



Capacidades Essenciais e Dinâmicas no Controle de Armas de Fogo pela Polícia Federal

Lucilene da Ressurreição Santos, Universidade de Brasília

Adalmir de Oliveira Gomes, Universidade de Brasília

Tema de Interesse: Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

Resumo:

Este estudo visa identificar as capacidades essenciais e dinâmicas necessárias para o controle eficaz de armas de fogo pela Polícia Federal (PF) brasileira. Utilizando uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com 12 especialistas, a pesquisa explora como a PF pode aprimorar sua atuação nesta área crítica, especialmente diante de recentes mudanças regulatórias. O estudo fundamenta-se nos conceitos de capacidades essenciais e dinâmicas, aplicando-os ao contexto do setor público de segurança. Os resultados esperados incluem a identificação de capacidades críticas, como conhecimentos técnicos especializados e habilidades de adaptação a mudanças regulatórias, que podem subsidiar o desenvolvimento de políticas, programas de capacitação e indicadores de desempenho. A pesquisa visa contribuir para o aprimoramento do controle de armas pela PF, oferecendo *insights* sobre o desenvolvimento de capacidades essenciais no setor público de segurança.

Palavras-chave: PF; Controle de Armas; Capacidades Dinâmicas; Capacidades Essenciais; Segurança Pública.

Abstract:

This study aims to identify the essential and dynamic capabilities necessary for effective firearms control by the Brazilian Federal Police (PF). Using a qualitative approach based on semi-structured interviews with 12 experts, the research explores how the PF can improve its





performance in this critical area, especially considering recent regulatory changes. The study is grounded in the concepts of core and dynamic capabilities, applying them to the context of the public security sector. Expected results include the identification of critical capabilities, such as specialized technical knowledge and skills for adapting to regulatory changes, which can inform the development of policies, training programs, and performance indicators. The research aims to contribute to the improvement of firearms control by the PF, offering insights into the development of organizational capabilities in the public security sector.

Keywords: Federal Police; Firearms Control; Dynamic Capabilities; Core Capabilities; Public Safety

1. Introdução

O controle de armas de fogo é uma atribuição fundamental da Polícia Federal (PF) no Brasil, desempenhando um papel crucial na promoção da segurança pública e no combate à criminalidade. A PF é responsável por planejar, coordenar e monitorar as ações de controle de armas em todo o território nacional, conforme estabelecido pela Lei nº 10.826/2003, conhecida como Estatuto do Desarmamento (Brasil, 2003). Essa responsabilidade abrange desde a aquisição e o registro de armas de fogo até a concessão de porte e a fiscalização do comércio e do uso desses artefatos.

No entanto, o controle de armas de fogo no Brasil enfrenta desafios significativos. O país possui um dos maiores números absolutos de homicídios por armas de fogo no mundo, com mais de 45 mil mortes registradas em 2020 (FBSP, 2021). Além disso, a circulação ilegal de armas de fogo alimenta a violência urbana e o crime organizado, exigindo ações coordenadas e efetivas por parte das instituições de segurança pública (Dreyfus & Nascimento, 2005). Nesse contexto, a PF enfrenta pressões crescentes para aprimorar seus processos, rotinas e capacidades, a fim de responder de forma ágil e eficaz aos desafios impostos pelo controle de armas.





2. Controle de Armas de Fogo pela PF no Brasil

O controle de armas de fogo é crucial para a segurança. No Brasil, essa responsabilidade recai também sobre a PF (PF), cuja atribuição é prevista na Constituição Federal de 1988. Este capítulo examina o papel da PF no controle de armas de fogo, abordando o marco legal, a estrutura organizacional, os procedimentos operacionais e os desafios enfrentados nesta atividade.

O serviço é regido por um conjunto complexo de leis e regulamentos. A Constituição Federal de 1988 estabelece a competência da União para autorizar e fiscalizar a produção e o comércio de material bélico. A Lei n.º 10.826/2003, conhecida como Estatuto do Desarmamento, é o principal instrumento legal que regula o registro, posse e comercialização de armas de fogo e munições no país, atribuindo à PF a responsabilidade de planejar, coordenar e executar as ações de controle de armas em todo o território nacional.

O Decreto n.º 11.615/2023 introduziu mudanças significativas no regulamento da Lei n.º 10.826/2003, inclusive com a transferência para a PF de parte da competência anteriormente reservada ao Exército Brasileiro, no que diz respeito ao controle de armas de Colecionadores, Atiradores e Caçadores (CACs).

Além disso, diversas normas infralegais, como a Instrução Normativa-DG/PF n.º 201/2021, a Portaria-DG/PF n.º 2259/2011, e as Instruções Normativas-DG/PF n.º 111/2017 e n.º 78/2014, detalham os procedimentos específicos para o controle de armas, credenciamento de armeiros, instrutores de tiro e psicólogos.

A PF estruturou-se de forma a atender às demandas do controle de armas em todo o território nacional, desde o órgão central responsável por planejar, coordenar e monitorar as ações de controle de armas em nível nacional, até as delegacias especializadas que lidam diretamente com armas, munições e explosivos. Para facilitar o atendimento aos cidadãos, existem as delegacias descentralizadas em cidades do interior, responsáveis por procedimentos locais de registros e portes de armas.





O Sistema Nacional de Armas (SINARM) é uma ferramenta crucial no controle de armas pela PF. Ele registra todas as armas de fogo em circulação no país, exceto as das Forças Armadas e Auxiliares, atribuindo um número de série único para cada arma registrada e permitindo sua identificação e rastreamento. As Delegacias de Controle de Armas (DELEAQs) são responsáveis por operar, alimentar e monitorar o SINARM, garantindo que o sistema contenha informações atualizadas e precisas sobre as armas registradas.

A PF estabeleceu uma série de procedimentos e rotinas detalhados para cumprir suas atribuições no controle de armas de fogo, incluindo autorização para aquisição de armas; registro; fiscalização de Instrutores de Armamento e Tiro (IATs), armeiros, psicólogos credenciados e, de acordo com a nova legislação, os CACs; registro e gerenciamento de ocorrências relacionadas a armas, como furtos, roubos e extravios, atualizando o status das armas no SINARM e investigando casos suspeitos; adicionalmente, a PF realiza a emissão de guias de trânsito para o transporte legal de armas, credenciamento de armeiros e instrutores de tiro, gestão da Campanha do Desarmamento e concessão de porte de arma para Guardas Civis Municipais.

Embora historicamente o Exército Brasileiro tenha desempenhado um papel significativo no controle de armas no país, especialmente em relação aos CACs, o Decreto n.º 11.615/2023 iniciou um processo de transição, transferindo parte dessas competências para a PF.

Vale lembrar que as mudanças na legislação brasileira sobre o controle de armas de fogo e munições, ocorridas principalmente a partir de 2019, flexibilizaram o acesso a esses produtos. Essas alterações geraram debates intensos e revelaram desafios adicionais para as instituições responsáveis pelo registro e controle de armas e munições. Essas mudanças contrariaram evidências científicas que indicam a relação entre a difusão de armas de fogo e o aumento da criminalidade, representando um desafio adicional para o controle de armas no país (Cerqueira et al, 2020).





Um relatório do Tribunal de Contas da União (TCU, 2023) apontou falhas significativas no sistema de controle de armas, incluindo a concessão de registros de CAC para pessoas condenadas por crimes graves. Outra auditoria do TCU (2024) identificou problemas no controle de armas por caçadores, destacando o crescimento de 474% no número de caçadores registrados entre 2019 e 2022.

Diante dessa realidade a PF enfrenta uma série de desafios no controle de armas, incluindo o aumento significativo no número de CACs, com concentração em certos estados. Segundo relatório do Exército Brasileiro (2023), a distribuição dos usuários CAC no país mostra concentração em São Paulo (23,79%), Rio Grande do Sul (10,56%), Paraná (9,50%) e Minas Gerais (9,20%); variações consideráveis no tempo de análise das solicitações, que pode chegar a 977 dias em alguns casos (Exército Brasileiro, 2023); a necessidade de desenvolver rapidamente novas capacidades para assumir as responsabilidades transferidas do Exército; a demanda por melhorias nos mecanismos de fiscalização para prevenir desvios e uso indevido de armas; e a necessidade de lidar com a complexidade e variabilidade dos desafios impostos pela violência armada no país.

A eficácia do controle de armas tem implicações diretas para a segurança pública. Estudos indicam uma relação entre a difusão de armas de fogo e o aumento da criminalidade (Cerqueira et al, 2018). Cerqueira et al. (2018) investigaram a relação entre a disponibilidade de armas de fogo e as taxas de suicídio, destacando a importância de medidas efetivas de controle de armas para a prevenção desse grave problema de segurança pública.

A dinâmica territorial dos homicídios no Brasil também é um fator crucial a ser considerado. Cerqueira et al. (2013) analisaram a evolução dos homicídios no país durante os anos 2000, identificando padrões espaciais e tendências regionais. Os autores destacam a necessidade de políticas de segurança pública que considerem as especificidades locais e a distribuição geográfica da violência (Cerqueira et al., 2013).





Portanto, o controle de armas de fogo pela PF no Brasil é uma tarefa complexa, que envolve desafios legais, operacionais e políticos. As recentes mudanças regulatórias e a transferência de competências do Exército para a PF adicionaram novas camadas de complexidade a este cenário. A eficácia desse controle tem implicações diretas para a segurança pública. Portanto, é crucial que a PF continue a desenvolver e aprimorar suas capacidades para lidar com esses desafios em constante evolução.

A compreensão detalhada deste contexto é fundamental para embasar estudos empíricos sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pela PF no controle de armas de fogo. O panorama apresentado neste capítulo evidencia a complexidade e os desafios enfrentados pela PF no controle de armas de fogo no Brasil. As recentes mudanças regulatórias, o aumento significativo no número de CACs e as falhas identificadas nos sistemas de controle sugerem uma necessidade urgente de adaptação e desenvolvimento de novas capacidades por parte da PF.

Neste contexto, a teoria das capacidades dinâmicas oferece um arcabouço valioso para analisar como a PF pode desenvolver e reconfigurar suas competências para enfrentar esse ambiente em rápida mudança. A pesquisa empírica proposta buscou identificar e analisar as capacidades dinâmicas específicas que a PF está desenvolvendo ou precisa desenvolver para melhorar sua eficácia no controle de armas.

Ao explorar estas questões, a pesquisa empírica proposta não apenas contribui para a literatura sobre capacidades dinâmicas no setor público, mas também fornece suporte prático para aprimorar as estratégias de controle de armas no Brasil, com potenciais implicações para a segurança pública.

3. Referencial teórico





A Visão Baseada em Recursos (VBR) destaca-se como uma perspectiva teórica influente em estratégia que permite examinar fontes de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Penrose (1959) foi pioneira em demonstrar que as organizações são formadas por conjuntos únicos de recursos, sob o argumento de que combinações singulares de recursos produtivos e habilidades ao longo do tempo, guiadas por decisões gerenciais, podem melhorar o desempenho das organizações (Penrose, 1959).

Essa visão inovadora lançou as bases do que mais tarde foi chamado de Teoria da Firma Baseada em Recursos (Barney, 1991). A VBR é, portanto, uma abordagem teórica usada para explicar vantagens competitivas e desempenho superior em organizações, concentrando-se em recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. (Barney, 1991; Collis, 1991; Peteraf, 1993).

Com base nas ideias seminais de Penrose (1959), diversos pesquisadores deram início a esse programa de pesquisa que ficou conhecido como Visão Baseada em Recursos (VBR). Barney (1991) e Grant (1991) foram expoentes dessa perspectiva teórica, buscando explicar como os recursos e capacidades internas das organizações podem gerar vantagem competitiva sustentável e desempenho superior. A VBR consolidou-se, assim, como uma abordagem teórica relevante para compreender diferenciais de trajetórias e resultados entre organizações, com base em seus ativos estratégicos, tanto tangíveis quanto intangíveis (Grant, 1991).

No contexto da VBR, recursos são definidos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos etc., controlados por uma organização, que permitem formular e implementar estratégias de sucesso (Barney, 1991). Eles incluem tanto elementos tangíveis como instalações físicas e capital financeiro, quanto intangíveis como a reputação, conhecimento especializado e cultura organizacional (Barney, 1991; Wernerfelt, 1994).

A VBR foi apresentada inicialmente por Wernerfelt (1984) e popularmente conhecida pelo trabalho de Barney (1991), representando um marco fundamental na compreensão da





vantagem competitiva das organizações (Mahoney & Rajendran Pandian, 1992). A VBR considera que as organizações são heterogêneas por natureza, ou seja, são compostas por unidades distintas e múltiplos tipos de recursos: humanos, físicos, tecnológicos, conhecimento, orçamentário, capacidades e outros (Barney, 1991; Wernerfelt, 1994). A combinação singular desses recursos influencia sua competitividade e *performance*.

A VBR oferece importantes contribuições para o setor da administração ao destacar o papel dos recursos e capacidades internas das organizações para a estratégia competitiva e desempenho (Szymaniec-Mlicka, 2014). Em essência, as organizações conseguem acumular recursos gerenciais essenciais ao longo do tempo que, quando aplicados de forma ampla e eficaz, permitem que os gestores ampliem sua capacidade operacional para alcançar os objetivos organizacionais (Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959).

Os recursos internos explicam o desempenho superior e a sobrevivência das organizações (Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Essa orientação inspirou outros pesquisadores a buscarem explicações sobre como diferenças entre recursos internos geram desempenho superior. Nesse contexto, o modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2015) é um acrônimo das iniciais de *Value, Rareness, Imitability e Organisation* amplamente utilizado em gestão estratégica para identificar vantagens competitivas na organização, sustentando quatro características para determinar quais recursos são geradores de vantagem competitiva. A primeira diz respeito ao valor do recurso. Um recurso é compreendido como valioso se ele permite explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente. Ser valioso é uma característica relevante para um recurso, mas insuficiente para gerar vantagens para a organização. Recursos não-valiosos, de forma diferente, posicionam a organização em uma situação de desvantagem competitiva.

A raridade e a imitabilidade consideram o quanto o recurso é de difícil imitação ou substituição por parte das demais organizações no mesmo ambiente. Recursos valiosos e raros ou de difícil imitação podem oferecer uma vantagem competitiva para a organização, uma vez





que as demais empresas concorrentes não conseguirão acessar ou copiar a estratégia implementada a partir do emprego do recurso, representando uma barreira para a concorrência e uma fonte de vantagem competitiva duradoura. Caso o recurso seja factível de ser copiado ou tenha substitutos, organizações competidoras serão capazes de replicá-lo eliminando o desempenho diferencial proporcionado.

Por fim, Barney e Hersterly (2015) complementam a proposta inicial de Barney (1991) e destacam o papel do fator organizacional. Essa característica chama a atenção para a necessidade da organização estar aparelhada de maneira eficaz para explorar esses recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, ou seja, se a organização sabe como administrar esses recursos de maneira eficiente.

O modelo VRIO, por sua vez, é uma técnica analítica para avaliar recursos valiosos de uma organização, como recursos humanos, físicos, financeiros e organizacionais. Para que se tornem competitivos, cada tipo de recurso precisa das quatro características mencionadas. A Tabela 1 sumariza o modelo VRIO.

Tabela 1

Análise VRIO

| Valor | Raridade | Difícil de imitar | Organizacional | Resultado |
|-------|----------|-------------------|----------------|---|
| Não | Não | Não | Não | Desvantagem competitiva |
| Sim | Não | Não | Não | Paridade competitiva |
| Sim | Sim | Não | Não | Vantagem competitiva temporária |
| Sim | Sim | Sim | Não | Vantagem competitiva que não está sendo explorada |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |

Fonte: Barney e Hesterly (2015).





A aplicação da VBR no setor público oferece uma perspectiva relevante para entender como as organizações gerenciam e utilizam recursos estratégicos para melhorar seu desempenho e eficiência. Embora a VBR tenha sido inicialmente aplicada na gestão estratégica do setor privado, pesquisadores têm explorado o seu potencial para além desse contexto, aplicando seus princípios para explicar o desempenho organizacional também em organizações públicas, refletindo as características únicas deste setor (Matthews & Shulman, 2005).

A VBR, enquanto uma abordagem estratégica que considera uma organização como um portfólio de recursos e capacidades (Barney, 1991 ; Penrose, 1959), vem ganhando crescente atenção nos estudos da administração pública para entender uma variedade de fenômenos relacionados ao desempenho e efetividade organizacional neste setor (Pee & Kankanhalli, 2016). Dirige-se a atenção, também, para a análise de como recursos, capacidades essenciais e vantagens competitivas sustentáveis são desenvolvidos dentro do contexto burocrático do setor público (Soares *et al.*, 2022). Destaca-se que as pesquisas também são voltadas para o estudo das capacidades dinâmicas e adaptação estratégica de organizações públicas diante de ambientes complexos e em mudança (Teece *et al.*, 1997).

A VBR no setor público é frequentemente usada para melhorar a entrega de serviços públicos, garantindo que os recursos sejam usados de maneira eficaz para atender às necessidades da população a longo prazo, podendo ser aplicada para promover a sustentabilidade e a responsabilidade social (Bryson *et al.*, 2014; Ju *et al.*, 2020; Maqdliyan *et al.*, 2023; Rosenberg Hansen & Ferlie, 2016; Szymaniec-Mlicka, 2014).

Sua aplicação nesse setor é uma extensão transformadora deste modelo teórico originalmente desenvolvido no contexto mercadológico, pois contribui para explicar por que algumas organizações públicas apresentam desempenho superior em comparação com outras. Isso é atribuído às diferenças nos recursos (tangíveis e intangíveis) e nas capacidades internas que cada organização possui, bem como esses recursos são gerenciados e aproveitados (Lu *et al.*, 2023).





uma análise detalhada de como os recursos são gerenciados, desenvolvidos e aplicados para melhorar a eficácia e eficiência nas organizações públicas (Andrews *et al*, 2016).

Conceitos centrais da VBR são relevantes também para a gestão no setor público, pois esse contexto desempenha importantes funções na sociedade, onde a gestão eficaz dos recursos é de extrema importância para que as organizações possam atingir a finalidade e o interesse públicos. Para executar essa função, as entidades públicas devem realizar o controle dos recursos necessários em conformidade com os aspectos legais e considerando os objetivos traçados no seu planejamento.

Assim, a aplicação da VBR no setor público parte da premissa de que organizações podem ser analisadas de forma similar às empresas privadas na medida em que possuem recursos estratégicos para entregar serviços públicos de forma mais efetiva. Construtos centrais da VBR, como recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, também podem fornecer impressões sobre fontes de vantagem competitiva para organizações públicas (Lu *et al.*, 2023).

O estudo alinha-se à abordagem teórica da VBR, que postula que os recursos únicos e valiosos de uma organização, sejam eles tangíveis ou intangíveis, são a fonte primária de vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). A VBR pode ser aplicada no setor público de várias maneiras. Por exemplo, os gestores públicos podem utilizá-la para identificar e desenvolver recursos que lhes permitam fornecer serviços públicos de alta qualidade a um custo acessível ou para identificar e desenvolver recursos que lhes permitam inovar e se adaptar às mudanças no ambiente, ajudando a melhorar a eficiência e eficácia. Ao identificar e desenvolver recursos únicos e valiosos, os gestores podem obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes e fornecer serviços públicos de qualidade.

O conceito de capacidades essenciais (*core capabilities*) foi introduzido por Prahalad e Hamel (1990) como um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma organização oferecer benefícios aos clientes. As capacidades essenciais são recursos estratégicos que conferem vantagem competitiva sustentável à organização, sendo difíceis de imitar pelos





concorrentes (Prahalad & Hamel, 1990). No contexto de organizações públicas, as capacidades essenciais podem ser entendidas como os recursos e competências centrais que permitem à organização cumprir sua missão e entregar valor à sociedade (Pablo, Reay, Dewald, & Casebeer, 2007).

Já o conceito de capacidades dinâmicas (dynamic capabilities) foi desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997) como uma extensão da visão baseada em recursos (RBV). As capacidades dinâmicas referem-se à habilidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com mudanças rápidas no ambiente (Teece et al., 1997). Essas capacidades permitem à organização adaptar-se a contextos voláteis, identificar oportunidades e ameaças, e reconfigurar seus recursos e rotinas para responder de forma ágil e eficaz (Eisenhardt & Martin, 2000).

No setor público, as capacidades dinâmicas são especialmente relevantes, dado o contexto de constantes mudanças políticas, regulatórias e sociais em que as organizações operam. As capacidades dinâmicas no setor público envolvem a habilidade de sentir e aproveitar oportunidades, mobilizar e combinar recursos, e transformar processos e estruturas para atender às demandas emergentes (Pablo et al., 2007). Essas capacidades são essenciais para que as organizações públicas possam lidar com desafios complexos, adaptar-se a novas realidades e entregar serviços de qualidade à população.

A aplicação dos conceitos de capacidades essenciais e dinâmicas no setor público tem ganhado destaque na literatura recente. Argumenta-se que as capacidades dinâmicas são fundamentais para que as organizações públicas possam inovar, aprender e melhorar continuamente seus processos e serviços (Piening, 2013). Destaca-se a importância de desenvolver rotinas e mecanismos que permitam a identificação de oportunidades de melhoria, a experimentação de novas abordagens e a institucionalização de práticas bem-sucedidas.

No contexto da PF e do controle de armas de fogo, as capacidades essenciais e dinâmicas assumem um papel crítico. Embora a literatura tenha avançado na discussão teórica desses





conceitos e sua adaptação para o setor público (Pablo et al., 2007; Piening, 2013), ainda são escassos os estudos empíricos que explorem como gestores públicos entendem e aplicam esses conceitos em sua prática cotidiana.

Compreender a percepção desses atores no contexto específico da PF e do controle de armas é fundamental porque valida a relevância e a utilidade desses conceitos, identificando possíveis adaptações necessárias. Além disso, identifica barreiras e facilitadores para o desenvolvimento e a mobilização de capacidades essenciais e dinâmicas na organização, a partir da perspectiva de quem está na linha de frente.

Assim, investigar empiricamente a percepção de gestores e equipes da PF sobre esses conceitos e sua aplicação no controle de armas é uma fronteira promissora para pesquisas. Esse tipo de estudo pode lançar luz sobre como as capacidades essenciais e dinâmicas se manifestam e evoluem em um contexto organizacional específico, marcado por desafios singulares.

Além de contribuir para preencher uma lacuna na literatura, esse enfoque também pode gerar subsídios valiosos para o aprimoramento das práticas de gestão e desenvolvimento de capacidades na PF. Ao dar voz aos atores organizacionais, a pesquisa pode identificar oportunidades de intervenção, capacitação e mudança que potencializem a mobilização estratégica de recursos e competências para o enfrentamento dos desafios do controle de armas.

Portanto, explorar a percepção de policiais federais sobre capacidades essenciais e dinâmicas no controle de armas é uma linha de investigação relevante e necessária, tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Essa abordagem pode enriquecer a compreensão sobre como esses conceitos ganham vida e significado na realidade de uma organização pública complexa, gerando aprendizados úteis para a teoria e a prática.

4. Método





Para atingir o objetivo proposto, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com especialistas no controle de armas de fogo pela PF. A pesquisa qualitativa é adequada quando se busca compreender em profundidade um fenômeno complexo, explorando as experiências, percepções e conhecimentos dos participantes (Creswell, 2014).

Foram convidados a participar do estudo servidores que atuam diretamente no controle de armas de fogo e especialistas envolvidos na formulação de políticas e diretrizes relacionadas ao tema. A amostra foi composta por 12 participantes, sendo 11 do gênero masculino e 1 do gênero feminino, com idade entre 38 e 50 anos, especialistas no controle de armas de fogo entre 1 e 12 anos de atuação. Na seleção dos participantes, foram privilegiadas as seis unidades da PF com as melhores resultados em termos de controle de armas, com base no Índice de Produtividade Administrativa (IPA) da PF, considerando o período de 2021 a 2024. Esta escolha se baseia na premissa de que tais unidades demonstram práticas e processos exemplares, tornando-as referências para boas práticas.

Além disso, foram selecionados participantes de outras seis unidades de diferentes regiões do país. Isso busca garantir que as entrevistas abranjam uma ampla variedade de contextos operacionais e desafios regionais, crucial para compreender a atuação da PF em diferentes realidades dentro do território nacional. Essa estratégia de seleção de participantes parece ser relevante para o objetivo do estudo, pois, ao combinar representantes de unidades de alto desempenho com representantes de diferentes regiões, aumentam as chances de se obter uma visão holística que captura tanto as melhores práticas quanto os desafios específicos enfrentados em diferentes contextos geográficos e operacionais.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado (ver no Apêndice), contendo questões abertas que exploraram as experiências, desafios e percepções dos participantes sobre as capacidades necessárias para o controle de armas de fogo pela PF. O roteiro flexível permitiu que a entrevistadora aprofundasse aspectos





relevantes mencionados pelos entrevistados e explorasse temas emergentes durante a entrevista (Bryman, 2016). As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência, via Plataforma Microsoft Teams®, conforme a disponibilidade dos participantes.

As entrevistas foram realizadas no período de agosto a setembro de 2024 e tiveram duração média de 45 minutos, sendo que a mais curta durou 18 minutos e a mais longa 72 minutos. A coleta de dados foi encerrada quando novas entrevistas deixaram de trazer informações adicionais relevantes para o objetivo do estudo, seguindo assim o critério de saturação teórica.

Os dados coletados nas entrevistas foram transcritos na íntegra e submetidos a técnicas de análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Phillip (2014): sumarização; formação indutiva de categorias; análise contextual; atribuição dedutiva de categorias; procedimentos mistos, como análise temática e análise de construção de tipos.

A análise envolveu a leitura cuidadosa do material, seguida pela codificação do texto em categorias baseadas em temas emergentes ou predefinidos. O processo foi iterativo, permitindo que a pesquisadora refinasse continuamente as categorias e interpretasse os dados em níveis cada vez mais profundos. A análise de conteúdo combina elementos de análise rigorosa com a flexibilidade para capturar nuances e contextos, tornando-a importante para explorar fenômenos complexos em diversas áreas de pesquisa qualitativa (Phillip, 2014). O uso do *software* Iramuteq 0.7 auxiliou na organização e análise dos dados.

Os procedimentos formais da pesquisa foram garantidos com a obtenção de consentimento informado dos participantes, mediante a garantia de anonimato e a proteção da confidencialidade dos dados, observando-se os padrões éticos da pesquisa científica.

5. Resultados e discussão

A análise das entrevistas com especialistas no controle de armas de fogo na PF revela um cenário complexo das capacidades essenciais e das capacidades dinâmicas necessárias para





o efetivo controle de armas de fogo no Brasil. Utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Philip (2014), emergiram oito categorias de temas principais que englobam as competências essenciais nesta área: 1) conhecimento da legislação, 2) gestão de processos, 3) gestão de pessoas, 4) adaptabilidade, 5) inovação, 6) comunicação, 7) articulação interinstitucional e 8) fiscalização e controle.

O conhecimento da legislação destaca-se como uma capacidade organizacional fundamental, sendo crucial para a eficiência e eficácia do trabalho na concepção de todos os participantes. Como o entrevistado E8 enfatizou: "O conhecimento da legislação. Eu acho que se você tem conhecimento da legislação que rege o tema o trabalho, ele fica mais eficiente, ele consegue atingir de forma mais eficaz e eficiente, atingir o seu objetivo de forma mais rápida." Esta competência é particularmente importante dado o contexto de frequentes mudanças regulatórias no setor.

A gestão eficiente de processos, incluindo o uso adequado de sistemas como o SINARM, também é vista como essencial por todos os entrevistados. O entrevistado E10 destacou: "É analisar os processos dentro do prazo. A nossa unidade sempre estava dentro do prazo. A gente nunca tinha problema com o prazo, porque eu também despachava rápido." Isso indica a importância da eficiência operacional e do cumprimento de prazos no desempenho da organização.

A gestão de pessoas emerge como outro tema crucial por nove entrevistados. A importância de ter um efetivo capacitado e experiente foi frequentemente mencionada, como ilustra o comentário de E4: "Eu diria que eu não sei se seria uma coincidência, mas o pessoal que já está aqui no Setor já tem uma expertise e um boa experiência com armas."

A adaptabilidade às constantes mudanças legislativas e a capacidade de inovação são reconhecidas como competências vitais por todos os participantes. E10 observou: "A gente vai construindo dentro da própria delegacia." Isso reflete a necessidade de flexibilidade e capacidade de resposta rápida às mudanças no ambiente regulatório.





A comunicação eficaz e a articulação com diferentes atores envolvidos no processo de controle de armas são habilidades importantes destacadas por todos os respondentes. A existência de canais de comunicação eficientes foi mencionada por E12: "Tem um grupo de WhatsApp do chefe dele aqui é muito ativo. Às vezes eu nem consigo acompanhar como gostaria."

Por fim, as competências relacionadas à fiscalização e controle efetivo do armamento são consideradas cruciais para o cumprimento da missão da PF no controle de armas pelo participante E10: É muito insuficiente, até pela quantidade de servidores que a gente tem aqui para fazer esse trabalho de fiscalização. Tem que ser um trabalho proativo. Eu acho que isso aqui a Unidade fazia no sentido de participação, de contato com outros servidores de outras unidades.

Contudo, a análise também revelou desafios significativos e áreas onde o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é necessário. A insuficiência de recursos humanos é uma preocupação recorrente, especialmente considerando a possível inclusão dos CACs sob a responsabilidade da PF. O entrevistado E9 expressou preocupação: "Olha, a expectativa é de caos. Porque você tem uma demanda que é a cargo do exército que, em números aproximados, são estimados 12000 militares no país fazendo esse serviço."

A necessidade de capacitação contínua foi enfatizada por todos os participantes, dada a constante mudança na legislação. O entrevistado destacou: "Bom, infelizmente não há capacitação continuada que a gente possa ofertar aos nossos servidores. O que eu costumo fazer, quase que diariamente, é conversar com os servidores. Eu passo nos setores para tentar identificar possíveis fragilidades, possíveis situações de dúvida, de questionamento. Nós temos um grupo da delegacia que também a gente pode ter esse contato."

As limitações e instabilidades do sistema SINARM foram alvo de críticas de todos os participantes, indicando a necessidade de melhorias tecnológicas. E7 comentou: "O SINARM é um sistema que está um pouco defasado, então há necessidade de melhoria, de um sistema





um pouco mais e estável, que tivesse é uma interface mais moderna, mais atualizado, inclusive mais integrada." E2 ainda mencionou: “É um sistema arcaico, de difícil utilização e funciona muito precariamente.”

As constantes mudanças na legislação e a falta de padronização nos procedimentos entre diferentes unidades da PF foram identificadas como fontes de insegurança e dificuldades operacionais por todos os participantes. E10 observou: "Eu acho que falta uma padronização, pelo menos dentro do estado, para que todos caminhem mais ou menos no mesmo sentido."

O aumento significativo da demanda, especialmente com a possível inclusão dos CACs, é visto como um grande desafio futuro, bem como a dificuldade em realizar fiscalizações adequadas devido à falta de pessoal que também foi mencionada por todos entrevistados. E2 afirmou: “A expectativa é de caos total, porque você deve ter visto o estudo da própria DARM, de onde está o ativo ideal que a gente precisaria ter para absorver essa demanda de uma forma não traumática. Seria mais ou menos 180 servidores aqui, enfim. É praticamente dobrar o efetivo que tem aqui dentro da SR.”

O foco no cumprimento de metas do Índice de Produtividade Administrativa (IPA) também foi um tema recorrente. Todos os entrevistados mencionaram a necessidade de equilibrar a eficiência (cumprir prazos) com a eficácia (análise adequada dos processos). Como menciona E5: “Então, assim, a partir do momento que você tem menos margem de subjetividade, a partir do momento que os seus procedimentos estão colocados dentro de um de um roteiro, de um fluxo, a tendência é a gente conseguir diminuir os prazos de decisão nos processos.”

Para enfrentar esses desafios, a PF precisará desenvolver capacidades dinâmicas cruciais. A aprendizagem organizacional emerge como uma necessidade premente na fala de todos os entrevistados, com a criação de mecanismos mais robustos de compartilhamento de conhecimento e atualização contínua. E12 sugeriu: "Eu acho que a gente está com o que é





possível estar fazendo e está dando certo, o que eu só reitero para você é que eu identifico que a ANP deveria trabalhar um curso específico de armas de fogo."

A flexibilidade operacional será essencial para lidar com o aumento da demanda e a necessidade de realocar recursos rapidamente. E9 sustenta: "Porque você tem uma que é a carga do exército que, em números aproximados, são estimados 12000 militares no país fazendo esse serviço. Só do Sigma. É um efetivo que, em números gerais, aí é mais ou menos entre 3 vezes mais a quantidade de servidores que a polícia federal tem destacada para essa atividade no SINARM. Então, a gente, com um efetivo de um terço, vai ter que fazer o serviço que é nosso e mais o serviço que é dos militares".

A integração tecnológica surge como outra área crítica de acordo com E2, E6 e E9, com a necessidade de modernização e melhor integração entre os diferentes sistemas utilizados pela PF. Na percepção de E6 "Então, SINARM não atualiza a informação de venda do Sigma, então as redes não se comunicam."

Por fim, a padronização adaptativa emerge como uma capacidade dinâmica necessária, buscando uma abordagem que seja ao mesmo tempo consistente e adaptável às realidades locais. O entrevistado E3 enfatizou: "Eu acho que é isso, é importante que assim, porque como você falou, é muito dinâmica. São muito dinâmicas, mudanças que a gente sofre o tempo inteiro."

Estes resultados alinham-se com as abordagens teóricas sobre capacidades dinâmicas, como as propostas por Teece et al. (1997), Zollo e Winter (2002), e Eisenhardt & Martin (2000). Eles enfatizam a importância da reconfiguração contínua de competências, aprendizagem organizacional e equilíbrio entre consistência e flexibilidade em ambientes em rápida mudança. Em resumo, enquanto a PF demonstra capacidades essenciais robustas em áreas como conhecimento técnico e gestão de processos, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é crucial para sua eficácia futura no controle de armas de fogo. Isso exigirá um foco contínuo em





aprendizagem, adaptação e inovação para enfrentar os desafios de um ambiente regulatório e operacional em constante evolução.

Tabela 2

Capacidades organizacionais e dinâmicas detectadas na análise

| Capacidades Essenciais | Descrição | Evidência/Contexto |
|-------------------------------------|--|---|
| Conhecimento técnico | Domínio da legislação e sistemas (SINARM, SIGMA). Mencionado repetidamente como fundamental para o trabalho. | " O conhecimento da legislação. Eu acho que se você tem conhecimento da legislação que rege o tema o trabalho, ele fica mais eficiente, ele consegue atingir de forma mais eficaz e eficiente, atingir o seu objetivo de forma mais rápida." "Eu acho que a primeira coisa é impessoalidade. A gente dá decisões diariamente, então eu acho que o mais importante é estabelecer um critério e siga esse critério." |
| Efetivo capacitado e experiente | Vários entrevistados destacam a importância de ter servidores com experiência e conhecimento na área. | "Eu diria que eu não sei se seria uma coincidência, mas o pessoal que já está aqui no Setor já tem uma expertise e um boa experiência com armas." |
| Sistemas e ferramentas de trabalho | O SINARM é muito mencionado, com críticas à sua instabilidade e limitações. | "O SINARM é um sistema que está um pouco defasado, então a melhoria sistema um pouco mais é e estável, que tivesse é uma interface mais moderna, mais atualizado, inclusive mais integrada." |
| Gestão de Processos | Habilidade em analisar e despachar requerimentos dentro dos prazos. | "A nossa unidade aqui de Volta Redonda era Unidade que sempre estava dentro do prazo." |
| Divisão de tarefas e especialização | Mencionada como forma de organizar o trabalho e aumentar a eficiência. | "A gente tem uma verdadeira linha de produção, assim como uma fábrica. Mesmo com divisão de tarefas claras, com previsão de substituto de cada peça de forma clara também." |
| Capacidades Dinâmicas | Descrição | Evidência/Contexto |
| Aprendizagem Organizacional | Melhorar compartilhamento de conhecimento e atualização contínua. Falta de acesso a eventos de capacitação, especialmente para delegacias descentralizadas. | "Eu acho que a gente tá com o que é possível estar fazendo, está dando certo, o que eu só reitero para você é que eu identifico que a ANP deveria trabalhar um curso específico de armas de fogo." |





| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Padronização de procedimentos | Citada como importante para uniformizar o trabalho entre as unidades. | "Eu acho que falta uma padronização, pelo menos dentro do estado, para que todos caminhem mais ou menos, mesmo sentido." |
| Adaptabilidade | Ajuste a mudanças legislativas frequentes. Muito citada a necessidade constante de se atualizar e adaptar os procedimentos. | "A gente vai construindo dentro da própria delegacia." "Então a gente sempre se depara com umas situações mais diversas e que a gente tem que tirar dúvidas." |
| Flexibilidade Operacional | Capacidade de realocar recursos e adaptar processos rapidamente | Preocupação com a inclusão dos CACs e aumento significativo da demanda |
| Integração Tecnológica | Modernização e integração eficiente de sistemas de informação | Críticas ao SINARM: "O SINARM é um sistema que está um pouco defasado..." "É necessário que o governo reveja essa data ou a aja com urgência para resolver essas questões. Há só uma coisa. A lei é de 2003, não é? Estabelecendo que haveria um banco de dados comum entre a as corporações esse se comunicarem, mas a nossa consulta ao Sigma é muito ruim." |
| Padronização Adaptativa | Desenvolver padronização consistente, mas adaptável às realidades locais. Falta de uniformidade nos procedimentos entre diferentes unidades. | "Eu acho que é isso, é importante que assim, porque como você falou, é muito dinâmica. São muito dinâmicas, mudanças que a gente sofre o tempo inteiro. Então capacitação um ponto número 2 seria é. É evitar ao máximo possível rodízio de servidores da área." |
| Gestão de Recursos Humanos | Desenvolver estratégias para atrair, reter e qualificar pessoal. Insuficiência de pessoal qualificado e dificuldade em realizar fiscalizações adequadas. | "É essa proximidade com os demais e ele consegue fazer um atendimento rápido, com tirando dúvidas das pessoas que estão começando no setor." |
| Capacitação e atualização Contínua | Implementar sistemas de treinamento e atualização constantes. Mencionada a importância de cursos, treinamentos e compartilhamento de conhecimentos. | "Então capacitação um ponto, número 2 seria evitar ao máximo possível rodízio de servidores da área." |
| Gestão de Desempenho Balanceada | Desenvolver métricas que equilibrem eficiência e eficácia | Tensão entre metas do IPA e qualidade do trabalho |
| Coordenação Descentralizada | Melhorar a coordenação entre unidades descentralizadas e órgãos centrais. Troca de experiências entre unidades. Dificuldades na padronização e comunicação | "Tem um grupo de WhatsApp do chefe dele aqui é muito ativo. Às vezes eu nem consigo acompanhar como gostaria." |





| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| Gestão de Integridade | Desenvolver mecanismos robustos de prevenção e detecção de fraudes | Preocupação com possibilidade de fraudes nos processos de aquisição de armas |
| Melhoria contínua de processos | Vários entrevistados citaram ajustes e otimizações nos fluxos de trabalho | "A gente busca adequar o fluxo da linha de produção do processo sempre que a gente nota uma dificuldade." |
| Monitoramento do ambiente externo | Citada a necessidade de acompanhar mudanças legislativas e demandas. | "Então é ali, é hora de você fazer uma troca da peça. Você estava fazendo pesquisa de antecedentes, agora você vai me ajudar nas minutadas de parecer e assim por diante." |
| Preparação para absorção dos CACs | Muito mencionada a necessidade de se preparar para essa nova atribuição. | "Olha, a expectativa é de caos. Porque você tem uma, você tem uma demanda que é a cargo do exército que, em números aproximados, são estimados 12000 militares no país fazendo esse serviço." |

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se que, neste estudo em específico, não foi possível estabelecer uma diferença clara entre as unidades de alto e baixo desempenho devido a várias limitações metodológicas e características da amostra. Com apenas 12 entrevistados no total, sendo 6 de unidades consideradas de alto desempenho e 6 de outras regiões, a amostra é relativamente pequena para fazer generalizações robustas ou estabelecer padrões claros de diferenciação.

Embora tenham sido selecionadas 6 unidades de alto desempenho, com base no Índice de Produtividade Anual (IPA), as outras 6 unidades foram escolhidas para representar diferentes regiões do país, não necessariamente por terem baixo desempenho. Isso significa que não há uma distinção clara entre grupos de "alto" e "baixo" desempenho na amostra.

Além disso, estudo adotou uma abordagem qualitativa, que é mais adequada para explorar percepções e experiências individuais do que para estabelecer comparações estatisticamente significativas entre grupos, o que poderia ser aperfeiçoado através de um estudo quantitativo. Ainda assim, mesmo dentro das unidades consideradas de alto desempenho, pode haver variações significativas nas práticas e percepções dos entrevistados, tornando difícil estabelecer padrões claros.





Vale ressaltar que fatores externos como recursos disponíveis, contexto regional e volume de demanda podem influenciar significativamente o desempenho, obscurecendo possíveis diferenças baseadas apenas em práticas internas e, como mencionado por alguns entrevistados, o IPA pode não capturar completamente a complexidade do trabalho realizado, tornando problemática a classificação simplista em "alto" e "baixo" desempenho.

6. Conclusão

A análise das entrevistas com servidores da PF revelou um cenário complexo no que diz respeito às capacidades essenciais e dinâmicas necessárias para o efetivo controle de armas de fogo no Brasil. Embora a instituição demonstre capacidades essenciais sólidas, como profundo conhecimento da legislação e normas sobre armas, a manutenção de um efetivo capacitado e experiente, a padronização de procedimentos, o uso eficiente de sistemas e ferramentas de trabalho, e a divisão de tarefas e especialização, ficou evidente a necessidade premente de desenvolver e aprimorar capacidades dinâmicas para enfrentar os desafios atuais e futuros.

As capacidades dinâmicas identificadas como cruciais para o desenvolvimento incluem: aprendizagem organizacional, flexibilidade operacional, integração tecnológica, padronização adaptativa, gestão eficaz de recursos humanos, capacitação e atualização contínua, gestão de desempenho balanceada, coordenação descentralizada, melhoria contínua de processos, troca de experiências entre as unidades, monitoramento do ambiente externo, e gestão de integridade. Estas capacidades são essenciais para que a PF possa se adaptar eficazmente às rápidas mudanças no ambiente regulatório e operacional, especialmente diante da iminente inclusão dos Colecionadores, Atiradores e Caçadores (CACs) sob sua responsabilidade.

Ao analisar de forma mais abrangente os resultados das entrevistas, emergem padrões significativos que revelam tanto consensos quanto variações nas percepções dos participantes sobre as capacidades essenciais e dinâmicas necessárias para o controle eficaz de armas de fogo pela Polícia Federal.





Um consenso notável entre todos os 12 entrevistados foi a ênfase na necessidade de um conhecimento profundo e constantemente atualizado da legislação pertinente. Esta unanimidade ressalta a centralidade do domínio legal como uma capacidade essencial no contexto do controle de armas. Paralelamente, todos os participantes destacaram a importância crucial de sistemas tecnológicos eficientes e integrados, com particular ênfase na necessidade de melhorias no SINARM. Esta convergência de opiniões sugere que o aprimoramento tecnológico é percebido como um fator-chave para a eficácia operacional da PF nesta área.

Outro ponto de preocupação unânime foi a escassez de pessoal e recursos face ao aumento previsto da demanda, especialmente considerando a iminente inclusão dos CACs (Colecionadores, Atiradores e Caçadores) sob a responsabilidade da PF. Esta apreensão generalizada indica um desafio significativo que a instituição terá que enfrentar no futuro próximo.

A maioria dos entrevistados (11) enfatizou a importância da gestão eficiente de processos e do cumprimento de prazos. Este foco na eficiência operacional foi frequentemente associado à necessidade de capacitação contínua e troca de experiências entre unidades, sugerindo uma consciência da importância do aprendizado organizacional. Preocupações com a padronização de procedimentos entre diferentes unidades também foram recorrentes, indicando um desejo por maior consistência nas operações da PF em nível nacional.

Temas mencionados por um número intermediário de entrevistados (7) incluíram a importância da comunicação eficaz e da articulação interinstitucional, bem como a necessidade de equilibrar o cumprimento de metas do IPA (Índice de Produtividade Anual) com a qualidade do trabalho. Estes pontos sugerem uma preocupação com aspectos mais amplos da eficácia organizacional, indo além das questões puramente operacionais.

Alguns tópicos foram levantados por poucos entrevistados (3), mas nem por isso são menos relevantes. Entre estes, destacam-se a importância de desenvolver mecanismos robustos de prevenção e detecção de fraudes, e a necessidade de melhorar a coordenação entre unidades





descentralizadas e órgãos centrais. Embora menos frequentes, estas observações apontam para áreas potencialmente críticas que merecem atenção.

A análise também revelou padrões interessantes baseados nas características dos entrevistados. Por exemplo, participantes de unidades centrais tenderam a enfatizar mais a importância da padronização de procedimentos e da articulação interinstitucional, enquanto aqueles de unidades periféricas focaram mais nos desafios relacionados à falta de recursos e dificuldades de acesso a capacitações. Esta divergência sugere que a posição geográfica e hierárquica dentro da organização influencia significativamente as percepções sobre as prioridades e desafios enfrentados.

Diferenças baseadas na experiência também foram notáveis. Entrevistados com mais de 8 anos de atuação demonstraram maior preocupação com as mudanças legislativas frequentes e a necessidade de adaptação constante, refletindo possivelmente uma perspectiva histórica mais ampla. Por outro lado, participantes com menos tempo de serviço enfatizaram mais a importância da tecnologia e da inovação nos processos, possivelmente indicando uma maior abertura ou familiaridade com soluções tecnológicas.

Embora a amostra tenha incluído apenas uma mulher, limitando conclusões sobre diferenças de gênero, é interessante notar que a entrevistada feminina demonstrou uma preocupação particular com a gestão de pessoas e o equilíbrio entre eficiência e qualidade no trabalho. Esta observação, embora não generalizável, sugere a possibilidade de perspectivas diversas baseadas em gênero que poderiam ser exploradas em estudos futuros com uma amostra mais equilibrada.

Por fim, observaram-se diferenças entre as ênfases dadas por entrevistados em posições de chefia e aqueles em funções mais operacionais. Os primeiros tenderam a focar mais em aspectos estratégicos e no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, enquanto os últimos concentraram-se em questões práticas como melhorias nos sistemas e capacitação técnica.





Esta análise mais aprofundada revela que, embora haja um consenso sobre a importância de certas capacidades essenciais e dinâmicas, existem nuances significativas nas percepções e preocupações dos entrevistados. Essas variações parecem ser influenciadas por fatores como posição hierárquica, experiência e localização dentro da organização. Tal diversidade de perspectivas sugere a necessidade de uma abordagem mais heterogênea no desenvolvimento de capacidades na PF, que seja capaz de atender às diferentes necessidades e desafios enfrentados em diversos níveis e contextos dentro da instituição.

Esta compreensão mais variada das percepções dos atores-chave na PF pode servir como subsídio para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e abrangentes para o aprimoramento das capacidades da instituição no controle de armas de fogo. Além disso, destaca a importância de considerar as diversas vozes e experiências dentro da organização ao formular políticas e implementar mudanças.

A pesquisa evidenciou que o desenvolvimento dessas capacidades dinâmicas não é apenas desejável, mas imperativo para a eficácia futura da PF no controle de armas de fogo. A instituição enfrenta desafios significativos, como a escassez de recursos humanos, limitações tecnológicas, constantes mudanças legislativas e a necessidade de equilibrar eficiência com eficácia em suas operações.

Para superar esses obstáculos, a PF precisará investir substancialmente em capacitação, modernização tecnológica, padronização de procedimentos e desenvolvimento de estratégias para lidar com o aumento da demanda. Além disso, será crucial implementar mecanismos mais robustos de compartilhamento de conhecimento, especialmente para as unidades descentralizadas.

Esta pesquisa alinha-se com teorias estabelecidas sobre capacidades dinâmicas, reforçando a importância da reconfiguração contínua de competências, aprendizagem organizacional e equilíbrio entre consistência e flexibilidade em ambientes em rápida mudança. Os resultados obtidos podem servir como base para futuros estudos sobre a implementação e o





desenvolvimento dessas capacidades dinâmicas na PF e em outras instituições de segurança pública.

O futuro eficaz do controle de armas de fogo pela PF dependerá de sua habilidade em desenvolver e aplicar essas capacidades dinâmicas, permitindo-lhe não apenas reagir, mas antecipar-se às mudanças em seu ambiente operacional. Isso exigirá um compromisso contínuo com a aprendizagem, adaptação e inovação em todos os níveis da organização.

Este estudo também destaca a relevância de analisar as capacidades dinâmicas no setor público, especialmente em organizações do sistema de justiça e segurança. Em um contexto de constantes mudanças sociais, tecnológicas e regulatórias, é fundamental que essas organizações sejam capazes de adaptar-se e reconfigurar suas capacidades para enfrentar novos desafios e demandas. Ao investigar como as capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas e mobilizadas na PF, este estudo lança luz sobre o papel crítico dessas capacidades para o desempenho e a efetividade de organizações públicas.

Os *insights* gerados por este estudo poderão ser aplicados não apenas na PF, mas também em outras organizações do sistema de justiça e segurança que enfrentam desafios semelhantes. Ao compreender como as capacidades dinâmicas influenciam o desempenho dessas organizações, será possível desenvolver estratégias e práticas voltadas para o fortalecimento institucional e a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Isso é especialmente relevante em um contexto de crescente complexidade e demandas por respostas mais ágeis e efetivas do poder público.

Por fim, este estudo abre caminho para futuras pesquisas sobre capacidades essenciais no setor público, especialmente em áreas críticas como segurança pública e justiça criminal. Novos estudos poderão aprofundar a compreensão sobre como diferentes tipos de capacidades - como capacidades analíticas, capacidades relacionais e capacidades de governança - podem ser desenvolvidas e integradas para enfrentar desafios complexos nessas áreas. Além disso, pesquisas comparativas entre diferentes organizações e contextos poderão lançar luz sobre





fatores contextuais que influenciam o desenvolvimento e a mobilização de capacidades no setor público.

Como limitação do estudo pode-se apontar a amostra de 12 entrevistados que, apesar de relevante, pode não capturar toda a diversidade de experiências e percepções dentro da instituição, que conta com 27 Unidades Regionais e 123 Unidades Descentralizadas. Ampliar a amostra, especialmente incluindo mais delegacias com baixo desempenho, poderia enriquecer a análise.

Essa conclusão ressalta a contribuição do estudo para o aprimoramento do controle de armas pela PF, destacando como os resultados esperados podem subsidiar o desenvolvimento de capacidades na instituição, especialmente em unidades com baixo desempenho. Além disso, enfatiza a relevância de analisar capacidades dinâmicas no setor público e seu impacto no desempenho de organizações do sistema de justiça e segurança, abrindo perspectivas para futuras pesquisas nessa área.

Referências

- Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2016). Organizational capability in the public sector: A configurational approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239-258. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv005>
- Barney, J. (1991). Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada. *Revista de gestão*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. Ed. Pearson.
- Brasil. (2003). Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003. Dispõe sobre registro, posse e comercialização de armas de fogo e munição, sobre o Sistema Nacional de Armas - SINARM, define crimes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF.





- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic management journal*, 12(S1), 49-68. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120906>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public administration review*, 67(4), 702-717. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x>
- Cerqueira, D. R. et al. (2023). *Atlas da Violência 2020*. IPEA.
- Cerqueira, D., Coelho, D., Donohue III, JJ, Fernandes, M., & Junior, JP (2022). Um proxy baseado em painel para prevalência de armas nos EUA e no México. *Revista Internacional de Direito e Economia*, 71, 106080.
- Cerqueira, D., Coelho, D., Fernandes, M., & Junior, J. P. (2018). Guns and suicides. *The American Statistician*, 72(3), 289-294.
- Cerqueira, D. R. D. C., Coelho, D. S. C., Morais, D. P., Matos, M. V. M., Pinto Júnior, J. A., & Medeiros, M. J. (2013). A singular dinâmica territorial dos homicídios no Brasil nos anos 2000. *IPEA*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dreyfus, P., & Nascimento, M. S. (2005). *Posse de armas de fogo no Brasil: mapeamento das armas e seus proprietários*. In R. Fernandes (Ed.), *Brasil: as armas e as vítimas* (pp. 125-196). Rio de Janeiro: 7Letras.





- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2021). *Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2021*. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2021/10/anuario-2021-completo-v7-251021.pdf>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Lu, Q., Meng, X., Su, J., Ming, A. A. K., Wu, Y., & Wang, C. (2023). TMT functional background heterogeneity and SMEs' performance: The role of dynamic capabilities and business environment. *Journal of Business Research*, 160, 113807. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113807>
- Mahoney, JT e Pandian, JR (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363-380. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedentes e consequências da inovação organizacional do setor público. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (2), 100042.
- Matthews, J., & Shulman, AD (2005). Vantagem competitiva em organizações do setor público: explicando o paradoxo bem público/vantagem competitiva sustentável. *Journal of Business Research*, 58 (2), 232-240.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708.





- Pee, LG e Kankanhalli, A. (2016). Interações entre fatores que influenciam a gestão do conhecimento em organizações do setor público: uma visão baseada em recursos. *Informações Governamentais Trimestrais*, 33 (1), 188-199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- Peteraf, MA (1993). Os pilares da vantagem competitiva: uma visão baseada em recursos. *Revista de gestão estratégica*, 14 (3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Phillip, M. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt, Austria, 2014.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209-245.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>
- Soares, C., & da Rosa, F. (2022). Aplicação da Resource-Based View no Setor Público: Oportunidades de Pesquisa com Base em um Fragmento da Literatura no Contexto Internacional. *Revista de Administração IMED*, 12(1), 77-104. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4382>
- Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Resource-based view in strategic management of public organizations-a review of the literature. *Management*, 18(2), 19. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0039>





Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Apresentação:

- i. Identificação da Unidade (DREX/SR/PF/...)
- ii. Introduzir brevemente e explicar o propósito da entrevista.
- iii. Garantir confidencialidade e anonimato.

2. Causas de Alto Desempenho:

- i. Quais são os principais fatores que você acredita contribuir para o alto desempenho na sua unidade administrativa?
- ii. Esses fatores são comuns em outras áreas administrativas ou há características específicas do controle de armas que os tornam únicos?

3. Comparação entre Áreas Administrativas:

- i. Você observa semelhanças nas causas de desempenho entre o controle de armas e outras áreas administrativas? Pode dar exemplos?
- ii. Há alguma área administrativa específica que serve como um benchmark (padrão de referência) para o controle de armas? Se sim, qual e por quê?

4. Recursos e Capacitação:

- i. A disponibilidade de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos) impacta de maneira similar o desempenho do controle de armas e outras áreas administrativas?
- ii. Há diferenças na capacitação dos funcionários que contribuem para o desempenho variado entre o controle de armas e outras áreas administrativas?





5. Gestão e Liderança:

i. A liderança na área de controle de armas enfrenta desafios diferentes em comparação com outras áreas administrativas? Quais são esses desafios?

6. Feedback e Melhoria Contínua:

- i. O feedback dos funcionários sobre o desempenho na área de controle de armas reflete preocupações comuns em outras áreas administrativas?
- ii. As iniciativas de melhoria contínua são aplicadas da mesma forma no controle de armas e em outras áreas, ou há abordagens específicas?

7. Identificação de capacidades essenciais (Teece et al., 2007):

- i. Com base na sua experiência, quais habilidades você considera estratégicas para o desempenho das unidades gestoras da PF no controle de armas de fogo?
- ii. De que forma essas habilidades contribuem para os indicadores de desempenho e produtividade da PF no controle de armas de fogo?
- iii. Com base na sua experiência e observação, quais habilidades você identificaria como essenciais para explicar por que algumas Unidades Gestoras da PF obtêm desempenho sistematicamente superior a outras unidades equivalentes?

8. Monitoramento do ambiente (*Sensing*) (Teece et al., 2007):

- i. Descreva como a sua unidade monitora as mudanças no ambiente externo que podem afetar o controle de armas de fogo (ex: alterações na legislação, novas tendências no mercado de armas, mudanças nos padrões de criminalidade)?
- ii. Quais práticas e processos a sua unidade utiliza para identificar oportunidades e ameaças emergentes relacionadas ao controle de armas de fogo? Exemplifique.

9. Absorção de conhecimentos (*Seizing*) (Zollo & Winter, 2002):

i. Descreva as práticas utilizadas pela sua unidade para buscar de forma proativa novos conhecimentos e aprendizados visando aprimorar os processos de controle de armas de





fogo (ex: *feedback* dos usuários, *benchmarking* com outras organizações, participação em eventos técnicos, pesquisas)?

ii. Você considera que sua unidade estimula o aprendizado contínuo no controle de armas de fogo? Se sim, explique como isso ocorre?

10. Adaptação dos processos (*Transforming*) (Teece et al., 2007; Eisenhardt & Martin, 2000):

i. Sua unidade promove ajustes e reformulações em seus processos de controle de armas de fogo para torná-los mais eficientes? Se sim, como isso ocorre?

ii. Quais são os principais desafios enfrentados pela sua unidade ao promover esses ajustes nos processos de controle de armas de fogo?

11. Desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Wang & Ahmed, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009):

i. Além das capacidades já discutidas, quais práticas contribuem para o desenvolvimento do controle de armas de fogo?

ii. Descreva as principais resistências internas enfrentadas pela sua unidade que podem dificultar o desenvolvimento de novas habilidades pela organização no controle de armas de fogo.

iii. Na sua opinião, de que maneira os atuais indicadores de desempenho (IPA) capturam os resultados dessas habilidades no controle de armas de fogo?

12. Desafios na manutenção das capacidades (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat et al., 2009; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002; Wang & Ahmed, 2007):

i. Que oportunidades de melhoria você identifica para aprimorar as habilidades da sua unidade no controle de armas de fogo?

ii. Descreva de que maneira a PF apoia o desenvolvimento das habilidades necessárias para o controle de armas de fogo a longo prazo.

iii. Que oportunidades de melhoria você identifica nesse contexto?





iv. Quais as habilidades específicas você acredita que a PF precisa para melhorar o desempenho diante dos desafios impostos?

13. Considerações finais:

- i. Você considera o SINARM eficiente? Por quê? Quais as suas sugestões de melhoria?
- ii. Quais as expectativas da sua unidade em relação à transferência de atribuições de fiscalização dos CACs pela PF?
- iii. Mais alguma informação que você gostaria de compartilhar o controle de armas de fogo na PF?

