



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

LEANDRO CARNEIRO NASCIMENTO

**GESTÃO COMPARTILHADA E DESCENTRALIZADA:
Uma análise a partir das demandas da 10ª Coordenação Regional de Polícia Científica
de Anápolis, Goiás**

**GOIÂNIA-GO
2024**



LEANDRO CARNEIRO NASCIMENTO

**GESTÃO COMPARTILHADA E DESCENTRALIZADA:
Uma análise a partir das demandas da 10ª Coordenação Regional de Polícia Científica
de Anápolis, Goiás**

Projeto de Pesquisa apresentado como exigência parcial para conclusão da disciplina Metodologia Científica do Curso Especialização em Altos Estudos de Segurança Pública (CAESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Dr. Thiago Henrique Costa Silva.

GOIÂNIA-GO
2024

GESTÃO COMPARTILHADA E DESCENTRALIZADA:

Uma análise a partir das demandas da 10ª Coordenação Regional de Polícia Científica de Anápolis, Goiás

SHARED AND DECENTRALIZED MANAGEMENT:

An analysis based on the demands of the 10th Regional Coordination of Scientific Police of Anápolis, Goiás

Leandro Carneiro Nascimento*

Thiago Henrique Costa Silva**

Resumo: Esta pesquisa, tomando como objeto de análise a 10ª Coordenação Regional de Polícia Científica, com sede em Anápolis, Goiás, tem como objetivo principal: compreender em que medida as atividades desempenhadas por gestores das unidades de grande porte da Polícia Técnico- Científica de Goiás podem ser compartilhadas ou descentralizadas internamente, visando otimizar a gestão e melhorar a eficiência operacional das coordenações regionais. Em relação à metodologia, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa com a realização de pesquisa bibliográfica, análise documental, estudo de caso e etnografia, visando propor soluções práticas para os desafios da gestão pública na 10ª Coordenação Regional de Polícia Técnico Científica de Anápolis. A análise evidenciou que, entre os principais desafios enfrentados pela gestão destaca-se a concentração de atribuições na figura do coordenador, gerando sobrecarga, o que não só interfere na qualidade de vida do gestor como na qualidade dos serviços prestados pela instituição. Como sugestões de melhoria para a coordenação propõe-se a desconcentração/descentralização da gestão através da implementação de chefias de departamentos e seções, com atribuições limitadas e subordinadas à coordenação geral. Os resultados obtidos demonstram que há viabilidade legal e potencial institucional para instalação das medidas sugeridas. Sugere-se a continuidade da pesquisa com aprofundamento da investigação com aplicação de outros procedimentos metodológicos.

Palavras chaves: Polícia científica; gestão descentralizada; desconcentração; gestão pública.

Abstract: This research, focusing on the 10th Regional Coordination of Forensic Police, based in Anápolis, Goiás, aims primarily to understand the extent to which activities performed by managers of large-scale units within the Goiás Forensic Police can be shared or internally decentralized. The goal is to optimize management and enhance the operational efficiency of regional coordinations. Regarding methodology, a qualitative approach was adopted, including bibliographic research, document analysis, case studies, and ethnography, to propose practical solutions for the challenges of public management at the 10th Regional Coordination of Forensic Police in Anápolis. The analysis revealed that one of the main

** Perito Criminal da Superintendência de Polícia Técnico-Científica de Goiás, Bacharel em Farmácia - UFG, aluno do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) – UEG. E-mail: leandrocnperito@gmail.com.

*** Doutor em Agronegócio - UFG. Doutorando e Mestre em Direito Agrário - UFG. Especialista em Direito Público pela UniGoiás. Especialista em Direito Penal e Processo Penal e MBA em Perícia Contábil pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Graduado em Direito pela Universidade Federal de Goiás. Perito Criminal da Superintendência de Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás. Professor e pesquisador de Direito Constitucional e Agrário da Universidade Estadual de Goiás (UEG) e do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). E-mail: thiagocostasilva.jur@gmail.com

challenges faced by management is the concentration of responsibilities on the coordinator, leading to overload. This not only affects the manager's quality of life but also impacts the quality of services provided by the institution. As improvement suggestions, the study proposes the deconcentration/decentralization of management by implementing department and section heads with limited and subordinate responsibilities under the general coordination. The findings indicate that the proposed measures are legally feasible and institutionally viable. It is recommended to continue the research, delving deeper into the investigation through the application of additional methodological procedures.

Keywords: Forensic Police; decentralized management; deconcentration; public management.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Científica de Goiás desempenha um papel fundamental na estrutura de segurança pública do estado, provendo serviços essenciais de perícias criminais e atuando como força basilar técnico-científica junto às investigações criminais e consequentemente à justiça criminal e aplicação da legislação penal. Oliveira (2013) enfatiza que a atuação da perícia técnica é integrada ao processo de investigação criminal, estabelecendo uma relação de integração e complementaridade, visando diminuir a impunidade e otimizar os procedimentos investigativos, promovendo a economia de recursos e a agilidade na resolução dos casos.

A Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC) de Goiás, inserida nesse universo de investigação criminal, nos municípios do interior do estado, exerce suas atividades através de 14 coordenações regionais, e 8 postos de atendimento, de forma que todos os municípios goianos são abrangidos dentro dessa descentralização através das unidades regionais (Goiás, 2023).

A 10ª Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica (10ª CRPTC) sediada em Anápolis, inserida nesse contexto, é responsável pelo atendimento técnico pericial do município de Anápolis e mais 13 municípios, além de seus respectivos distritos, totalizando uma área geográfica estimada em 14.616,97 km².

A 10ª CRPTC Anápolis vivencia inúmeros desafios de gestão, devido ao volume de perícias e à complexidade das demandas requisitadas, que incluem áreas de criminalística e medicina legal, cada uma subdividida em diferentes especialidades, o que exige a lotação de um número significativo de servidores. Nesse contexto, torna-se essencial repensar o modelo de gestão/administração atualmente em vigor na coordenação: centralizado em uma única pessoa, o Coordenador Regional.

A implementação de modelo de gestão, que incorpore princípios de compartilhamento de responsabilidades e descentralização interna de forma estruturada, pode não apenas melhorar a eficiência operacional, mas também promover uma melhor qualidade de vida dos gestores. A descentralização interna de atividades, aliada a maior autonomia administrativa e operacional, tem o potencial de otimizar o serviço prestado e de assegurar uma distribuição mais equilibrada das cargas de trabalho. Para isso, este estudo propõe um recorte geográfico centrado na 10ª CRPTC, em Anápolis, uma regional de grande importância estratégica devido sua localização, ao contexto político e econômico da região, ao seu volume de atendimentos periciais e à diversidade de atividades realizadas.

A questão central que emerge desse cenário e direciona esta investigação é: em que medida as atividades desempenhadas pelos gestores das unidades regionais de grande porte da Polícia Científica de Goiás (caso da 10ª CRPTC Anápolis) podem ser compartilhadas ou descentralizadas internamente para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços?

O objetivo principal deste trabalho foi de compreender em que medida as atividades desempenhadas pelo coordenador da 10ª Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica de Anápolis podem ser compartilhadas ou descentralizadas, visando otimizar a gestão, melhorar a eficiência operacional, aliviar a pressão e sobrecarga do coordenador e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável.

Quanto aos objetivos específicos, pretendeu-se: estudar mecanismos de gestão pública modernos, sobretudo, as formas de gestão compartilhada e descentralizada e sua relação com a eficiência nos serviços públicos; identificar os principais desafios enfrentados pela gestão da 10ª CRPTC; e propor sugestões de melhorias de gestão das coordenações regionais de polícia técnico-científica de Goiás, à luz da gestão pública moderna.

Em uma revisão de literatura realizada em bancos de dados de pesquisas e artigos científicos, utilizando o Google Acadêmico® como fonte prioritária de buscas, não foram encontrados estudos que tratem especificamente da aplicação de modelos de gestão compartilhada, ou descentralizada no contexto da Polícia Científica (talvez pela pouca experiência do autor em pesquisas acadêmicas somada às palavras-chave utilizadas na busca). Assim, este estudo apresenta relevância acadêmica significativa por abordar tema inovador e pouco explorado na literatura existente: a gestão das coordenações regionais da Polícia Técnico-Científica com foco em desconcentração da gestão organizacional e qualidade de vida dos gestores.

Do ponto de vista econômico, a pesquisa buscou demonstrar como a implementação de uma gestão mais eficiente pode contribuir para a economia de recursos públicos. Otimização da gestão, redistribuição de funções estratégicas, alocação de recursos setorizados, maior eficiência operacional, podem aliviar a pressão e sobrecarga do coordenador e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável.

Esses fatores têm potencial de reduzir custos operacionais e aumento da produtividade. Além disso, a adoção de práticas de gestão mais eficientes podem otimizar a utilização dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e promovendo uma administração pública mais racional e eficaz. Assim, o estudo oferece uma contribuição valiosa para a discussão sobre a otimização dos recursos públicos no âmbito da segurança pública.

Por fim, a relevância institucional deste trabalho reside no seu potencial para influenciar diretamente as políticas de gestão dentro da Superintendência de Polícia Técnico-Científica de Goiás (SPTC-GO) e outros órgãos de segurança pública. Ao destacar a necessidade de modelos de gestão que priorizem a saúde e a eficiência dos servidores, o estudo propõe inovações que podem beneficiar não apenas os gestores, mas toda a instituição, promovendo uma cultura de trabalho mais colaborativa e menos centralizada.

Em relação à metodologia, que será pormenorizada na seção 3 do presente artigo, optou-se por uma de abordagem qualitativa, visando propor soluções práticas para os desafios da gestão organizacional na 10ª CRPTC de Anápolis, com potencial de replicação em outras unidades. Para tanto, adotou-se como procedimentos a pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso, e etnografia (pesquisador participante) observando o funcionamento da unidade e os principais desafios enfrentados pela gestão.

O trabalho compõe-se de revisão de literatura, onde são abordadas as temáticas da gestão pública e modelos de administração, descentralização, desconcentração, e a eficiência na gestão pública. Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Finalmente, são apresentados os resultados e discussões, destacando a estrutura organizacional da 10ª CRPTC, os desafios enfrentados na gestão, o potencial de descentralização e compartilhamento e as propostas de melhorias.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Essa seção foi elaborada com base em pesquisa bibliográfica, envolvendo artigos, livros que abordam princípios consagrados na área de administração e gestão organizacional, com enfoque principal para a administração pública. Neste capítulo, serão apresentados conceitos fundamentais que servem de base para a compreensão dos temas abordados, com destaque aos pontos que serão sugeridos para implementação pelo autor.

Serão organizados de forma estruturada nos subtópicos 2.1, 2.2 e 2.3. Dada a extensão do assunto, a análise busca integrar perspectivas teóricas, de forma resumida, para oferecer uma visão abrangente porém sintética sobre os modelos e práticas de gestão na administração pública. Serão apresentados: a evolução histórica dos modelos de gestão, uma abordagem sobre os conceitos de descentralização, desconcentração, e uma explanação sobre os princípios de eficiência e eficácia para o setor público.

2.1 Histórico da gestão pública e modelos de administração

A Administração Pública pode ser definida como “o conjunto de atividades destinadas à execução das tarefas consideradas de interesse público ou comum, numa

coletividade ou organização estatal” (Pereira, 2022, p. 33). Seu funcionamento vem passando por uma série de evoluções, desde a administração patrimonialista, passando pela administração pública burocrática, administração pública gerencial e mais recentemente a chamada Nova Gestão Pública.

Desde o período colonial até a República Velha, vigorou o modelo de administração pública patrimonialista, trazido pela família real, onde não se fazia distinção entre os bens públicos e particulares (Santos, 2017). Os cargos públicos eram utilizados para fortalecer o patrimônio pessoal e o poder político dos governantes, sendo a administração marcada pelo nepotismo e pela corrupção (Bresser-Pereira, 2002; Pacheco, 2008). Outra característica do patrimonialismo era a troca de favores entre administradores e administrados, denotando a pouca diferenciação entre o público e o privado (Pereira; Perez Filho; Barbosa, 2021).

Com o advento do capitalismo industrial e das democracias, o patrimonialismo não conseguia mais suprir as necessidades sociais, contexto em que surge o modelo burocrático de administração pública. Neste modelo, buscou-se a separação entre o público e o privado, além da redução da corrupção e do nepotismo, visando tornar o estado mais eficiente. Entre as características da administração burocrática destacam-se a impessoalidade, o profissionalismo, a hierarquia funcional e a ideia de carreira pública (Santos, 2017).

O sistema burocrático passou a organizar a gestão pública por meio de regras e procedimentos formais, tornando as decisões mais impessoais e baseadas em critérios técnicos. Este modelo foi essencial para limitar o patrimonialismo, embora tenha sido criticado por sua rigidez e lentidão em um mundo cada vez mais dinâmico e globalizado (Marini, 2002).

Em resposta às limitações do modelo burocrático, surgiu a administração pública gerencial, marcado pela aplicação de princípios da gestão privada ao setor público, com foco em eficiência, flexibilidade e foco nos resultados (Abrucio, 2007). As principais características do gerencialismo incluem a orientação para resultados, a descentralização de autoridade, o uso de indicadores de desempenho e a motivação através de incentivos. Embora amplamente adotada, a administração gerencial enfrentou críticas, como a mercantilização do setor público e a negligência da sua dimensão social (Piegas, 2024).

A administração gerencial não pode ser vista como uma negação da burocracia, visto que diversas características são mantidas (admissão de pessoal, meritocracia e avaliação de desempenho). Ao contrário, deve ser considerada uma evolução da administração pública burocrática (Santos, 2017).

Já a Nova Gestão Pública (NGP) surgiu como uma evolução do modelo gerencial, propondo a incorporação de técnicas de gestão privada no setor público para melhorar a

eficiência e a eficácia das organizações governamentais (Jesus; Costa, 2014). No Brasil, a NGP ganhou destaque nos anos 1990, durante as reformas do Estado, influenciada por autores como Bresser-Pereira e Motta. A NGP foca em resultados, descentralização, transparência e *accountability*, buscando uma administração mais eficiente e adaptada às demandas da sociedade (Piegas, 2024).

Entre os principais pilares da Nova Gestão Pública pode-se destacar: foco no cidadão, orientação para resultados, controle social e transparência, contratualização e desenvolvimento das pessoas. Para alcançar esses objetivos, a NGP recomenda ferramentas como indicadores de desempenho e planejamento estratégico, priorizando a definição de metas claras e mensuráveis, descentralização e autonomia das unidades gestoras, além de uma gestão por desempenho baseada em indicadores (Piegas, 2024).

A proposta da nova gestão pública envolve um conceito diferente de prestação de contas à sociedade, possibilitando uma maior transparência na administração da coisa pública e maior responsabilidade na atuação operacional do governo. Desta forma, busca, por meio da aplicação de técnicas mais inovadoras de gestão, a prestação de serviços mais eficientes à população, representando uma mudança de paradigma na forma de gerir a coisa pública (Neves et al, 2017).

Uma das principais ferramentas de gestão adotadas pela NGP é o planejamento estratégico. Zimmerman (2015) define esse processo como a análise do ambiente interno e externo da organização, a formulação de estratégias e a execução de ações para alcançar os objetivos definidos. O sucesso do planejamento estratégico depende não apenas da qualidade do plano, mas também do envolvimento dos gestores e da execução das ações planejadas. Segundo Piegas (2024), o planejamento estratégico deve incluir a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), permitindo que a organização adapte suas estratégias às mudanças no ambiente externo.

A nova gestão pública tem como seu principal objetivo promover o bem comum, com práticas de gestão voltadas ao interesse coletivo. Desta forma, reconhece a importância da relação do governo com toda a sociedade, bem como dos mecanismos de controle e transparência da gestão pública em benefício do cidadão (Neves et al, 2017)

2.2 Descentralização, desconcentração e gestão compartilhada

O Estado tanto pode desenvolver por si mesmo as atividades administrativas que estão constitucionalmente a seu encargo, como pode transferir o exercício de certas

atividades que lhe são próprias, inclusive criando novas entidades a ele vinculadas, concebidas para desempenhar cometimentos de sua alçada. Assim, pode-se definir a descentralização como a distribuição de competência do Estado de uma para outra pessoa, física ou jurídica (Taveira, 2009). A descentralização pressupõe delegação de autoridade e de responsabilidades e pode favorecer a construção de um planejamento estratégico fundamentado por um projeto de transformação da sociedade. Para tanto, deve pautar-se em três eixos integrados, quais sejam:

[...] o administrativo, que corresponde à transferência de funções e responsabilidades, acompanhada de uma maior autonomia, para os estados e municípios; o econômico, que está relacionado ao repasse de recursos e de poder de decisão sobre os assuntos financeiros aos níveis subnacionais; e o político, que diz respeito à ampliação da participação da população e do poder político ao conjunto da sociedade organizada que representa os interesses da maioria trabalhadora (Silva, 2016, p. 344).

A descentralização visa o fortalecimento e a autonomia de entes locais, possibilitando que os mesmos assumam a tomada de decisão e a execução de políticas que estejam de acordo com as demandas locais.

Diferente da descentralização, a desconcentração refere-se à possibilidade que o Estado tem de repartir os encargos de sua alçada entre diferentes unidades internas, constituindo, cada qual, um núcleo com parcela de atribuições para decidir os assuntos que lhe são afetos (Taveira, 2009).

Meirelles (2010, p. 785) traz ainda o conceito de desconcentração administrativa, que “significa repartição de funções entre os vários órgãos (despersonalizados) em uma mesma administração, sem quebra de hierarquia”. Neste caso, tais órgãos não contam com autonomia jurídica, continuando assim subordinados ao governo central, restringindo-se à distribuição interna de funções.

A prática da desconcentração na administração pública visa reduzir a sobrecarga dos órgãos centrais e ampliar a eficiência na prestação do serviço público. Desta forma, é possível melhorar a agilidade dos processos, reduzindo o tempo de resposta às demandas da população.

Outra prática de gestão que pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos é a gestão compartilhada, que pode assim ser definida:

A Gestão Compartilhada é aquela que sob variadas formas, articula diferentes tipos de gestão, criando novos canais de interação entre as pessoas, grupos, movimentos, organizações pertencentes à sociedade civil, e/ou ao setor privado, e/ou ao setor

público, tecendo assim uma teia que promove a cooperação do todo e preserva a identidade das partes (Monteiro; Brasil; Monteiro, 2002, p. 6).

O modelo de Gestão Compartilhada “se caracteriza como uma forma democrático-participativa de gestão, tendo como pressuposto a expectativa de dar vazão às crescentes demandas sociais e proporcionar o desenvolvimento local sustentável” (Ferreira, 2006, p. 16). Entre seus objetivos está a superação de obstáculos por meio da interação de forças sociais, políticas e culturais, em que diversas instâncias, agentes, programas e projetos integram um sistema de gestão integrado, compartilhado por todos (Ferreira, 2006).

Lima (2017) afirma que os termos descentralização e desconcentração fazem parte de um debate acadêmico, antigo, polêmico e complexo, onde não há consenso, pois ora são utilizados como sinônimos, ora são tratados como divergentes, há variedade de entendimentos sobre o tema e a aplicação dos conceitos.¹

Todas essas práticas de gestão têm em comum a busca pela ampliação da eficiência na administração pública, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Nesta pesquisa, acredita-se que a desconcentração (conforme autores citados) seria a melhor alternativa para melhorar o processo de gestão no âmbito da 10ª Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica de Anápolis.

2.3 Eficiência e eficácia na Administração Pública

No campo da ciência da Administração, a eficiência diz respeito à maneira de utilização dos recursos, ou ainda “significa fazer as coisas de forma correta, solucionar problemas, cumprir com seu dever, diminuir custos. Portanto, a eficiência está relacionada ao fazer corretamente as coisas, otimizando os recursos disponíveis” (Garcia, 2008, p. 17).

[...] a eficiência está direcionada à melhor forma pela qual as coisas devem ser executadas ou feitas (métodos de trabalho), de modo que os recursos (pessoal, máquinas, matéria- prima, etc.) sejam ampliados de forma mais racional possível. A eficiência dá atenção aos meios, com os métodos mais adequados, que devem ser planejados de forma que garantam a otimização dos recursos disponíveis. (Chiavenato, 2000, p. 67)

A eficiência indica que uma organização utiliza de forma produtiva ou econômica os seus recursos, estando diretamente relacionada aos meios que uma organização utiliza para

¹ os termos descentralização e desconcentração serão utilizadas nesse artigo como sinônimos e com o foco específico de aplicação na sugestão de melhoria de gestão interna para a regional de Anápolis. Desconsiderando portanto o debate acadêmico sobre o tema, bem como as aplicações desses conceitos dentro do Direito Administrativo.

alcançar os seus resultados. Seu conceito é definido pela relação entre as entradas (*inputs*) de bens e serviços consumidos e as saídas (*outputs*) que são os resultados finais oriundos de um processo organizacional (Pinto; Coronel, 2017).

Outro conceito importante quando se analisa o desempenho de uma organização é o de eficácia, que está mais relacionado ao alcance dos resultados, indicando que quanto mais alto o grau de alcance de seus objetivos maior a eficácia de uma organização. Neste contexto, o papel da administração é assegurar a eficiência e a eficácia de forma conjunta, garantindo a melhor a utilização dos recursos (eficiência), buscando sempre o alcance dos melhores resultados possíveis (eficácia) (Pinto; Coronel, 2017).

A eficiência é também definida como um princípio constitucional, estabelecido pelo artigo 37 da Constituição Federal. Tal princípio “representa a busca da maximização do aproveitamento dos recursos públicos na prestação apropriada de serviços públicos e da excelência da qualidade dos mesmos” (Garcia, 2008, p. 4).

O princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social (Moraes, 2002, p. 67).

A eficiência refere-se, portanto, ao dever da boa administração, constituindo um elemento indispensável na prestação de serviços pela administração pública, os quais devem sempre considerar o interesse social (Moraes, 2014). Implica ainda à administração pública a “obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além, por certo, de observar outras regras” (Gasparini, 2010, p. 76).

O princípio da eficiência apresenta dois aspectos, podendo estar relacionado ao modo de atuação dos agentes públicos, de quem se espera o melhor desempenho possível, e ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública. Este princípio se soma aos demais princípios da administração, não se sobrepondo a nenhum deles (Di Pietro, 2015).

Ao gestor público cabe, portanto, zelar pela melhor aplicação possível dos recursos públicos, de modo a atender com excelência às demandas da população, observando-se ainda os preceitos legais.

3 METODOLOGIA

Adotou-se o método de raciocínio indutivo - dedutivo, que combina abordagens de raciocínio indutivo e dedutivo. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o processo indutivo parte da observação de dados específicos para inferir conceitos gerais, enquanto o dedutivo parte de uma teoria ou premissa preexistente para explicar ou validar o conteúdo das premissas. No contexto deste projeto, o método indutivo foi utilizado inicialmente para observar fenômenos na 10ª CRPTC em Anápolis, como os desafios de gestão administrativos e operacionais. Em seguida, o raciocínio dedutivo foi empregado para testar a validade dessas observações, à luz das teorias de administração pública, como a Nova Gestão Pública (NGP) e ferramentas de gestão estratégica.

Em relação à natureza da pesquisa, escolheu-se uma metodologia aplicada, com o principal objetivo de propor soluções práticas para os desafios da gestão pública na Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC), particularmente na 10ª CRPTC de Anápolis. Conforme Andrade (2017), a pesquisa aplicada busca resolver problemas concretos, para fins práticos, e neste caso, visa melhorias diretas na gestão da instituição, utilizando princípios da NGP e outras abordagens da administração moderna.

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta se inicia como descritiva, uma vez que se buscou descrever detalhadamente a estrutura organizacional e os processos operacionais e administrativos da 10ª CRPTC de Anápolis. Posteriormente, assume um caráter exploratório, ao investigar as causas das dificuldades enfrentadas pela unidade e explorar possíveis soluções para a sobrecarga gerencial, levantando hipóteses para futuras melhorias na gestão da instituição. Segundo Araújo e Oliveira (1997), a pesquisa exploratória é eficaz para modificar conceitos e desenvolver uma base sólida para estudos futuros.

A pesquisa foi realizada numa abordagem qualitativa, caracterizada como aquela que se baseia no ambiente natural como fonte primária de dados, permitindo uma interpretação focada em significados que vão além dos números. Nesse tipo de abordagem, os dados são analisados de forma integrada, considerando a relação indissociável entre o sujeito e seu contexto real. Além disso, não há necessidade de aplicação de métodos ou técnicas estatísticas (Silva; Menezes, 2005). A análise qualitativa foi realizada com base na observação do pesquisador no ambiente de trabalho, através de análise do modo em que se desenvolve as práticas de gestão na unidade além dos aspectos da cultura organizacional que em tese rege o modo que os servidores se relacionam com coordenação centrada em um único gestor (coordenador).

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa oferece três diferentes possibilidades de abordagem: a pesquisa documental, o estudo de caso e a pesquisa etnográfica. Quanto aos procedimentos metodológicos, adotou-se pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa etnográfica.

A pesquisa bibliográfica desenvolveu-se com auxílio de material já publicado e disponível em diversas fontes (livros, artigos de periódicos e sítios da internet) (Silva; Menezes, 2005), utilizando-se o Google Acadêmico® como base prioritária de buscas. Utilizou-se as palavras-chave “gestão pública descentralizada”, “gestão compartilhada”, “gestão pública”, “polícia científica”. Os artigos considerados mais relevantes, com maiores citações e que apresentavam relação com o objetivo desta pesquisa, foram selecionados e utilizados.

A análise documental envolveu a revisão de leis, decretos, portarias, regulamentos internos e demais documentos relacionados à gestão e organização administrativa da SPTC e da 10ª CRPTC. Essa análise teve por objetivo entender as bases regulatórias e normativas que regem as operações da instituição.

O estudo de caso foi utilizado para explorar profundamente o fenômeno da gestão na 10ª CRPTC de Anápolis, dentro de seu contexto real (Gil, 2008). Segundo Godoy (1995) o estudo de caso é amplamente utilizado quando se procura responder “como” e “por que” determinados fenômenos acontecem, quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos estudados, e o foco são os fenômenos atuais, que só podem ser examinados dentro de algum contexto da vida real. O estudo de caso foi aplicado em uma análise detalhada das particularidades da unidade, como a alta demanda por serviços periciais criminais, a sobrecarga administrativa da gestão, e os desafios de implementação de modelos de gestão descentralizada e compartilhada.

A pesquisa aplicou também a etnografia que é uma metodologia que utiliza como campo de trabalho a descrição de eventos que ocorrem na vida de um grupo, aplicada para interpretação e investigação do comportamento cultural e de comunidades, possibilitando a observação, inclusive de forma participativa (pesquisador participante) de pessoas e grupos. O autor, portanto, utilizou de sua longa convivência e participação nos fenômenos e processos estudados, como servidor da instituição desde outubro de 2010, atuando como perito criminal por mais de catorze anos, lotado na 10ª CRPTC desde então, e tendo atuado na chefia por um ano e meio (de maio de 2022 a dezembro de 2023).

Considerando que o pesquisador é um membro da equipe da instituição em análise e trabalha diretamente na regional alvo do estudo, foi possível obter informações que, de outra

forma, seriam inacessíveis. Isso permitiu uma compreensão mais profunda da realidade a partir da perspectiva de alguém que está imerso no contexto da pesquisa, em vez de uma visão externa. Para o autor, essa proximidade propicia um aprofundamento mais significativo nas informações coletadas. Além de ter atuado como coordenador da regional há menos de um ano.

Ao final, os dados obtidos foram analisados tendo em vista os objetivos da pesquisa, tomando por base o referencial teórico estudado. A partir desta análise, buscou-se propor algumas sugestões de melhoria para a problemática identificada, contribuindo assim para o avanço da gestão na instituição pesquisada.

A SPTC possui portaria que regulamenta as pesquisas científicas no âmbito da instituição, trata-se da Portaria 038/2023 SSP/SPTC. Conforme amplamente divulgado pela Superintendência em diversos boletins semanais através de grupo do *WhatsApp*® denominado Informes SPTC, há um grupo de trabalho que está promovendo revisão dessa portaria (referência processo SEI 20240001609434), dentre os temas revisados está a necessidade ou não de submissão a Comitê de Ética em relação às pesquisas realizadas no âmbito da Segurança Pública. Como ainda não foi publicada a versão final da portaria revisada, optou-se (pesquisador e orientador) por não realizar a pesquisa utilizando-se de questionários a serem preenchidos por servidores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a etapa de descrição dos procedimentos metodológicos, passa-se à apresentação dos resultados referentes à análise e interpretação dos dados obtidos através da análise documental, estudo de caso e observação das práticas de gestão utilizadas na 10ª CRPTC e dos procedimentos administrativos e operacionais adotados pelos servidores lotados na regional. Os resultados e discussões serão apresentados em três subtópicos referentes: à estrutura organizacional da 10ª CRPTC, aos desafios da gestão e o potencial de implementação de sugestões para melhoria dos processos de gestão da unidade.

4.1 Estrutura organizacional da 10ª CRPTC

A Polícia Técnico-Científica tem enfrentado desafios significativos desde sua criação, no que diz respeito à sua estrutura organizacional, tendo seu início, de forma embrionária, em 1944 com a criação do Gabinete Médico-Legal e de Identificação, diretamente subordinados à denominada Chefatura de Polícia, hoje Polícia Civil. A partir de

1955 passa a responder diretamente à Secretaria da Segurança Pública, tendo autonomia administrativa e funcional em relação à polícia civil. De 1991 até 2002, já com a denominação de Superintendência de Polícia Técnico-Científica esteve integrada aos quadros da Polícia Civil (Ribeiro; Silva; Schmidt, 2024, p.68)

Somente em 2002 a polícia científica foi desvinculada definitivamente da Diretoria Geral da Polícia Civil (DGPC) e voltou a estar diretamente ligada à Secretaria de Segurança Pública, conforme Lei nº 14.383 de dezembro de 2002 (GOIÁS, 2002), com o status de Superintendência dotando autonomia funcional e administrativa, porém sem autonomia orçamentária e financeira.

Com a necessidade de atendimento célere e eficaz a todos municípios goianos foram criadas as unidades regionais, já denominadas de gerências, núcleos e atualmente são nomeadas como: Coordenações Regionais de Polícia Técnico-Científica (CRPTC).

Essas regionais foram estabelecidas em um esforço para descentralizar o atendimento e responder de maneira mais rápida e eficaz às demandas locais de perícia criminal, que variam de acordo com as especificidades regionais e o volume de trabalho. Com essa descentralização por regiões, destaca-se a subdivisão em 14 núcleos regionais, que sempre atuaram com número reduzido de servidores policiais e administrativos, e com o passar dos anos, alguns núcleos menores foram fechados e suas operações concentradas em outra regional.

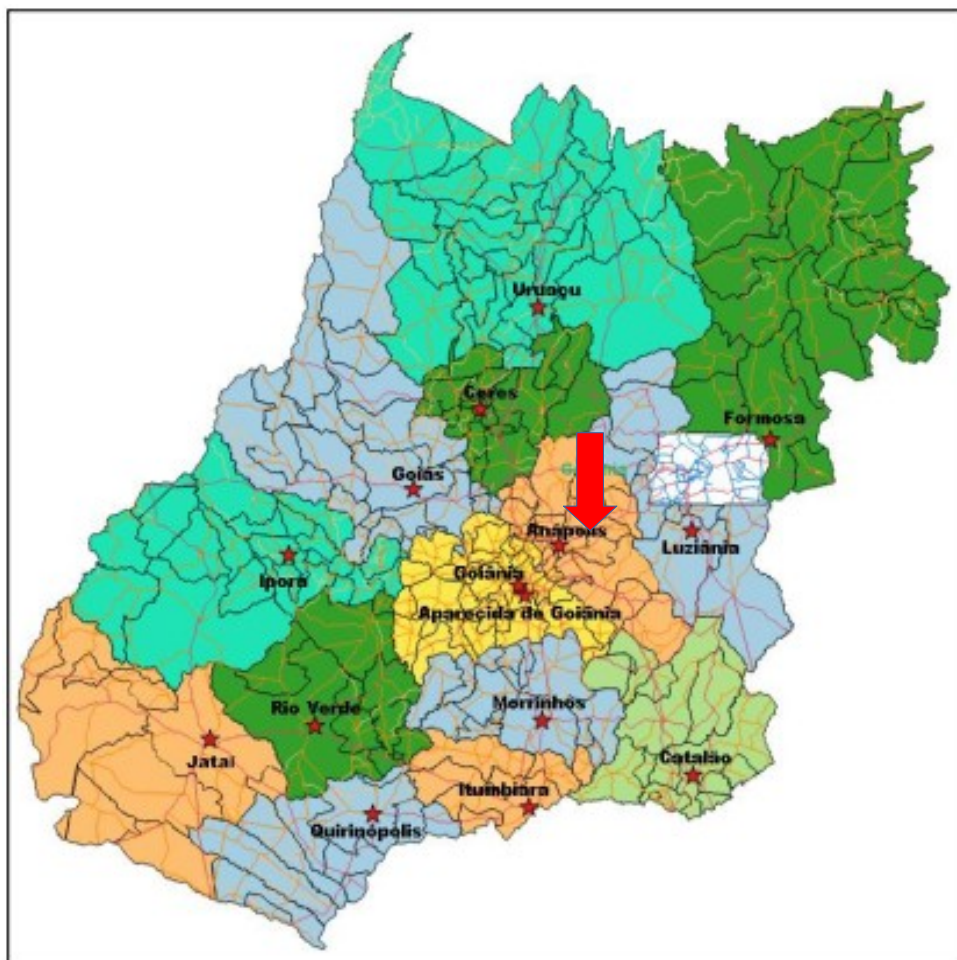
A partir do concurso homologado em 2015, o maior concurso da história da SPTC, houve significativo incremento de servidores (250 peritos criminais, 60 auxiliares de autopsia e 150 médicos legistas) nomeados em 2016, 2017, 2018 e 2023, iniciou-se uma fase importante de (re)estruturação administrativa e operacional, o que permitiu o atual cenário, onde há, na capital goiana, diversos laboratórios especializados, e divisões de perícias em locais de crime, diversas seções de medicina legal, além de descentralização da Superintendência em Gerências e Departamentos de apoio à gestão estratégica e operacional.

A nomeação dos novos servidores permitiu também a melhor estruturação dos núcleos regionais. Atualmente são 14 Coordenações Regionais e há ainda 8 unidades menores denominadas de Postos de Atendimento (vinculados a uma coordenação regional). Dentre as coordenações regionais, quatro unidades se destacam, sendo consideradas de grande porte: Anápolis, Aparecida de Goiânia e Luziânia, e uma de médio porte em Rio Verde (devido ao volume de atendimentos de perícias criminais).

A 10ª Coordenação Regional de Polícia (10ª CRPTC) com sede em Anápolis é responsável por atender aos seguintes municípios e seus distritos: Anápolis (Branápolis,

Goialândia, Interlândia, Joanópolis, Miranópolis e Souzaânia), Abadiânia (Planalmira, Posse d'Abadia, Santa Lúcia e Três Veredas), Campo Limpo, Corumbá de Goiás, Damolândia, Gameleira de Goiás, Goianópolis (Vale das Caraíbas), Leopoldo de Bulhões, Ouro Verde de Goiás, Petrolina de Goiás, Pirenópolis (Jaranópolis e Lagolândia), Silvânia, Terezópolis de Goiás e Vianópolis (Caraíba, Brasilinha e Ponte Funda) (Goiás, 2023).

Figura 1 – Mapa do estado de Goiás indicando as sedes das Regionais e suas delimitações geográficas – Regional de Anápolis indicada pela seta vermelha



Fonte: LIMA (2017, p. 18). Adaptado pelo autor(2024) com inserção de seta

Conforme citado, a regional de Anápolis é responsável pela cobertura de atendimento dos catorze municípios relacionados anteriormente. Essa região engloba uma população total aproximada de 620.329 habitantes de acordo com o Censo Brasileiro de 2022 do IBGE e possui uma área geográfica total estimada em 14.616,97 km² (IBGE).

A cidade de Anápolis está localizada a 50 km da capital goiana e a 140 km da capital federal, situando-se como parte de um eixo econômico e populacional que é a maior

concentração urbana da região. A população, de acordo com a estimativa realizada pelo IBGE para 2024, é de 415.847 habitantes. Dessa forma, o município constitui-se o terceiro maior município do estado em população e apresentando-se como segunda maior força econômica, com PIB de mais de 17,79 bilhões em 2021 (IBGE, 2022).

Anápolis demonstra-se como região de relevância para o estado de Goiás, dada sua localização estratégica, e seus índices populacionais, sociais e econômicos.

Nesse contexto está inserida a coordenação regional de Anápolis (10ª CRPTC). A regional possui sua estrutura organizacional estabelecida conforme Portaria SSP/SPTC nº 106/2023 (Goiás, 2023) e encontra-se organizada em três departamentos, com diversas seções em cada um deles conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Estrutura organizacional da 10ª CRPTC Anápolis

10ª Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica Anápolis		
1 – Departamento Administrativo	2 – Departamento de Criminalística	3 – Departamento de Perícias Médico-legais
a – Transportes e Controle de Viaturas	a – Central de Evidências	a – Seção de Exames
b – Seção de Atendimento e Despacho	b – Seção de Laudos de Perícia Criminal Indiretos	b – Sala Lilás*
c – Cartório de Criminalística	A – Divisão de Perícias em Locais de Crime	c – Seção de Cadáver Ignorado
d – Cartório de Medicina Legal	B – Divisão Perícias Criminais Laboratoriais:	d – Seção de Amostras Biológicas
	B a – Seção de Narcóticos	e – Seção de Necro papiloscopia*
	B b – Seção de Balística Forense	
	B c – Seção de Merceologia	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Portaria nº 106/2023

Ao todo são três departamentos, duas divisões de perícias e catorze sessões. Ocupadas por um total 101 servidores (sendo 19 peritos criminais, 14 médicos legistas, 08 auxiliares de autopsia, 1 desenhista de criminalística, e 50 servidores administrativos) mais 12 servidores terceirizados (limpeza, portaria e jardinagem), todos subordinados diretamente à Coordenação Regional (representada pelo coordenador), concentrando todas as decisões administrativas e operacionais. A estrutura organizacional é bem organizada e definida, porém o modelo atual de gestão na 10ª CRPTC enfrenta desafios de sobrecarga e acúmulo de atividades, os quais são analisados a seguir.

4.2 Desafios de gestão na 10ª CRPTC

A implementação de modelo de gestão moderno e eficiente pode contribuir para uma melhor distribuição das cargas de trabalho e uma maior qualidade de vida para os gestores, ao mesmo tempo em que tende a aumentar a eficácia operacional das coordenações regionais.

De acordo com Pietro (2015), o princípio da eficiência se aplica tanto à atuação dos agentes públicos quanto à forma de organizar e estruturar a Administração Pública. Através desse princípio, espera-se que os servidores públicos desempenhem suas funções da melhor maneira possível, visando sempre a obtenção de resultados de qualidade. Além disso, busca-se maximizar a eficácia na prestação de serviços, o que resulta em maior produtividade e economia nas atividades desenvolvidas, otimizando, assim, o uso dos recursos públicos.

A sobrecarga de trabalho gera impacto direto na saúde dos profissionais envolvidos, conforme apontado por Campos (2024) em sua tese de doutorado, cujos resultados demonstraram que o estresse no trabalho, exposição a cenas de crime e longas jornadas podem estar prejudicando a qualidade de vida dos servidores da SPTC, devido a alta prevalência de doenças cardíacas, doenças renais crônicas, ansiedade, depressão, síndrome do pânico e síndrome do estresse pós-traumático.

Com base na vivência como perito criminal da regional desde 2010, e na experiência adquirida como coordenador regional da 10ª CRPTC de 2022 a 2023, e, atuando como pesquisador participante para produção do presente artigo, realizou-se através desses anos, a observação e identificação de certos fatores e fenômenos considerados com potencial de serem causadores de dificuldades para a gestão, bem como também foram visualizados fatores de oportunidades para implementação de melhorias e sugestões para a administração. Esses

dados observacionais foram compilados e apresentados no quadro a seguir em formato de análise *SWOT*.

Quadro 2: Análise *SWOT* da 10ª CRPTC Anápolis

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS	FORÇAS
Ausência de autonomia orçamentária da SPTC	Avanço de tecnologias que podem ser aplicadas à criminalística e medicina legal	Gestão centralizada em um único gestor	Bom quantitativo de servidores
Mudanças de legislação que possam afetar a organização institucional	Parcerias com outros entes governamentais para captação de recursos. Ex. ANPP	Ausência de POPs, normativas, protocolos	Equipe de servidores altamente capacitada e qualificada
Avanço da criminalidade com aumento da demanda de serviços	Parcerias acadêmicas – criação de convênios com instituições para melhorias e capacitação	Ausência de estabelecimento dos processos	Infraestrutura de qualidade
Corte de verbas públicas	Reforço de políticas governamentais na área de segurança pública	Ausência de treinamentos e capacitação contínua dos servidores	Proximidade com a capital facilitando acesso a recursos e suporte institucional
		Ausência de reuniões periódicas para alinhamento da gestão	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Um dos principais fatores identificados como gerador de *stress* e sobrecarga ao coordenador está na concentração da função gerencial em uma única pessoa. Existe um único cargo comissionado destinado a Anápolis: Coordenador Regional.

Este profissional tem uma série de atribuições que envolvem: interface entre a administração da regional frente as demandas emanadas pela gestão estratégica (alta gestão) da SPTC e implementação dessas na regional; coordenação e resolução de problemas simples ou complexos levados ao coordenador pelos servidores todos os dias; gestão de conflitos interpessoais; gestão de crises de infraestrutura do prédio; reuniões com órgãos locais e

recebimento de demandas e solicitações advindas destes (polícia civil, MP, judiciário, prefeitura, rede de proteção à criança e adolescente).

Como consequência da concentração de atividades em torno do coordenador surge a sobrecarga, baixa resolutividade, jornada de trabalho excessiva (além do ordinário) prolongando o tempo de resposta. Este cenário gera estresse, afetando a qualidade de vida do gestor, gerando desânimo e ansiedade. Com isto, há grande rotatividade de coordenadores e resistência de outros servidores para assumir a coordenação. Esse fenômeno pode ser um dos causadores da alta rotatividade observada na coordenação de Anápolis nos últimos 7 anos: 4 servidores diferentes passaram pela coordenação e deixaram está com pedido de exoneração do próprio servidor.

Os gestores encontram-se entre as ocupações que mais sofrem com a alta carga de tensão diária, tendo em vista fatores como: pouco reconhecimento, clima social deteriorado, insegurança, pressão por produtividade, aumento da jornada de trabalho, integração de funções distintas, ambiguidades de demandas e papéis a desempenhar (Maffia, 2013).

A ausência de normativas internas, procedimentos operacionais e administrativos padronizados para as seções, falta de definição de processos e tarefas a serem executadas, levam a insegurança dos servidores e concentração de entrega de dúvidas e problemas diretamente ao coordenador.

Portanto, torna-se imperativo repensar o modelo de gestão em vigor nas coordenações regionais de grande porte da Polícia Científica de Goiás, buscando alternativas que incorporem princípios de compartilhamento de responsabilidades e desconcentração de funções.

Neste contexto, é fundamental identificar fontes de estresse gerencial que afetam as condições de trabalho do gestor e formular proposições para uma melhor qualidade de vida destes profissionais. Isto porque o estresse afeta não só o gestor, mas acaba atingindo toda a organização e, por consequência, a sociedade como um todo (Mafia, 2013).

A seguir, são apresentadas algumas sugestões que podem contribuir para a melhoria da gestão no âmbito da 10ª Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica, com potencial de reduzir a sobrecarga do gestor e favorecer a prestação de um serviço público de melhor qualidade por estas instituições.

4.3 Sugestões de melhorias de gestão organizacional para a 10ª CRPTC

As organizações públicas e o contexto em que operam estão se tornando cada vez mais complexos. Portanto, o planejamento estratégico se torna essencial para garantir a continuidade, a viabilidade e a eficácia dos governos (Silva; Cruz, 2014). Segundo estes autores, “o planejamento é tomado como um processo que apresenta os caminhos a seguir, do modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos” (Silva; Cruz, 2014, p. 4). O planejamento visa facilitar as tomadas decisões, minimizando os riscos e ameaças para a instituição e potencializando o aproveitamento das oportunidades.

Uma primeira sugestão seria a elaboração de um plano estratégico local, baseado no planejamento estratégico institucional (SPTC) de acordo com a missão, visão, objetivos e metas estabelecidos pela Superintendência, a Regional de Anápolis poderia, através da criação de um grupo de trabalho, contando com servidores policiais, com conhecimento ou com potencial na área de gestão estratégica e gestão de pessoas, estabelecendo assim planos de trabalho, metas e objetivos estratégicos, estabelecimento de procedimentos operacionais e administrativos padrão para cada seção, de forma a envolver cada servidor na atuação e no comprometimento com a resolução de problemas e meios para atingir os resultados pretendidos.

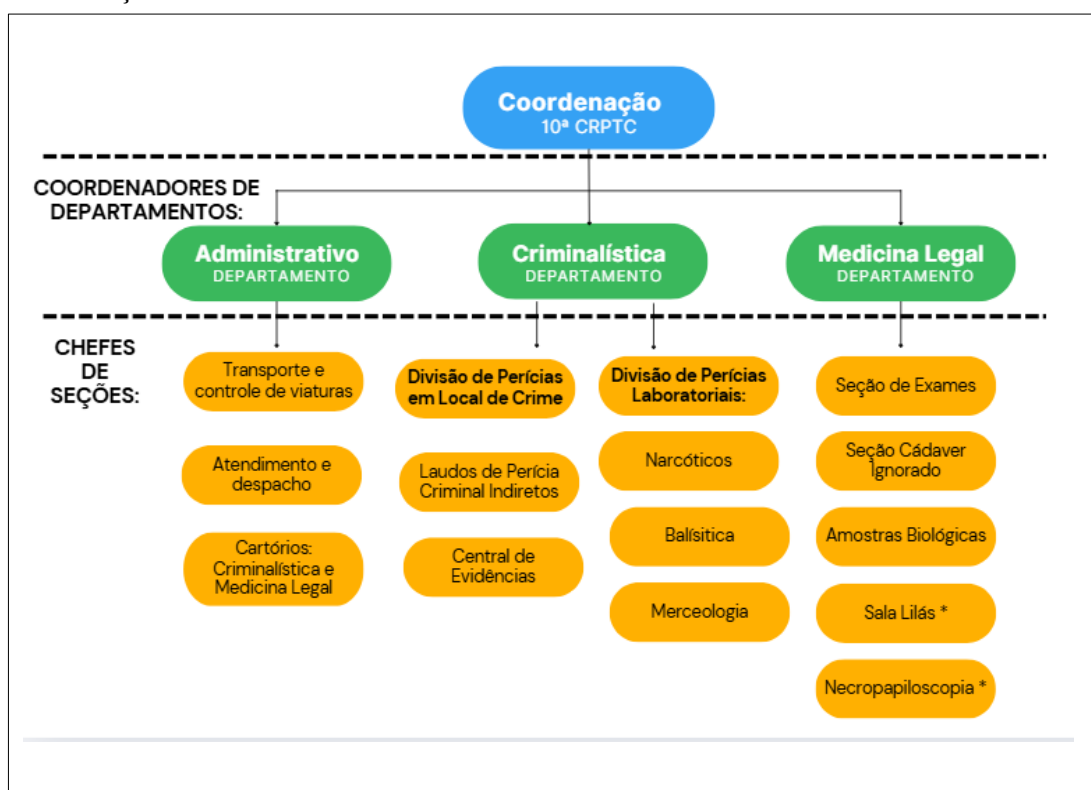
Outra medida urgente e necessária, de acordo com a avaliação realizada pelo pesquisador, seria a implementação de desconcentração da gestão. O termo desconcentração, segundo Lima (2017) abrange um conjunto de significados: trata-se de processo administrativo e gerencial, que ocorre internamente na mesma organização. Consiste na transferência limitada de responsabilidades dos níveis superiores da estrutura administrativa para níveis inferiores. As competências e funções transferidas estão restritas à implementação e execução de serviços e tarefas. Apesar disso, a hierarquia e a subordinação ao núcleo central da administração permanecem intactas, mantendo o poder decisório concentrado nos escalões superiores.

A Portaria da SSP/SPTC nº 106/2023, oferece possibilidades para a desconcentração de responsabilidades de gestão. A sugestão seria o estabelecimento de chefias descentralizadas, com implementação de coordenações de grandes áreas, os departamentos, como são denominados na norma (um coordenador administrativo, um coordenador de medicina legal e um coordenador de criminalística), diretamente subordinadas ao coordenador regional, de forma que cada sub área tenha autonomia limitada de coordenação dentro das diretrizes estabelecidas previamente pela coordenação dentro de um plano estratégico de desconcentração.

A estrutura organizacional da 10ª CRPTC, definida na portaria 106, possibilita o estabelecimento de chefes de seções. Conforme demonstrado, a regional de Anápolis, possui 2 divisões de perícias criminais e 14 seções, e neste caso cada chefe de seção possuiria atribuições específicas e autonomia também limitadas, conforme previamente definidos em plano de gestão e responderiam imediatamente ao coordenador de sua área/departamento (definido no tópico anterior).

A figura a seguir, elaborada pelo autor com base na Portaria SSP/SPTC nº 106/2023 estabelece as possibilidades para implementação de desconcentração na gestão de Anápolis.

Figura 2: Estrutura organizacional da 10ª CRPTC com sugestão de chefias em desconcentração



Fonte: Elaborada pelo autor (2024) - adaptada da Portaria 106/2023

Em resumo, as principais ações estratégicas sugeridas pelo autor a serem implementadas na 10ª CRPTC com foco em melhorias do processo de gestão seriam: planejamento estratégico organizacional (plano interno para Anápolis); desconcentração da coordenação através do estabelecimento de coordenadores de departamentos e chefes de seção; estabelecimento de normativas, POPs, definição de processos e tarefas de cada seção; realização de treinamentos e capacitação periódicos com os servidores de cada seção, para

conhecimento e familiarização com as diretrizes definidas no planejamento e nos POPs. Pode-se ainda criar sistemas de avaliação de produtividade e desempenho dos servidores, para que constantemente o grupo de gestão possa analisar os índices e propor soluções de melhorias constantes. Reuniões mensais dos servidores com os respectivos chefes de seções e coordenadores de departamentos; e reuniões bimestrais entre o coordenador geral e coordenadores e chefes de seções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública tem como finalidade atender às demandas da população, promovendo o bem-estar coletivo por meio da utilização eficiente dos recursos públicos. Nesta perspectiva, faz-se necessário que o gestor público esteja atento às determinações legais e à observância dos princípios constitucionais entre os quais destaca-se a eficiência.

Entre os mecanismos a serem utilizados para promover uma gestão pública eficiente, destacam-se a descentralização e a desconcentração, esta última caracterizada pela distribuição interna de funções em que os órgãos permanecem sob a supervisão de um órgão central.

Esta pesquisa teve como objeto de estudo a 10ª Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica, com sede em Anápolis, Goiás. A unidade tem sua estrutura dividida em três departamentos principais: Departamento Administrativo, Departamento de Criminalística e Departamento de Perícias Médico-legais. Os referidos departamentos subdividem-se em seções, totalizando dezesseis sessões, contando com 101 servidores no total.

Todos esses departamentos e seções atualmente subordinam-se diretamente ao coordenador da unidade, que acaba sobrecarregado com o acúmulo de funções. A pesquisa evidenciou que esta sobrecarga interfere tanto na qualidade de vida do gestor quanto na qualidade dos serviços desempenhados pela instituição.

Foi possível evidenciar que, entre os desafios enfrentados na gestão da instituição pesquisada destaca-se a concentração de todas as decisões, bem como o acúmulo de atribuições na figura do coordenador, que acaba exercendo a chefia geral administrativa, técnica e operacional. Desta forma, todos os servidores reportam-se diretamente ao coordenador, que precisa se dividir entre as demandas internas e externas, tais como aquelas advindas da relação com a Superintendência, delegacias, entre outras instituições.

Neste sentido, considera-se fundamental a adoção de estratégias que possam ajudar a otimizar a gestão e melhorar sua eficiência operacional. A Portaria 106/2023 abre algumas

possibilidades neste sentido, permitindo que cada seção e/ou departamento tenha seu próprio coordenador, o que desconcentraria as atividades que hoje estão centralizadas na figura do coordenador da unidade.

O compartilhamento de responsabilidades com servidores capacitados para tanto pode constituir uma alternativa viável para reduzir a sobrecarga de trabalho do coordenador, com potencial de melhorar a gestão da unidade e a qualidade dos serviços prestados à população. Ferramentas como o planejamento estratégico, o treinamento periódico de colaboradores e avaliação sistemática de desempenho também podem contribuir para uma gestão mais eficiente.

Considerando-se a cultura organizacional já instalada por tantos anos na regional, centrada em um único gestor, quanto à proposta de implementação de gestão descentralizada, com desconcentração, há riscos e desafios que podem surgir, como baixa adesão dos servidores ou até mesmo falta de interesse dos gestores. Para mitigar esses riscos e desafios é necessário o treinamento prévio dos servidores e gestores envolvidos.

A investigação, apesar da extensão da temática administração pública e gestão organizacional e das limitações impostas pela metodologia aplicada, permitiu o alcance dos objetivos propostos, ainda que não fosse possível esgotar o tema.

Sugere-se a continuidade da pesquisa através de aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com servidores, gestores e ex coordenadores regionais de Anápolis e outras regionais semelhantes. Além de um aprofundamento na investigação dos principais problemas e soluções a serem propostas.

Assim, tornam-se necessárias novas investigações que possam ampliar o escopo do estudo e trazer novas contribuições para a implementação de melhorias na gestão das Coordenações Regionais de Polícia Técnico-Científica de Goiás e consequentemente da 10ª CRPTC Anápolis.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública no Brasil**. São Paulo: FGV Editora, 2007.

AGUIAR, Luiz Fernando de Brito Loiola. **A governança corporativa e os programas de *compliance***: uma análise sob a ótica da gestão pública. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2018.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Tipos de pesquisa**. São Paulo: USP, 1997.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública no Brasil**. São Paulo: FGV Editora, 2007.

AGUIAR, Luiz Fernando de Brito Loiola. **A governança corporativa e os programas de *compliance***: uma análise sob a ótica da gestão pública. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2018.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Tipos de pesquisa**. São Paulo: USP, 1997.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado**: entre eficiência e democratização. São Paulo: Manole, 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia**. Brasília: MP/SEGES, 2002.

CAMPOS, Joara de Paula. **Vida após a morte**: trabalho e saúde dos servidores da Polícia Técnico-Científica de Goiás. Goiânia, 2024. 165 f. Tese (Doutorado) – Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Direitos Humanos, da Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DA SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27 ed. São Paulo, Atlas, 2015.

FERREIRA, Marcio Reinaldo Lucena. **Gestão compartilhada e cidadania**: um estudo da experiência do "Pacto do Novo Cariri". Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **Eficiência em órgãos públicos**: uma proposta de indicadores. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

GASPARINI, Marcio. **Direito Administrativo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Alvaro de Souza. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr./jun.1995.

GOIÁS. Gabinete Civil da Governadoria: Superintendência de Legislação. **Lei nº. 14.383, de 31 de dezembro de 2002**. Modifica a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/81948/pdf>. Acesso em: 20 set. 2024.

GOIÁS. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Superintendência de Polícia Técnico Científica. **Portaria nº 106, de 15 de junho de 2023** (Processo SEI 202300016019396) . Estabelece a estrutura organizacional da Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC) da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP-GO). Disponível em: <https://www.policiacientifica.go.gov.br/estrutura-administrativa>. Acesso em: 20 set. 2024.

GOIÁS. Superintendência de Polícia Técnico-Científica. Minuta de Projeto de Lei de criação da Diretoria de Polícia Científica (DPCI). **SEI nº. 202300016010417**. Disponível em: <https://sei.go.gov.br>. Acesso em: 15 nov. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/go>. Acesso em: 24 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=resultados>. Acesso em: 15 nov. 2024.

JESUS, Igor Rosa Dias de; COSTA, Helder Gomes. A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. **Production**, v. 24, n. 4, p. 887-897, out./dez. 2014.

LIMA, César Augustus Adorno Ferreira. **Desconcentração vis-à-vis concentração**: um estudo sobre os exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás. 2017. 185 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINI, Caio. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 5-19, jan./mar. 2002.

MODESTO, Paulo. Notas para um Debate sobre o Princípio Constitucional da Eficiência. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico (REDAE)**, Salvador, BA, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 10, maio/jul., 2007.

MONTEIRO, João de Paula; BRASIL, Paulo Cavalcanti; MONTEIRO, Claudia. **Gestão Compartilhada**. Brasília: Personal Consultoria. 2002.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Fernando Pereira. et al. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa. **Revista Espacios**, v. 8, n. 7, 2017.

OLIVEIRA, João Luiz Moreira de. **Perícia e investigação criminal: uma proposta de melhoria do modelo organizacional visando a otimização de resultados**. 2013. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

PEREIRA, Adriane Bandeira; PEREZ FILHO, Augusto Martinez; BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto. O compliance e a nova gestão Pública como uma tentativa de prevenção e combate à corrupção. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, V. 24, n.3, 2021.

PEREIRA, Cibele Ribeiro. Evolução da administração pública brasileira: patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e seus desdobramentos. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**, v.3, n. 1, p.31-45, jan./jul. 2022.

PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PINTO, Nelson Guilherme Machado; CORONEL, Daniel Arruda. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. **Revista Unemat de Contabilidade**, v. 6, n. 11, 2017.

RIBEIRO, Emeline Flor; SILVA, Thiago Henrique Costa; SCHMIDT, Vinicius Pomar. A Constitucionalização da Perícia Criminal no Brasil: da autonomia e de sua relevância para a segurança pública e o sistema de justiça. **Revista Jurídica (Rio Verde)**, Rio Verde, GO, ano 12, v. 5, p. 64-77, jul. 2024.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ed. 04, Ano 02, v. 1, p. 848-857, jul./2017.

SILVA, Robson Roberto da. Concepções e funções da descentralização na gestão pública democrática e no gerencialismo. **O Social em Questão**, Ano XIX, n. 36, p. 337 – 358, 2016.

SILVA, C. C. B.; CRUZ, M. V. G. **Planejamento estratégico em instituição pública tradicional: visão dos gestores versus realidade documentada**. In: Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Programas de PósGraduação em Administração (EnAPG/ANPAD), 4, 2014, Belo Horizonte-MG. Anais... Belo Horizonte-MG: ANPAD, 2014.

TAVEIRA, Adriana do Val Alves. Descentralização e Desconcentração da atividade estatal. **Revista Paradigma**, n. 18, p. 236-246, 2009.