brasileiro entende as formalidades do inquérito policial como uma garantia do investigado, que, no interesse de sua defesa, deve ter acesso a todos os atos da investigação<sup>11</sup>. Um registro descuidado da evolução da investigação policial pode gerar questionamentos que podem, na seara judicial, anular toda a investigação.

9. Nas últimas fases da pesquisa, já havia um consenso entre os membros da equipe de que deveria ser criado um método, ou desenvolvido um aplicativo alternativo, que permitisse a gestão de várias investigações dentro do método proposto (lembrando que, no presente estudo, limitou-se a três investigações, enquanto, na prática, uma equipe de investigação poderia chegar a conduzir mais de uma centena de investigações concomitantemente), como também realizar a interface com o SISCART ou qualquer outro método de gestão cartorária a ser desenvolvido. A partir da experiência vivenciada durante a pesquisa, sugere-se que o dossiê online da investigação não seja utilizado em todos os inquéritos, mas apenas em um número limitado de investigações caracterizadas pela importância, complexidade ou necessidade de agilidade, sendo destinado um grupo específico para cada inquérito.

10. Os policiais demonstraram a aprovação ao estilo transformacional de liderança. Durante a realização da pesquisa, fez-se uso dos métodos próprios da liderança transformacional, especialmente a motivação inspiracional e a atenção individual, principalmente manter a ação dos policiais alinhada ao foco de ação da equipe. Tal constatação repete a conclusão de De Vries (2000) de que cabe ao líder fornecer um foco para a ação do grupo. A este respeito, são as declarações a seguir:

*Essa é a característica do gestor, entendeu? Eu tô te falando isso porque eu fui gerente geral de banco 16 anos. Eu trabalhei 30 anos em banco, mas gerente geral 16 anos. E eu tinha uma equipe de gerentes que tinha que produzir, tinha as metas. Você distribuía as metas. Agora, o que que você tem que fazer? Você tem que manter pulsando, incentivando tudo. (PARTICIPANTE 3).*

*É, é o mais difícil, porque às vezes você não tá com aquele incentivo todo. Mas é interessante a gestão porque você tem que manter a tropa animada, animada, para poder produzir, senão não sai produção. E se você também não pegar pelo braço e ir junto também na rua, ficar só no gabinete e só... tem que ir junto às vezes. Eu tinha que ir visitar as maiores empresas, eu ia*

<sup>11</sup> A este respeito, vide súmula vinculante n° 14 do STF: “É direito do defensor, no interesse do representado, ter acesso amplo aos elementos de prova que, já documentados em procedimento investigatório realizado por órgão com competência de polícia judiciária, digam respeito ao exercício do direito de defesa”.

*junto, a pessoa às vezes tava meio insegura. Então isso acontecia. E esse é um pouco das características de gestor, que é manter o grupo, a tropa unida. (PARTICIPANTE 2).*

*Também se eu chegar aqui todo motivado, jogar uma informação em sua mesa, você pegar o papel, jogar ali no fundo da sua gaveta e largar pra lá, aí o cara vai entrando também no automático. (PARTICIPANTE 1).*

Dentro deste modelo, cabe ao delegado garantir que o foco da equipe esteja concentrado na linha investigatória formulada para a investigação, caso contrário, deixaremos de ter uma equipe trabalhando uma investigação, mas várias investigações paralelas – e não complementares – sobre o mesmo objeto.

11. Apesar do alto nível de comunicação e entrosamento constatado durante a pesquisa, quando questionados diretamente sobre a possibilidade do modelo de trabalho aqui apresentado poder mitigar a atmosfera negativa gerada pela disputa de cargos existente na Polícia Federal, os agentes e o escrivão foram reticentes e evasivos.

No entanto, no transcorrer da pesquisa, as declarações dos policiais revelam um horizonte mais otimista. Afirmaram que o sucesso do modelo apresentado seria fundamentado na confiança entre os membros da equipe e a construção desta confiança dependeria, em muito, da personalidade e da postura dos policiais envolvidos. Além disto, o fator tempo é crucial para que um vínculo de confiança se forme entre o delegado e os policiais com quem trabalha. Desta forma, se faria necessário a lotação estável e por um período considerável dos membros na equipe, a fim de se formarem os vínculos de confiança e empatia e que caracterizam uma equipe. De Vries (2000) elenca a confiança como o primeiro fator necessário para a formação de equipes efetivas e sustenta que um alto grau de confiança permite que a organização informal domine a organização formal; no presente caso, possibilita que a identidade da equipe prevaleça sobre as identidades corporativas. É neste sentido a seguinte declaração:

*Essa briga mesmo de agente e delegado, eu sempre falei isso, é muito fácil pra quem tá longe, aposentado, dentro do sindicato, trabalhando num plantão lá no aeroporto ou isolado numa sala ali de delegado. Agora, se tiver que trabalhar junto, cara, não dá pra brigar. (PARTICIPANTE 1).*

Os policiais participantes demonstraram, durante quase toda a pesquisa, um alto nível de empatia e comunicação. Não resta dúvida que tinham plena capacidade para o trabalho em grupo. No entanto, esta conclusão se refere apenas a um grupo de quatro policiais e não pode ser estendida a toda Polícia Federal. A metodologia da liderança transformacional, no entanto,

teve que ser utilizada a fim de garantir que tanto as investigações quanto a pesquisa alcançassem o melhor resultado possível. O *feedback* dos demais policiais comprovou que a liderança transformacional se mostrou o mais apropriado para o modelo de trabalho apresentado pela pesquisa.

#### 4. CONCLUSÃO

A implementação de equipes de alto desempenho como modelo de trabalho na investigação criminal, desenvolvida pela Polícia Federal, se mostrou plenamente possível. Quanto ao modelo desenvolvido através do referencial teórico, o mesmo é aplicável com algumas ressalvas.

Conforme previsto, são pré-requisitos para a implementação das equipes o apoio da alta administração, a fim de que se garantam duas circunstâncias que são elementos críticos para o sucesso das equipes: a lotação estável, quanto a sua duração, dos servidores policiais na equipe e a oferta de estrutura e recursos suficientes para a realização dos trabalhos.

A equipe apresentou um alto nível de entrosamento e sinergia desde o início do trabalho, não tendo sido verificados atritos ou desentendimentos em nenhum momento. Apesar de interessante, não se vislumbrou, na amostra estudada, a necessidade de treinamento para o desenvolvimento de habilidades de trabalho em grupo. Por outro lado, tendo em vista as eventuais dificuldades dos membros da equipe em se aterem às exigências da metodologia de trabalho proposta, fez-se necessária a utilização de comportamentos típicos da liderança transformacional. Tais conhecimentos não são ofertados na Academia Nacional de Polícia e tampouco integram o leque de treinamentos da Polícia Federal. A fim de que se implemente o modelo das equipes de alto desempenho no órgão, faz-se necessário o treinamento dos servidores, especialmente os delegados, nessa capacidade.

Quando questionados diretamente, os policiais se mostraram favoráveis à avaliação do desempenho da equipe como uma unidade, sendo os membros avaliados pelos demais integrantes da equipe. Apesar disso, não houve oportunidade de se realizar tal avaliação no presente estudo.

As práticas de liderança transformacional se mostraram efetivas quando aplicadas à equipe, especialmente a motivação inspiracional e a atenção individual. Por outro lado, foi interessante constatar que, mesmo em um contexto de autonomia dos demais policiais, o delegado foi constantemente instado a adotar uma postura autoritária, principalmente quando se tratava de apreciar os requisitos legais e normativos das diligências, zelar pela correção dos demais policiais e se falar em nome da investigação (e, portanto, da equipe) frente à corregedoria, ao Poder Judiciário, ao Ministério Público e advogados.

A delegação psicológica de poder aos policiais se deu com o auxílio de duas ferramentas: reuniões de instrução e discussão para a instauração de investigações e demais diligências, e utilização de grupo do aplicativo de mensagens instantâneas como fórum de discussão virtual e dossiê *online* da investigação. Por meio destas ferramentas, foi proporcionada uma visão holística da investigação aos policiais, sendo-lhes proporcionado influir nos rumos da investigação através de suas percepções, experiências e competências, e uma percepção do impacto de seu trabalho na investigação e na instituição da Polícia Federal. Estes resultados correspondem às quatro cognições da delegação psicológica de poder: significado, autodeterminação, competência e impacto (SPREITZER, 1995).

A prática de reuniões de instrução e discussão para a instauração de investigações e demais diligências importantes do inquérito, se mostrou uma importante ferramenta para o fortalecimento da autonomia dos policiais, ampliação e análise de linhas investigatórias e incremento da efetividade das diligências investigativas.

A utilização de grupo de aplicativo de mensagens instantâneas como fórum de discussão virtual se mostrou extremamente bem-sucedida, tendo-se descoberto que a DELEPAT/ES já vinha fazendo uso de tal ferramenta de maneira assimilada. Conforme se descobriu, a popularização dos sistemas de videomonitoramento nas zonas urbanas brasileiras, exigiu que as polícias agilizassem a tramitação de suas investigações, a fim de garantir o acesso às imagens registradas por estes sistemas. A solução encontrada pela DELEPAT foi iniciar as diligências investigativas tão logo tomasse conhecimento do crime, fazendo uso de um grupo do WhatsApp para o compartilhamento das informações e orientações, não aguardando a tramitação da notícia crime à instauração do inquérito. Tal medida gerou um grande incremento na produtividade da Delegacia.

O uso de grupo do aplicativo de mensagens instantâneas como Dossiê *online* do inquérito, demonstrou um grande potencial para fortalecer e incentivar todos os policiais, dinamizar a investigação e incrementar a qualidade e efetividade das diligências.

Apesar disto, o uso da ferramenta, que deveria espelhar as informações constantes na via impressa do inquérito e no SISCART, acabou por substituir estes registros oficiais. Tal fato foi detectado pela Corregedoria, que exigiu da equipe a atualização do progresso da investigação especialmente no SISCART – situação esta que gerou uma nova demanda de trabalho que consumiu uma parte considerável do tempo poupado com a utilização da nova metodologia de trabalho. Tal circunstância não é suficiente para recomendar o descarte desta eficiente e interessante ferramenta de trabalho, mas indica que, para o pleno emprego da mesma, se faz necessária a realização de novos estudos referentes à distribuição das investigações no



aplicativo e sua interface com os mecanismos tradicionais de registros, a fim de que seja proposta a edição de normativos ou desenvolvidas novas ferramentas tecnológicas.

Um interessante dividendo da utilização das ferramentas descritas foi o desenvolvimento da dinâmica estratégica de investigação, onde, totalmente ciente da linha investigativa a ser adotada e das informações coletadas na investigação, o policial explora todo o potencial de uma diligência investigativa, não apenas buscando apurar os fatos, mas também buscando subsídios para fundamentar diligências futuras.

Durante a pesquisa, as tentativas de abordar o conflito existente entre os vários cargos da Polícia Federal foram recebidas de forma evasiva ou reticente, indicando que o problema tem causas muito mais profundas que uma dinâmica imperfeita de trabalho. No entanto, quando tratado de forma reflexa e no âmago do trabalho, espera-se que a construção de confiança e empatia típicas das equipes pode gerar uma identidade dentro do grupo que pode contrabalançar ou até se sobrepor à identidade classista.

A escolha da amostra sobre a qual se realizou o presente estudo se deu por conveniência e não pode ser considerada representativa da totalidade dos servidores da Polícia Federal, especialmente quando consideramos aspectos como o tempo de atividade na Polícia Federal e na Superintendência do Espírito Santo, o que teve um impacto sensível na dinâmica de formação da equipe. Considerando as dimensões dos quadros da Polícia Federal e sua abrangência nacional, seria interessante uma nova análise das proposições e conclusões do presente trabalho em unidades formadas por servidores recém egressos ao órgão e servidores sem histórico de trabalho conjunto entre seus integrantes.

Buscou-se, no início do presente trabalho, analisar o conflito entre os cargos que integram a Polícia Federal e o seu eventual impacto na implementação de equipes de alto desempenho do órgão. No entanto, durante a pesquisa não foi detectada influência considerável do referido conflito na realização dos trabalhos, talvez Ainda assim tal tema se mostra complexo e relevante, sendo merecedor de um estudo específico.

Quanto ao uso de grupo em aplicativo de mensagens instantâneas, percebeu-se a dificuldade em realizar o compartilhamento das informações ali registradas com as formas tradicionais de registro da investigação, os autos físicos do inquérito e o sistema SISCART. Além disso, percebeu-se que a condução de diversas investigações através do aplicativo pode se mostrar confusa e trabalhosa. Percebeu-se a necessidade do desenvolvimento de uma metodologia ou ferramenta tecnológica para organizar a tramitação das investigações no dossiê

*online* e efetuar o compartilhamento tempestivo das informações geradas com o inquérito, com o SISCART ou, eventualmente, com o E-PROC<sup>12</sup> ou o E-POL<sup>13</sup>.

Também se vislumbra como uma linha interessante de pesquisa o uso do dossiê *online* da investigação ou outra metodologia assemelhada na condução de equipes virtuais de investigação, caracterizadas por serem formadas por membros localizados em diferentes unidades da Polícia Federal ou em forças tarefa, onde as equipes serão formadas por integrantes de diferentes órgãos da Administração Pública, como é o caso da Operação Lava Jato.

---

<sup>12</sup> Sistema de Processo judicial virtual utilizado pela Justiça Federal.

<sup>13</sup> Sistema de inquérito policial virtual sendo desenvolvido pela Polícia Federal.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Effective teambuilding: How to make a winning team**. Pan Macmillan, 2009, p. 7.

ANDREESCU, V.; VITO, G. F. An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of American police managers. **International journal of police science & management**, 12(4), 2010, p. 567-583.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire (MLQ)**. *Mind Garden*, 29, 2004.

B. SARVER, M.; MILLER, H. Police chief leadership: styles and effectiveness. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 37 (1), 2014, p. 126-143.

BARBERÁ, F. A.; LUIS y TURÉGANO, J. V. *Polícia Científica*. Volumen I. 3. ed. **Colección Ciencia Policial**. Valencia: Tirant Lo Blanch, 1998. p.25.

BASS, B.M. "Leadership: good, better, best", **Organizational Dynamics**, Vol. 13 No. 3, pp. 25-40, 1985.

BASS, B. M. **A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership**. STATE UNIV OF NEW YORK AT BINGHAMTON, 1996.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, 18(3), 1990, p. 19-31.

BASS, B. M.; WALDMAN, D. A.; AVOLIO, B. J.; BEBB, M. Transformational leadership and the falling dominoes effect. **Group & Organization Studies**, 12(1), 73-87, 1987.

CALESS, B. **Policing at the top: The roles, values and attitudes of chief police officers**. Policy Press, 2011.

CASTKA, P.; BAMBER, C. J.; SHARP, J. M.; BELOHOUBEK, P. Factors affecting successful implementation of high performance teams. **Team Performance Management: An International Journal**, 7(7/8), 2001, p. 123-134.

CHIN, R. J. Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. **Team Performance Management: An International Journal**, 21(3/4), 2015, p. 199-216.

CHOI, S. L.; GOH, C. F.; ADAM, M. B. H.; TAN, O. K. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. **Human resources for health**, 14(1), 2016, p. 73.

e

COCKCROFT, T. Police culture and transformational leadership: outlining the contours of a troubled relationship. **Policing: a journal of policy and practice**, 8(1), p. 2014, 5-13.

College of Policing, **The Leadership Review**, College of Policing, Warwickshire. 2015. Disponível em: [www.college.police.uk/What-we-do/Development/Promotion/the-leadership-review/Documents/Leadership\\_Review\\_Final\\_June-2015.pdf](http://www.college.police.uk/What-we-do/Development/Promotion/the-leadership-review/Documents/Leadership_Review_Final_June-2015.pdf) .Acesso em: 23 mar. 2019.

DANTZKER, M. L. Identifying determinants of job satisfaction among police officers. **Journal of Police and Criminal Psychology**, 10(1), 1994, p. 47-56.

DAVIS, C.; BAILEY, D. Police leadership: the challenges for developing contemporary practice. **International Journal of Emergency Services**, 7(1), 2018, p. 13-23.

DE COOMAN, R.; VANTILBORGH, T.; BAL, M.; LUB, X. Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person–team fit: examining the relationship between person–team fit and team effectiveness. **Group & Organization Management**, 41(3), 2016, p. 310-342.

DE VRIES, M. F. K. High-performance teams: Lessons from the pygmies. **Organizational Dynamics**, 27(3), 2000, p 66-77.

DIONNE, S. D.; YAMMARINO, F. J.; ATWATER, L. E.; SPANGLER, W. D. Transformational leadership and team performance. **Journal of organizational change management**, 17(2), 2004, p. 177-193.

DUST, S. B., RESICK, C. J.; MAWRITZ, M. B. Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. **Journal of Organizational Behavior**, 35(3), 2014, p.413-433.

"Criminal investigation.", **Encyclopædia Britannica**, 7 May. 2017. Disponível em: [academic-ebbritannica.ez43.periodicos.capes.gov.br/levels/collegiate/article/criminalinvestigation/27906](http://academic-ebbritannica.ez43.periodicos.capes.gov.br/levels/collegiate/article/criminalinvestigation/27906) . Acesso em 15 Jul. 2017.

ENSLEY, M. D.; HMIELESKI, K. M.; PEARCE, C. L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. **The leadership quarterly**, 17(3), .2006, p. 217-231.

FLINCHBAUGH, C.; LI, P.; LUTH, M. T.; CHADWICK, C. Team-level high involvement work practices: investigating the role of knowledge sharing and perspective taking. **Human Resource Management Journal**, 26(2), 2016, p. 134-150.

FOSAM, E. B.; GRIMSLEY, M. F. J.; WISHER, S. J.. Exploring models for employee satisfaction with particular reference to a police force. **Total quality management**, 9(2-3), 1998, p. 235-247.

FRANCIS, D.; YOUNG, D. **Improving work groups, a practical manual for team building**. University Associates, 1979, p. 8.

FRIDELL, L. A.; WYCOFF, M. A. (Eds.). **Community policing: The past, present, and future**. Annie E. Casey Foundation and Police Executive Research Forum, 2004.

GILSON, L. L.; MAYNARD, M. T.; JONES YOUNG N. C.; VARTIAINEN, M.; HAKONEN, M. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. **Journal of Management**, *41*(5), 2015, p. 1313-1337.

GOTTSCHALK, P.; GLOMSETH, R. Attitudes of police managers to different leadership roles in their jobs: an empirical study in Norway. **Journal of leadership studies**, *6*(1), 2012, p. 23-29.

GRAEN, G.; SCHIEMANN, W. Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. **Journal of Applied psychology**, *63*(2), 1978, p. 206.

HAN, J. H.; LIAO, H.; TAYLOR, M. S.; KIM, S. Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. **Human Resource Management**, *57*(5), 2018, p. 1065-1082.

HAWKINS, J.; DULEWICZ, V. Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing. **Journal of Change Management**, *9*(3), 2009, p. 251-270.

HERRINGTON, V.; COLVIN, A. Police leadership for complex times. **Policing: A journal of policy and practice**, *10*(1), 2015, p. 7-16.

HINSZ, V. Teams as technology: strengths, weaknesses, and trade-offs in cognitive task performance. **Team Performance Management**, *21*(5/6), 2015, p. 218-230.

HOFFMAN, L. R.; MAIER, N. R. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *62*(2), 1961, p. 401.

HOGAN, J.; BENNELL, C.; TAYLOR, A. The challenges of moving into middle management: Responses from police officers. **Journal of Police and Criminal Psychology**, *26*(2), 2011. p. 100-111.

ISHIKAWA, J. Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance. **Asia Pacific Journal of Management**, *29*(2), 2012, p. 265-283.

JAGODICH, J.; LAKE, N. **High performance teams in municipal engineering & public works: a study of sustainable government leadership**, 2014.

JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. **Administrative science quarterly**, *44*(4), 1999, p. 741-763.

JOHNSON, David W.; JOHNSON, Frank P. **Joining together: Group theory and group skills**. Prentice-Hall, Inc, 1991.

JORGE DIAS, M. A. M.; GUIMARÃES; BORGES, R. S. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, *21*(1), 2015.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of applied psychology**, **89**(5), 2004, p. 755.

KALLEBERG, A. L., MARSDEN, P. V., REYNOLDS, J.; KNOKE, D. Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. **Work and Occupations**, **33**(3), 2006, 271-302.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams: Creating the high-performance organization**. McKinsey & Company. Inc., New York, NY, 1993.

KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; THOMAS, D.. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. **Human resource management**, **42**(1), 2003, p. 3-21.

KUR, E. The faces model of high performing team development. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 17, n. 1, p. 32-41, 1996.

LIN, C. P.; HE, H.; BARUCH, Y.; ASHFORTH, B. E. The effect of team affective tone on team performance: the roles of team identification and team cooperation. **Human Resource Management**, **56**(6), 2017, p. 931-952.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American psychologist**, **57**(9), 2002, p. 705.

LOSADA, M. The complex dynamics of high performance teams. **Mathematical and computer modelling**, **30**(9-10), 1999, p. 179-192.

MA, Z.; LONG, L.; ZHANG, Y.; ZHANG, J.; LAM, C. K. Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. **Asia Pacific Journal of Management**, **34**(3), 2017, p. 565-586.

MACKE, Janaína. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 217-249, 2006.

MANNIX, E.; NEALE, M. A. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. **Psychological science in the public interest**, **6**(2), 2005, p. 31-55.

MANZ, C. C.; SIMS Jr, H. P. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. **Administrative science quarterly**, 1987, p. 106-129.

MARSH, F. K. High performance team: Building a business program with part-and full-time faculty. **Journal of Education for Business**, **85**(4), 2010, p. 187-194.

MASAL, D. Shared and transformational leadership in the police. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, **38**(1), 2015, p. 40-55.

MARTIN, H. C.; ROGERS, C.; SAMUEL, A. J.; ROWLING, M. Serving from the top: police leadership for the twenty-first century. **International Journal of Emergency Services**, 6(3), 2017, p. 209-219.

McKERGOW, M.; MILLER, C. "A balancing act": host leadership as a model for the police force. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 30(3), 2016, p. 6-8.

MICHELI, P.; NEELY, A. Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread. *Public Administration Review*, 70(4), 2010, p. 591-600.

MORITA, P. P.; BURNS, C. M. Understanding 'interpersonal trust' from a human factors perspective: insights from situation awareness and the lens model. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, 15(1), 2014, p. 88-110.

PANDEY, S. K.; WRIGHT, B. E. Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 16(4), 2006, p. 511-532.

PEARCE, C. L. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. **The Academy of Management Executive**, 18(1), 2004, p. 47-57.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. All those years ago. **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**, 2003, p.1-18.

PEARCE, C. L., MANZ, C. C.; Sims Jr, H. P. The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. **The Leadership Quarterly**, 19(3), 2008, p. 353-359.

PEARSON-GOFF, M.; HERRINGTON, V. Police leadership: A systematic review of the literature. **Policing: a journal of policy and practice**, 8(1), 2013, p. 14-26.

PILLAI, R.; WILLIAMS, E. A. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. **Journal of organizational change management**, 17(2), 2004, p. 144-159.

QUIGLEY, N. R., TESLUK, P. E., LOCKE, E. A.; BARTOL, K. M. A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. **Organization science**, 18(1), 2007, 71-88.

RAES, E., Boon, A.; KYNDT, E.; DOCHY, F. Measuring team learning behaviours through observing verbal team interaction. **Journal of Workplace Learning**, 27(7), 2015, p. 476-500.

RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. M.; DEVLOO, T.; RICO, R.; SALANOVA, M.; ANSEEL, F. What makes creative teams tick? Cohesion, engagement, and performance across creativity tasks: A three-wave study. **Group & Organization Management**, 42(4), 2017, p.521-547.

SEIBERT, S. E.; WANG, G.; COURTRIGHT, S. H. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, 96(5), 2011, p. 981.

SHIM, H. S.; JO, Y.; HOOVER, L. T. Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, **38**(4), 2015, p.754-774.

SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, **38**(5), 1995, p. 1442-1465.

TUCKMAN, B.; JENSEN, M. Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, **2** (4), 1977, p. 419 – 427.

VILLARREAL-WATKINS, R. J. **Law enforcement leadership style as a function of educational experience and professional development**, 2001.

WAGEMAN, R.; GORDON, F. M. As the twig is bent: How group values shape emergent task interdependence in groups. *Organization Science*, **16**(6), 2005, p. 687-700.

WASSENAAR, C.L.; PEARCE, C.L. “The nature of shared leadership”, em Day, D.V. and Antonakis, J. (Eds), **The Nature of Leadership**, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2012 p. 363-389.

WOOD, W. Meta-analytic review of sex differences in group performance. *Psychological bulletin*, **102**(1), 1987, p. 53.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*, **20**(1), 2009, p. 75-89.

YUKL, G., **Leadership in Organizations**, 7th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ, 2010.



## ANEXO A – PRODUTO TÉCNICO ESPERADO

### **Proposições Para a implementação das Equipes de Investigação de Alto Desempenho na Polícia Federal**

#### 1. No nível da Administração Superior

- Na esteira das conclusões de Castka e outros (2001) e Wageman e outros (2005), a administração da Polícia Federal, pelo menos no nível de Superintendência (administração do órgão nos estados), deve abraçar e apoiar o modelo das equipes de investigação de alto desempenho, bem como monitorar os fatores contextuais, como a cultura organizacional, que podem influenciar o funcionamento de uma organização. Para o funcionamento eficaz da liderança transformacional, os gestores precisam entender seu ambiente organizacional, pois isso tem um impacto direto no mecanismo de delegação psicológica de poder e motivação da organização (PRADHAM e outros, 2017);

- Oferecer aos servidores treinamentos sobre trabalho em equipe e aos Delegados e demais servidores que ocuparem cargos de chefia treinamentos sobre liderança transformacional e gestão de pessoas. As mesmas disciplinas devem ser ofertadas aos alunos prestes a ingressarem na carreira, nos cursos de formação da Academia Nacional de Polícia. Esta medida é de suma importância. Seria muito difícil que um grupo formado por um delegado e demais policiais se tornasse uma equipe de alto desempenho sem saber o que são equipes de alto desempenho e como elas se desenvolvem. Conforme Villarreal-Watkins (2001), ante a constatação de que a liderança pode ser aprendida, os órgãos policiais devem reavaliar suas divisões de treinamento e determinar o estabelecimento deste tipo de aprendizado.

Especial atenção deve ser dada à formação dos Delegados. A eles cabe a missão de gerarem a fâsca inicial e os grandes estimuladores da formação das equipes de investigação de alto desempenho, em um órgão cuja cultura vigente é a da segregação entre os cargos.

A este respeito, Shim e outros (2015) alertam que a relação entre liderança transformacional e comprometimento é mediada pela cultura de grupo. Isto implica que simplesmente fornecer treinamento de liderança não pode ser um meio eficaz para aumentar os níveis de comprometimento dos funcionários. Em vez disso, dado que a cultura de grupo destaca os valores de apego, coesão e afiliação, tanto os formuladores de políticas quanto os profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos da polícia, precisam desenvolver

programas de treinamento de liderança mais sutis e otimizados para promover “líderes atenciosos e solidários” (Shim e outros, 2015), capazes de influenciar mais facilmente a cultura de grupo. Com base na compreensão do papel mediacional da cultura organizacional no vínculo de compromisso de liderança transformacional, o desempenho da polícia pode ser aprimorado.

Segundo Han e outros (2018), as organizações podem treinar os gerentes de equipe nas competências necessárias para apresentar os comportamentos da liderança transformacional. Também podem aumentar a probabilidade de que as competências e a motivação relacionadas à liderança transformacional se traduzam nos quatro tipos de comportamentos característicos da liderança transformacional, fornecendo aos chefes de equipe oportunidades suficientes para exibir tais comportamentos. Por fim, o aprimoramento da liderança transformacional pode incluir práticas de compartilhamento de informações para atualizar os chefes de equipe sobre o desempenho da organização e o objetivo dela. Tais informações permitem que os chefes da equipe definam visões e metas de alta qualidade, alinhadas com as da organização e, assim, endossadas pelos membros da equipe;

- Conforme apontado várias vezes pelos participantes da pesquisa, a considerável rotatividade de servidores, entre os setores que integram a Superintendência, é um dos grandes fatores que impedem a formação de equipes efetivas. Logo, deve-se possibilitar a lotação, de forma estável, de servidores com o perfil ideal nas equipes de investigação. Considerando as limitações das modalidades de recrutamento da administração pública e de efetivo da PF, as equipes de investigação seriam adotadas primeiramente nas Delegacia de Combate a Corrupção e ao Desvio de Verbas Públicas - DELECOR, de forma ampla, e de forma específica em outras delegacias do âmbito da Delegacia Regional de Combate ao Crime Organizado - DRCOR<sup>14</sup>, criando uma ou mais equipes que concentrariam os inquéritos de maior complexidade. Tal medida mitiga, ou até elimina, o comprometimento do sigilo da investigação causado pelo amplo compartilhamento entre os membros da equipe, uma vez que a estabilidade quanto aos membros da equipe reforça a coesão e o vínculo de confiança da equipe. Além disto, esta modalidade de organização de trabalho resolve os problemas gerados por férias e afastamentos de servidores, especialmente delegados. Quando um servidor se ausentar, o restante da equipe responderá por suas obrigações. Caso o delegado esteja ausente, a própria equipe dará prosseguimento às diligências, conforme as decisões tomadas durante as reuniões,

---

<sup>14</sup> Divisão administrativa das Superintendências Regionais da Polícia Federal, subordinada diretamente ao Superintendente, responsável pela coordenação e acompanhamento das atividades das Delegacias investigativas como a DELEPAT e a DELECOR.

apresentando-as a um outro delegado designado, para que proceda à avaliação técnico jurídico das mesmas, as formalizando e postulando em juízo quando for o caso;

## 2. No nível das Equipes

- O Delegado e os demais membros da equipe devem buscar desenvolver um ambiente de trabalho pautado pelo respeito e valorização de cada membro, livre de hostilidades, ofensas e comportamento manipulativo;

- Realização de reuniões de Instrução e discussão para a instauração da investigação e deflagração de diligências mais sensíveis. Segundo Quigley e outros (2007), evidências crescentes sugerem que as organizações são mais produtivas quando são capazes de criar com sucesso as condições em que o conhecimento é compartilhado por provedores em potencial, e depois ativamente utilizados pelos destinatários de novos conhecimentos. Raes e outros (2015) sustentam que quando diferentes membros da equipe se envolvem no ato de compartilhar informações e, adicionalmente, os membros da equipe constroem, confrontam e expandem as informações que são compartilhadas na equipe, os membros da equipe começam a se envolver em comportamentos de aprendizado como co-construção e conflito construtivo. Co-construção é o processo de criação mútua de conhecimento, controlando, construindo ou modificando as informações, conhecimentos e competências compartilhadas por um dos membros da equipe. Conflito construtivo é o que ocorre quando os membros da equipe se deparam com um conflito ou discussão como consequência de sua diversidade e da comunicação aberta em que essa diversidade é exposta. No entanto, não são as opiniões ou conhecimentos conflituosos em si, mas o ato de integrar construtivamente diferentes pontos de vista em busca de uma solução nova e melhor, que define um conflito construtivo.

Conforme relatado por Moldjord e outros (2015), tanto a aviação militar quanto a civil têm uma longa tradição de usar o briefing e o debriefing em conexão com as missões de voo. Também é uma prática consolidada a realização de revisões pré-briefing e pós-ação no Exército dos EUA com o objetivo de compartilhar experiências e interpretações de processos e desempenho da equipe. Na força aérea norueguesa, instuiu-se a metodologia do debriefing holístico: este modelo de interação em um grupo é uma medida organizacional projetada para aprender e melhorar o desempenho, facilitando o compartilhamento de experiências pessoais dentro de equipes profissionais. De acordo com a prática estabelecida na Força Aérea Norueguesa, utilizava-se o debriefing operacional após missões de voo e voos de treinamento.

O debriefing operacional é orientado para a cognição e se concentra na ação e na detecção de erros de acordo com planos e procedimentos. O debriefing holístico pode ser considerado uma evolução em relação ao debriefing operacional. Ele vai além das questões operacionais e procedimentais, facilitando o compartilhamento de pensamentos e emoções, a cooperação e a comunicação vivenciadas. A ideia do debriefing holístico é que o compartilhamento de experiências, com foco no aprendizado dessas experiências, ajuda a normalizar possíveis reações de estresse e a construir significados a partir de frustrações e emoções estressantes. Uma outra função deste método é redefinir o foco depois de uma missão para se preparar para novos desafios.

A partir das conclusões dos estudos acima, sugere-se a adoção de reuniões de instrução e discussão quando da instauração do inquérito, após a conclusão de diligências mais complexas e quando da expectativa de conclusão da investigação. As reuniões podem tratar de um ou mais inquéritos. Todos os membros da equipe terão acesso prévio aos documentos que instruem a notícia crime. Durante a reunião, o caso será discutido e serão propostas linhas investigativas, diligências a serem realizadas e como, quando e quem as realizará. O escrivão (ou outro membro da equipe) fará o registro das medidas propostas e selecionadas. Este registro servirá de base para a redação da portaria de instauração, ordens de missão, etc. A expedição das ordens de missão policial referentes às diligências iniciais pode se dar no transcorrer da reunião, não havendo necessidade da emissão de memorandos. As sessões de briefing e debriefing podem ser realizadas antes e após a execução de diligências mais complexas (interceptações, buscas e apreensões, vigilâncias, etc.) e quando a investigação aparentar estar concluída. Existe a possibilidade de que as reuniões ocorram virtualmente através de ferramentas como o WhatsApp, Telegram e Skype, no entanto recomenda-se que sejam realizadas presencialmente, uma vez que a interação será de melhor qualidade e o nível de comunicação mais elevado. Serão discutidos os resultados da diligência/investigação, as percepções dos policiais envolvidos e se ainda existem lacunas a serem exploradas. Além disso, será discutido o desempenho da equipe e seus membros, sendo estimulada a apresentação de sugestões e críticas construtivas. Sugere-se que a frequência da realização de tais reuniões seja proporcional à carga de inquéritos da equipe. Por fim, ante a possibilidade das reuniões não serem tão bem sucedidas no início do trabalho, devemos recordar a lição de Castka e outros (2001): o conflito é o segundo estágio da formação de uma equipe efetiva. Será natural que as equipes de investigação apresentem dificuldades de integração e comunicação nos primeiros momentos, no entanto, com a evolução da equipe, a qualidade da interação entre seus membros pode melhorar drasticamente.

- Uso de ferramentas tecnológicas/equipes virtuais. Segundo Gilson e outros (2015), é notório que as equipes dentro das organizações estão evoluindo. Neste contexto, destacam-se as equipes virtuais, que consistem em equipes que, em razão de circunstâncias geográficas ou operacionais, fazem uso de meios tecnológicos para se comunicarem, ante a impossibilidade de o fazerem pessoalmente. Dentro do domínio das equipes virtuais, os avanços tecnológicos continuam a mudar a maneira com que os membros da equipe interagem, permitindo a conexão cada vez maior de indivíduos para que trabalhem juntos como uma equipe. Neste contexto, considerando o caráter dinâmico da investigação policial e a frequente abrangência interestadual e internacional dos crimes investigados pela Polícia Federal, é inevitável a adoção de recursos tecnológicos disponíveis para dinamizar as investigações. Os aplicativos de mensagens instantâneas, como o WhatsApp e o Telegram, já são de conhecimento dos policiais federais e têm sido utilizados frequentemente na atividade policial como substitutos, mais práticos e baratos, do rádio comunicador portátil HT. Na presente pesquisa, sugere-se um uso de suas funcionalidade de criação de grupos para criar um fórum virtual de discussão dentro da equipe, para a discussão da investigação e de diligências, caso a opção presencial não seja possível, e para criar um dossiê *online* da investigação, disponível a todos os membros da equipe, a fim de subsidiar o processo decisório em diligências futuras. Além dos aplicativos de mensagens instantâneas, pode se encontrar no mercado softwares desenvolvidos especificamente para o trabalho em equipe como Slack e o Microsoft Teams, que se mostram mais apropriados para o tipo de trabalho desenvolvido pelas equipes de investigação de alto desempenho, uma vez que possibilitam o compartilhamento de arquivos de grande volume de dados e uma melhor organização do trabalho realizado.

- Dinâmica Estratégica de Investigação: Quando devidamente executados, as reuniões de instrução e discussão e o dossiê online da investigação, acabam gerando um fenômeno, aqui designado como dinâmica estratégica da investigação. Ciente da linha estratégica escolhida para a investigação e tendo acesso a todas as informações relevantes que se encontram no inquérito, o policial que realiza algum procedimento ou diligência investigativa, ao se deparar com o fato ou realidade a ser analisado vai ser capaz de identificar todas as informações relevantes para a investigação, não se limitando pelo escopo da diligência. Desta forma o policial poderá expandir, alterar, restringir ou postergar a diligência investigativa, possibilitando a coleta do máximo de informações relevantes em um dado momento, ou garantindo a acesso à possíveis informações de interesse da investigação em um momento futuro.

