

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

AGENOR DA COSTA NETO

**INDICADORES DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DO 1º NÚCLEO
REGIONAL DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DA SUPERINTENDÊNCIA DE
POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS (1º NRPTC)**

**GOIÂNIA
2017**

AGENOR DA COSTA NETO

Artigo apresentado ao CEGESP2017, da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento em Segurança Pública.

Orientador: Prof. MS. Major PM Emerson Bernardes da Silva.

Data da Aprovação: ____/____/____

Prof. MS. Major PM Emerson Bernardes da Silva.

Prof. (a) Especialista Major BM Andrey de Fátima Bueno

Prof. (a) Especialista Nélia Cristina Pinheiro Finotti

GOIÂNIA

2017

INDICADORES DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DO 1º NÚCLEO REGIONAL DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DA SUPERINTENDÊNCIA DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS (1º NRPTC)

Autor Agenor da Costa Neto¹

RESUMO

O processo de administração contemporânea conta com diversas técnicas de planejamento, organização, direção e controle dos recursos a fim de otimizar a busca pelos resultados propostos. Algumas dessas técnicas são amplamente aplicáveis, seja em empresas cujo objetivo é a entrega de um produto, quanto de um serviço, ou, ainda, de instituições públicas tais como aquelas componentes dos sistemas públicos de segurança e defesa civil. Dentro da administração pública o meio de gestão aplicado, em geral, decorre de sistemas arcaicos, tais como a burocracia, fato advindo da necessidade de legalidade dos atos e de registro das decisões tomadas. No entanto, é patente a necessidade da administração pública de se readequar e passar a aplicar novos meios/técnicas de gestão a fim de alcançar seus objetivos, em uma sociedade que experimenta transformações em velocidade nunca vista. Este trabalho tem como intuito fazer um mapeamento geral do processo de atendimento de ocorrências em criminalística do 1º Núcleo Regional de Polícia Técnico-Científica da Superintendência de Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás, e a partir daí, que este sirva de base para a proposição de indicadores de controle de eficiência dos serviços prestados, e se possível, para apresentação de sugestões para melhoria do processo utilizando de forma mais adequada os recursos hoje disponíveis.

Palavras-chave: Gestão Pública. Processos. Indicadores

ABSTRACT

The contemporary administration process relies on several techniques for planning, organizing, directing and controlling resources to optimize the search for the proposed results. Some of these techniques are widely applicable, either in companies whose objective is the delivery of a product, or a service, or even public institutions such as those components of public systems of security and civil defense. Within the public administration the means of management applied, in general, arises from archaic systems, such as bureaucracy, a fact arising from the need for legality of the acts and record of the decisions taken. However, there is a clear need for public administration to readjust, and to apply new means / management techniques to achieve its goals, in a society that experiences transformations at a speed never before seen. This work intends to map the process of attending to occurrences in criminalistics of the 1st Regional Nucleus of Technical and Scientific Police of the Superintendency of Technical and Scientific Police of the State of Goiás, and from there, that serves as a base for the proposition of indicators of control of the efficiency of the services rendered and, if possible, for the presentation of suggestions for improvement of the process, using more adequately the resources available today.

¹ Perito Criminal do Estado de Goiás, Bacharel em Física pela Universidade Federal de Goiás.

Keywords: Public Administration. Processes. Indicators

INTRODUÇÃO

As organizações, dentre elas as públicas, enfrentam desafios semelhantes, dentre eles a necessidade de crescimento, concorrência, sofisticação de tecnologia, necessidade de redução de custos, globalização da economia e do conhecimento, necessidade de maior visibilidade e escassez de recursos.

No campo específico da segurança pública, percebe-se que a busca atual é pelo aumento da eficiência na prestação de serviço, ainda que em vários aspectos já se observe alto índices de eficácia e efetividade, uma vez que a sociedade experimenta altos índices de violência e criminalidade, cujas causas extrapolam as responsabilidades das forças de segurança, enquanto que o poder público experimenta uma diminuição gradual na disponibilização de seus recursos. Sendo assim é imprescindível que as organizações públicas, notadamente as de segurança pública, sejam capazes de “produzir mais com menos” não só o de produzir os resultados esperados.

A aplicação de técnicas de gestão aos órgãos de segurança pública tem potencial para, a partir do acompanhamento dos indicadores de controle, otimização de processos, e aplicação correta de recursos, otimizar os serviços prestados se utilizando dos recursos hoje disponíveis, além de poder prever a necessidade de readequação de recursos para o futuro, seja por uma análise projetiva, seja por uma prospectiva.

A partir desta problemática, este trabalho tem por finalidade, propor um esboço de organização por processos de parte das atividades do 1º Núcleo Regional de Polícia Técnico-Científica da Superintendência de Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás e a proposição de indicadores de controle a fim que sirva de base para uma possível organização por processos neste ambiente, visando o aumento da eficiência nos serviços prestados.

1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

1.1 Caracterização do serviço de atendimento de solicitação de exames periciais

O serviço pericial faz parte de um arcabouço de serviços de atendimento ao público, no que concerne à persecução penal. É de fundamental importância na busca da verdade real, e baseia-se na análise dos vestígios encontrados em locais onde ocorreram fatos em que se há a suspeita de cometimento de um crime. Tais análises se utilizam de métodos e técnicas específicas, bem como do conhecimento científico a fim de se determinar a autoria do fato, a sua dinâmica, as suas circunstâncias, dentre outros. No entanto, toda esta análise e as conclusões advindas dela precisam ser reduzidas a termo no documento denominado **Laudo Pericial**. De nada adianta o domínio de técnicas sofisticadas de análise se os resultados obtidos não forem documentados e servirem, assim, como base para a instrução policial (Inquérito Policial), para denúncia do Ministério Público e para o convencimento do Juiz.

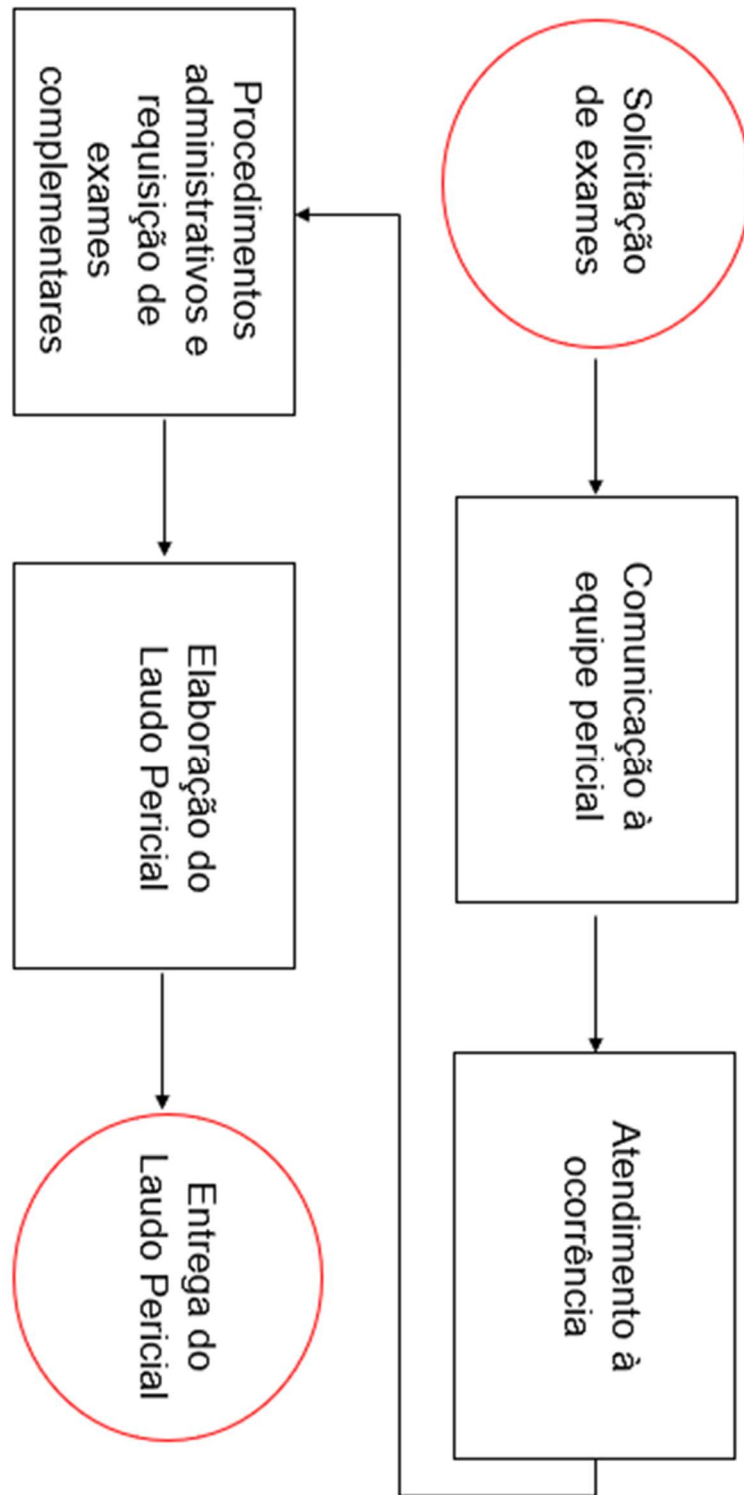
A partir desse contexto é imediato pensar que no âmbito das entidades periciais haveria um único objetivo maior a ser alcançado, qual seja, a entrega de todos os laudos referentes à todas as solicitações de exames realizadas. De fato, esse pensamento se mostra ineficaz e irreal, uma vez que a demanda por serviços de perícia extrapola e muito a capacidade de processamento das unidades, em termos simples, existem mais crimes acontecendo do que é possível fazer um atendimento completo. É a partir desse conhecimento que devemos pensar estratégias para se otimizar a prestação do serviço, tendo em mente que os recursos são limitados, e que não há a possibilidade de se aumentar os quadros de servidores de forma que sejam possíveis o atendimento e o processamento integral dos casos.

Uma vez que não é possível esperar das unidades periciais uma taxa de 100% de entregas de laudo em relação as solicitações, faz-se necessário a estipulação de prioridades entre as solicitações recebidas, bem como um método de avaliação do desempenho de cada servidor, bem como de toda a unidade, que seja realístico e que permita o estímulo a melhorias contínuas.

Para que seja possível propor indicadores eficientes é preciso entender, ainda que de forma macro, como é o processo de atendimento de uma solicitação

desde sua requisição até o momento em que o laudo é entregue à autoridade requisitante para tanto foi confeccionado um fluxograma genérico e simplificado do macroprocesso de prestação de serviço pericial que pode ser observado na Figura 01.

Figura 01 – Macroprocesso genérico e simplificado da prestação do serviço pericial.



Fonte: Imagem confeccionada pelo autor do presente artigo.

Para cada etapa desse processo existem processos e subprocessos, alguns com tarefas bem definidas, tais quais aquelas envolvidas no processo de recebimento das solicitações e comunicação à equipe pericial, e, para outros, essas tarefas são imprevisíveis e variam de acordo com a singularidade de cada solicitação, tais quais aquelas pertencentes aos processos de atendimento às ocorrências, requisições de exames complementares e na elaboração dos laudos periciais.

1.2 Diagnóstico da revisão bibliográfica

Uma vez delimitado o macroprocesso supra, é preciso passar à definição de indicadores que representem o grau de satisfação dos *stakeholders*² envolvidos.

Segundo King e Maguire (2009) os indicadores seguiriam o processo produtivo do local de crime até o tribunal, incluindo a cadeia de custódia sendo divididos em:

- a. Indicadores de Desempenho para o processamento do local de crime e estocagem de evidência;
 1. Habilidade para encontrar, proteger e processar a cena do crime;
 2. Habilidade para localizar e acondicionar a evidência física;
 3. Habilidade para documentar a cena do crime (esquemas, notas, fotografias, etc);
 4. Habilidade para submeter apropriadamente a evidência física para análise ou guarda;
 5. Habilidade para guardar adequadamente e proteger a evidência;
 6. Habilidade para dispor ou destruir evidência física quando apropriado;
 7. Uso correto dos processadores (artefatos tecnológicos) periciais.

² *Stakeholders* são quaisquer pessoas ou organizações que tenham algum interesse no desempenho do serviço público em tela (JOHNSTON e CLARK, 2005, p. 75)

- b. Indicadores de Desempenho para análise da evidência
 - 1. Rapidez das análises;
 - 2. Tamanho de tempo dos *backlogs*³;
 - 3. Acurácia das análises;
 - 4. Sistema de triagem de casos e análises;
 - 5. Habilidade para dispor ou destruir a evidência física quando for adequado;
- c. Indicadores de Desempenho para disseminação, uso e utilidade da informação no laudo
 - 1. Nível de disseminação das análises periciais para investigadores e promotores;
 - 2. Compreensão das informações por investigadores e promotores;
 - 3. Utilidade das informações periciais para os casos, denúncias e promotores;
 - 4. Utilidade das informações periciais para os casos, denúncias e absolvições;
 - 5. Nível de disponibilidade das informações periciais para investigadores e promotores;
 - 6. Satisfação geral dos clientes (juízes, investigadores e promotores) com os laudos periciais.

Sendo assim faz-se uma análise desses possíveis indicadores. De fato, o primeiro conjunto (Indicadores de Desempenho para processamento de local de crime e estocagem de evidência) possui aspectos subjetivos, uma vez que não há critérios objetivos para avaliação da habilidade do perito no local, tendo cada perito autonomia técnica sobre como e o quê processar. O segundo conjunto (Indicadores de Desempenho para análise de evidência) apresenta tanto indicadores com critérios objetivos (rapidez das análises e tamanho do tempo dos *backlogs*), quanto subjetivos, os demais. Enquanto que o terceiro conjunto (Indicadores de Desempenho para disseminação, uso e utilidade da informação no laudo) depende de medições externas ao 1º NRPTC. Sendo assim tal proposição não se faz realista com o que se propunha com este trabalho.

³ Pedidos de clientes que foram recebidos, mas ainda não processados (LAJES JÚNIOR e BONATO, 2010).

Existem, ainda, outros estudos sobre medição de desempenho na perícia criminal, desenvolvidos no Brasil (BELLUCO, 2012; BELLUCO e PIMENTA, 2013; GONÇALVES, 2013; LIMA e GOLDSZMIDT, 2013), sendo que, o Belluco (2012) e Belluco e Pimenta (2013) desenvolveram uma fórmula para medida produtividade da Unidade de Perícia Criminal (Figura 02).

Enquanto que Lima e Goldszmidt (2013) propuseram três indicadores, sendo o prazo determinante por impactar para os destinatários do serviço (Figura 03), baseados na efetividade da unidade pericial, efetividade do perito e celeridade do laudo.

Figura 02 – Índice de produtividade Anual.

$IPA = [\Sigma (l.t)/(\Sigma (PCF - Af))/n]/365$	$\left\{ \begin{array}{l} IPA = \text{Índice de Produtividade Anual} \\ l = \text{quantidade de laudos e outros documentos técnicos emitidos pela unidade} \\ t = \text{tempo médio em dias corridos, definido para cada tipo de laudo} \\ PCF = \text{Quantidade de peritos lotados na unidade medida diariamente} \\ Af = \text{quantidade de peritos afastados da sua sede da unidade em virtude de férias, licenças, missões, cursos, etc., medidos diariamente} \\ n = \text{número de dias relativo ao somatório dos efetivos} \end{array} \right.$
--	---

Fonte: Belluco e Pimemta, (2013).

Figura 03 – Indicadores de celeridade do laudo, efetividade da unidade e do perito.

$I_{\text{celeridade}} = T_{\text{previsto}}/T_{\text{real}}, \text{ onde}$	$\left\{ \begin{array}{l} I_{\text{celeridade}} = \text{Índice de celeridade do laudo} \\ T_{\text{previsto}} = \text{tempo médio previsto pelo modelo para conclusão} \\ T_{\text{real}} = \text{tempo em que efetivamente o laudo foi concluído} \end{array} \right.$
$I_{\text{efetividade_unidade}} = Q_{\text{prazo}}/Q_{\text{total}}, \text{ onde}$	$\left\{ \begin{array}{l} I_{\text{efetividade_unidade}} = \text{Índice de efetividade da unidade} \\ Q_{\text{prazo}} = \text{Quantidade de laudos concluídos dentro do prazo médio previsto} \\ Q_{\text{total}} = \text{Quantidade total de laudos requisitados no período} \end{array} \right.$
$I_{\text{efetividade_perito}} = \ln [(\Sigma_{i=1}^n I_{\text{celeridade}}/n) \cdot \Sigma_{i=1}^n T_{\text{previsto}} \cdot Q_{\text{prazo}}/Q_{\text{total}}] \quad \ln = \text{logaritmo neperiano}$	

Fonte: Lima e Goldszmidt, (2013).

Já o estudo de Gonçalves (2013), que avalia o impacto dos laudos periciais criminais de homicídio e latrocínio no Distrito Federal, junto a juízes de direito, promotores públicos, defensores públicos e delegados de polícia, resultou na informação de que os laudos não são encaminhados no prazo (conforme 40% dos entrevistados). A pesquisa ainda constatou que o prazo médio de conclusão dos laudos era de 99,5 dias (GONÇALVES, 2013).

Ainda que hajam vários estudos no sentido de propor indicadores de desempenho no âmbito da perícia criminal, vemos que, muitos deles, se preocupam somente com quantitativos e números crus. Segundo a própria Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça e Cidadania – SENASP, não há no Brasil, uma metodologia formal, na maioria das unidades periciais, para avaliar a qualidade dos laudos periciais, sendo que, quando há alguma forma de avaliação, esta é realizada pela revisão dos laudos, realizada pelos próprios peritos criminais.

Dentro deste contexto, existe um estudo publicado na Revista brasileira de Segurança Pública (RODRIGUES e TOLEDO, 2017), que se enquadra em padrões semelhantes aos propostos neste trabalho. Nesse estudo, os autores, delimitam, a partir a metodologia da pesquisa-ação (COUGHLAN e COGHLAN, 2002), indicadores de desempenho, aplicando-os a uma unidade de Perícia Criminal do estado de Minas Gerais (MG) e os acompanhando por um período de quatro anos. Estes indicadores foram:

1. O percentual de laudos em atraso em relação ao número total de exames requisitados (*backlog*);
2. O percentual de laudos disponibilizados em relação ao número de exames requisitados;
3. O número de reclamações por ano;
4. Levantamento do custo médio por laudo (cml).

Os três primeiros indicadores têm a finalidade de buscar mensurar e atender as demandas dos clientes do serviço (delegados, promotores, juízes, etc.) que necessitam que os laudos sejam entregues no prazo (tempestividade), que a maioria desses sejam entregues (produtividade), e que os laudos cumpram ao seu objetivo (eficácia).

A abordagem tomada por Rodrigues e Toledo (2017) mostra-se coerente com a realidade do 1º NRPTC, e apresenta uma metodologia aplicável e mensurável a médio prazo. Sendo assim considerada adequada ao que se propõe esse trabalho.

Importante ressaltar que o indicador “número de reclamações por ano” é alimentado a partir de qualquer reclamação formal, seja a reiteração de solicitação de laudo, seja relato de incompletude de informações, etc. Esse indicador, refletiria, de forma mensurável, a satisfação dos clientes quanto à qualidade do teor do laudo. Uma vez que se torna difícil fazer uma medida objetiva dessa qualidade em se tratando de aspecto subjetivo.

Porém para uma aplicação desses indicadores no âmbito do 1º NRPTC, é necessário fazer um período de conscientização do processo, bem como de preparação da equipe a fim de que não haja distorções nos dados apurados, bem como reuniões periódicas para definição de alteração nos indicadores, caso seja necessário.

2 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, aplicaram-se os métodos de pesquisa bibliográfica, “considerada mãe de toda pesquisa” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 69), fundamentada em fontes bibliográficas sobre o tema e a partir do qual a pesquisa obteve um norte do que já foi feito a respeito deste tema, e o método da observação sistemática, ou observação passiva, onde o pesquisador não integra o grupo observado e presencia o fato, não participando dele, não se envolvendo nas situações pesquisadas (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do que foi explanado percebe-se que é de fundamental importância o estudo de métodos de avaliação de desempenho nas unidades periciais. Que a ausência de aplicação de indicadores de desempenho nessas unidades é um fenômeno nacional, não estando restrito à um ou outro local. E que, na maioria dos casos os métodos de avaliação só se preocupam com os números absolutos de entrega de laudos versus quantidade de exames solicitados.

Também ficou claro no levantamento realizado que a qualidade dos laudos periciais é imprescindível para que se cumpra com sua função, qual seja, auxiliar na

persecução penal, desde a fase do Inquérito Policial até a sentença judicial. No entanto, essa qualidade é de difícil mensuração, uma vez que não é possível exigir que se use uma ou outra técnica de análise, bem como que sejam analisados este ou aquele vestígio em particular. Sendo assim, essa mensuração fica a cargo de indicadores que refletem a satisfação dos clientes, como o indicador de reclamações registradas no ano.

Outro resultado observável é de que não é possível preocupar-se somente com números absolutos, qual seja a relação entre a quantidade de laudos entregues em relação a quantidade de exames solicitados, sob risco de incentivar que sejam feitos laudos de qualidade inferior, ou de que os laudos de maior complexidade sejam protelados, somente para que se alcance as margens exigidas. Mas, ainda assim, tal medida é importante, e a partir de uma medida sistemática da produtividade (laudo versus solicitações) é possível fazer um *benchmarking*⁴, interno ou externo, e então definir metas de produtividade razoáveis com a realidade, ainda que essas metas sejam desafiadoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como enfoque demonstrar que existe uma preocupação nacional com a aplicação de métodos de medida de desempenho no âmbito dos serviços periciais, uma vez que, com a mensuração sistemática e com a busca pelo atingimento de metas, é possível uma melhoria contínua na qualidade, e na quantidade de laudos emitidos, gerando assim o que pode ser definido como aumento de eficiência, já que, com baixos investimentos, e utilizando-se da estrutura pré-existente, há a possibilidade de se obter melhores resultados.

A partir do momento que o conhecimento é gerado, a administração pode aplicá-lo da melhor maneira possível, seja para se alcançar novos patamares de qualidade, seja para se implementar novas técnicas. Tentar aumentar a eficácia, eficiência e a efetividade sem o conhecimento do que impacta no ciclo de produção é

⁴ É o processo de aprender com os outros e envolve a comparação do seu próprio desempenho com o de outras operações comparáveis, podendo ser interno (dentro da organização) ou externo (comparação entre organizações diferente) (SLACK, CHAMBER e JOHNSTON, 2009).

utilizar de método de tentativa e erro, sem respaldo estatístico, e gerando gastos desnecessários aos cofres públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLUCO, C. G. **Indicadores de produtividade aplicados à criminalística da Polícia Federal**. 2012. 89f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, RJ, 2012.

BELLUCO, C. G.; PIMENTA, R. C. Indicadores de produtividade aplicados à criminalística da Polícia Federal. In: VASCONCELOS, F. C.; FONTES FILHO, R.; TSUNODA, M. A. **Gestão pública: a perícia criminal em foco**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. p. 412.

BRASIL. **Diagnóstico da Perícia Criminal no Brasil**. Ministério da Justiça - Secretaria Nacional de Segurança Pública. Brasília. 2012.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1ª. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.

GONÇALVES, M. N. **Impacto dos laudos de homicídio e latrocínio junto aos operadores do direito e às sentenças judiciais: o caso da perícia criminal do Instituto de Criminalística no âmbito do Distrito Federal**. 2013. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública, FGV, RJ, 2013.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Service operations management: improving service delivery**. 2 e. ed. London: Prentice Hall, 2005.

KEEN, P. G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KING, W.; MAGUIRE, E. Assessing the performance of systems designed to process criminal forensic evidence. **Forensic Science Policy & Management**, v. 1, n. 1, p. 159-170, 2009.

LADEIRA, M. B. et al. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores

da indústria e de serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012.

LAJES JÚNIOR, M.; BONATO, F. K. **Minidicionário de termos, expressões e siglas de planejamento e controle da produção**. Goiânia: FUNAPE/DEPECAC, 2010.

LIMA, F. F.; GOLDSZMIDT, R. G. B. Determinantes do desempenho em laudos de criminalística no Departamento de Polícia Federal: uma abordagem multinível. In: VASCONCELOS, F.; FONTES FILHO, R.; TSUNODA, M. A. **Gestão pública: a perícia criminal em foco**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. p. 412.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron, 1994.

RODRIGUES, C. V.; TOLEDO, J. C. A medição de desempenho no serviço de Perícia Criminal: proposição e aplicação em uma unidade pericial. **Revista brasileira de segurança pública**, São Paulo, v. v.11, n. 1, p. 184-206, Fev/Mar 2017.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.