

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS - ESO
MESTRADO PROFISSIONAL EM SEGURANÇA PÚBLICA, CIDADANIA E
DIREITOS HUMANOS - MPSP

ISABELLA ERTHAL VILLARROEL

**SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO E INDICADORES DE
PRODUTIVIDADE DO INSTITUTO DE CRIMINALISTICA DO ESTADO DO
AMAZONAS NO AUXILIO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

MANAUS
2020

ISABELLA ERTHAL VILLARROEL

**SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO E INDICADORES DE
PRODUTIVIDADE DO INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA DO ESTADO DO
AMAZONAS “LORENA DOS SANTOS BAPTISTA” NO AUXÍLIO DO PROCESSO
DE TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos como parte dos critérios para a obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib.

MANAUS
2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que com seu amor, sua graça e sua dose diária de coragem e determinação deu-me forças para concluir este árduo caminho.

Aos meus pais e irmão Daniel, mesmo distantes fisicamente, se fizeram presentes ativamente, me apoiando, incentivando e me prestando socorro nas atividades desempenhadas no decorrer do curso.

Ao meu marido Paulo e a Teresa, por me ajudarem na rotina diária, a me fazer presente nas disciplinas, me conceder tempo e tranquilidade para concluir as atividades exigidas; zelando, cuidando, do meu maior tesouro, meu filho Benjamin.

Ao meu filho Benjamin, que nasceu em meio a esse mestrado e me motivou ainda mais a concluí-lo com louvor, pois a maternidade não se exerce apenas em palavras, mas o ensino se dá principalmente com exemplo.

Às minhas colegas de turma Joana Ahmoud e Luciane Lopes, que foram braço forte, mão amiga, duplicando as alegrias e dividindo as dificuldades.

Ao Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib, por me conduzir em mais uma etapa da minha vida acadêmica e profissional, orientando-me com apreço e atenção.

Ao nosso secretário Jonas que nos deu suporte em todos os momentos do curso, nos ajudou a atravessar as dificuldades burocráticas e todas as mazelas causadas pela pandemia do Covid 19.

A Polícia Civil do Amazonas, instituição a qual pertenço e que me proporcionou os subsídios necessários à realização desse mestrado.

E por fim, a todos os meus colegas entrevistados, peritos criminais do estado do Amazonas, pelo tempo disponibilizado e informações concedidas à realização desta pesquisa para que este trabalho pudesse ser concluído.

LISTA DE SIGLAS

- BSC** – Balanced Scorecard
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CCD** – Cromatografia em camada delgada
- CF** – Constituição Federal
- CPP** – Código de Processo Penal
- DASP** – Departamento Administrativo do Serviço Público
- DITEC** – Diretoria Técnico-Científica
- DPTC** – Departamento de Polícia Técnico Científica
- GESPÚBLICA** – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
- IC** – Instituto de Criminalística
- II** – Instituto de Identificação
- IMC** – Instituto Médico Legal
- INC** – Instituto Nacional de Criminalística
- INMETRO** – Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial
- LAFASC** – Gerência do Laboratório Forense de Análise de Substâncias e Compostos
- MAPA** – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- MEGP** – Modelo de Excelência em Gestão Pública
- OCDE** – Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
- PE** – Planejamento Estratégico
- RIBPG** – Rede Integrada de Banco de Perfis Genéticos
- SENASP** – Secretaria Nacional de Segurança Pública.
- SETEC** – Setores Técnico-Científicos
- SGE** – Sistema de Gestão Estratégica
- SISCRIM** - Sistema de Criminalística
- SSP-AM** – Secretaria de Estado de Segurança Pública do Amazonas
- TCU** – Tribunal de Contas da União

RESUMO

Iniciativas de modernização do setor público já vinham sendo observadas. Nos anos 90, vigorou o modelo da Nova Gestão Pública, que trazia para a Administração pública ferramentas de gestão estratégica já bem sucedidas na iniciativa privada. Uma dessas ferramentas foi o Balanced Scorecard que defende a prática de avaliações de desempenho continuadas por meio de indicadores de produtividade interligados. Este trabalho apresenta a pesquisa realizada para definição de um rol de indicadores de produtividade para o Instituto de Criminalística do Amazonas. Este instituto é responsável por perícias criminais em praticamente todas as áreas do conhecimento, a fim de produzir provas materiais isentas e de qualidade em busca atuar em prol da justiça e dos direitos humanos. O objetivo geral foi propor um sistema de mensuração de desempenho capaz de auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores. Para tal, foi realizado um levantamento bibliográfico nas áreas de Gestão Pública, Estratégia e o Sistema de Mensuração de Desempenho Organizacional BSC; pesquisar casos de aplicação de indicadores de desempenho em Institutos de Criminalística do Brasil; analisar o perfil profissional dos peritos e dos gestores do Instituto de Criminalística estudado; compreender quais indicadores de desempenho são considerados relevantes pelos peritos para mensuração de desempenho de seu setor e pelos gestores para o processo de tomada de decisão. A pesquisa de campo foi realizada entre os peritos criminais do Instituto de Criminalística do Amazonas e seus gestores no período de 2015 a 2019, a fim de verificar suas percepções sobre indicadores atuais e quais seriam os ideais. Assim, através da análise de conteúdo e estatística descritiva considerou-se um rol de indicadores de desempenho voltados a realidade dos setores do prezado Instituto e baseados nas necessidades dos gestores no processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão pública; Indicadores de Desempenho; Balanced Scorecard; Institutos de Criminalística.

ABSTRACT

Initiatives to modernize the public sector were already being observed in the 1990s, the New Public Management model was in effect, bringing strategic management tools to the public administration that were already successful in the private sector. One of these tools was the Balanced Scorecard, which defend the practice of continuous performance assessments through interconnected productivity indicators. This paper presents the research carried out to define a list of productivity indicators for the Institute of Criminalistics of Amazon. This institute is responsible for forensic science service in practically all areas of knowledge, in order to produce exempt and quality material evidence in an effort to act in favor of justice and human rights. The general objective was to propose a performance measurement system capable of assisting the decision-Making processes of managers. As a result, a bibliographic survey was carried out in the areas of Public Management, Strategy and the Organizational Performance Measurement System BSC; research cases of application of performance indicators in Institute of Criminalistics of Brazil; analyze the professional profile of the forensic scientists and managers of the Criminalistics Institute studied; understand which performance indicators are considered relevant by forensic scientists for measuring the performance of their sector and by managers for the decision-making process. The field research was carried out among the forensic scientists of the Institute of Criminalistics of Amazon and their managers in the period from 2015 to 2019, in order to verify their perceptions about current indicators and which ideals would be. Thus, through content analysis and descriptive statistics, a list of performance indicators was considered focused on the reality of the sectors from the esteemed Institute and based on the needs of managers in the decision-making process.

Keywords: Public management; Performance Indicators; Balanced Scorecard; Institutes of Criminalistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo de melhoria contínua nas empresas.....	33
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de laudos emitidos pelo ICSBL	42
Gráfico 2. Área de formação	44
Gráfico 3. Área de conhecimento	44
Gráfico 4. Titulação do corpo técnico	45
Gráfico 5. Tempo de serviço	45
Gráfico 6. Representatividade das respostas dos setores internos e externos do IC	46
Gráfico 7. Impacto de outras atividades excetuando-se a realização de perícias na produtividade.....	53
Gráfico 8. Idade dos gestores	62
Gráfico 9. Escolaridade	62
Gráfico 10. Área de conhecimento	63
Gráfico 11. Formação em gestão	63
Gráfico 12. Tempo como gestor	64
Gráfico 13. Conhecimento do relatório de gestão	65
Gráfico 14. Utilização do relatório de gestão na tomada de decisão.....	66
Gráfico 15. Importância dos indicadores para melhoria do desempenho e qualidade dos serviços prestados pelo IC	67
Gráfico 16. Utilização de indicadores que meçam a qualidade dos serviços prestados pelo IC.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Resultado completo dos questionários	47
Quadro 2. Resultado das questões 1 e 2 dos questionários	48
Quadro 3. Resultado da questão 3 dos questionários.....	49
Quadro 4. Resultado das questões 4, 5 e 6 dos questionários	49
Quadro 5. Resultado das questões 7 e 8 dos questionários	50
Quadro 6. Resultado da questão 9 dos questionários.....	51
Quadro 7. Resultado da questão 10 dos questionários.....	51
Quadro 8. Resultado da questão 11 dos questionários.....	52
Quadro 9. Resultado da questão 12 dos questionários.....	52
Quadro 10. Respostas relativas as atividades que impactam na produtividade	53
Quadro 11. Respostas relativas as atividades que impactam na produtividade.....	56
Quadro 12. Respostas relativas aos indicadores sugeridos para mensurar a produtividade.....	57
Quadro 13. Síntese das respostas dos entrevistados quanto aos indicadores de desempenho ser essencial para seu processo de tomada de decisão	69
Quadro 14. Síntese das respostas dos entrevistados quanto aos tipos de indicador de desempenho ser essencial para seu processo de tomada de decisão.....	70.
Quadro 15. Agrupamento das respostas dos peritos e dos gestores quanto as métricas para mensurar as atividades de Criminalística	74
Quadro 16. Indicadores citados por peritos e gestores e os indicadores mais citados pelos peritos	75

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1. Gestão Pública Gerencial	17
2.1.1. O surgimento do Modelo Gerencial na Administração Pública.....	17
2.1.2. Características do Modelo Gerencial	18
2.1.3. Modelo Gerencial no Brasil	18
2.2. Planejamento Estratégico.....	19
2.3. Indicadores de Desempenho.....	22
2.4. Balanced Scorecard (BSC).....	23
2.5. Administração Pública.....	24
2.6. Segurança Pública	25
2.7. A Criminalística	26
2.7.1. Códigos de Processo Penal	26
2.7.2. Departamento de Polícia Técnico Científica do Amazonas – DPTC	26
2.7.3. Instituto de Criminalística do Estado do Amazonas “Lorena dos Santos Baptista”	28
3. POLÍCIA FEDERAL: UM EXEMPLO DE APLICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA NO BRASIL.....	30
4. METODOLOGIA	35
4.1. Classificação da pesquisa.....	35
4.1.1. Natureza da pesquisa.....	35
4.1.2. Abordagem da pesquisa.....	35
4.1.3. Objetivos da pesquisa	35
4.1.4. Procedimento da pesquisa	36
4.2. Universo e amostra	36
4.3. Etapas da pesquisa.....	37
4.4. Coleta de dados	38
4.5. Tratamento e análise dos dados	39
4.6. Limitações do estudo	40
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	41
5.1. Análise dos relatórios de gestão, documentos e planilhas	41
5.2. Análise do perfil profissional.....	42

5.2.1. Dos peritos	43
5.2.1.2. Dos indicadores relevantes para a tomada de decisão: visão dos peritos ...	53
5.2.2. Dos gestores	61
5.2.2.1. Dos gestores e os relatórios de gestão	65
5.2.2.2. Dos indicadores relevantes para a tomada de decisão: visão dos gestores	69
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES	73
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
8. REFERÊNCIAS.....	81
ANEXOS	86

1 INTRODUÇÃO

A administração voltada para o cidadão é um pilar primordial do modelo de Administração Pública gerencial (COUTINHO, 2000).

Este modelo de reforma administrativa teve início a partir dos anos 80, em países da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), principalmente no Reino Unido, na Nova Zelândia, na Austrália e em países escandinavos (PEREIRA, 1998). De acordo ainda com este mesmo autor, nos anos 90, os princípios dessa nova gestão se estenderam aos Estados Unidos e ao Brasil.

Desde então, constituiu-se um novo cenário e uma coleção de instrumentos de gestão que, dentro da atmosfera democrática, pretendiam atualizar o Estado e tornar a Administração Pública mais eficiente e focada no cidadão-usuário (PEREIRA, 1998).

De acordo com Motta (2007), tornou-se urgente gerenciar de forma mais eficiente os recursos para suprir as demandas da população em busca de melhores desempenhos dos serviços prestados. Assim, conforme ainda esse mesmo autor, a reforma do Estado tornou-se prioridade e a Administração Pública passou a adotar técnicas oriundas do setor privado na tentativa de modernizar e, principalmente, aumentar a eficiência da gestão.

Um dos métodos importados da administração privada foi o Planejamento Estratégico (PE), o qual surgiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, frente à velocidade das mudanças que ocorrem no ambiente (LUCENA, 2011). Assim, o PE apresentou-se como um instrumento de redução de incertezas e norteador de passos futuros de dirigentes no sentido de obtenção de resultados superiores (SILVA; GONÇALVES, 2011).

A principal implicação dessa ferramenta estratégica é a produção de informações confiáveis que, segundo Fernandes et al. (2006), são essenciais para a mensuração contínua e coerente do desempenho de processos e resultados de organizações de todos os âmbitos, sendo este o segredo de uma gestão de alto nível.

Dentre essas organizações, encontram-se aquelas voltadas à prestação de serviços públicos de segurança que, necessitam medir seu desempenho para mapear adequadamente ações consistentes que visem reduzir níveis de violência e, conseqüentemente, aumentar a sensação de segurança da população, conforme Fishman e Almeida (1991), que enfatizam que integrar decisões administrativas e operacionais com estratégia dão ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à

organização, o que gera resultados positivos, nesse caso, a satisfação das necessidades dos cidadãos e maior aproximação ao pleno exercício de seus direitos.

O Instituto de Criminalística (IC) “Lorena dos Santos Baptista”, pertencente ao Departamento de Polícia Técnico-Científica do Estado do Amazonas, que, por sua vez, está subordinado diretamente à Secretaria de Estado de Segurança Pública (SSP-AM). Este Instituto tem a missão de realizar serviços de identificação humana fundamentados no conhecimento técnico-científico, produzindo provas materiais isentas e de qualidade, com a finalidade de instruir o processo criminal para a elucidação de delitos e contravenções penais, ou seja, busca atuar em prol da justiça e dos direitos humanos.

O referido IC é responsável por perícias criminais em praticamente todas as áreas do conhecimento, que se distribuem em basicamente dois grandes grupos: Perícias Externas e Perícias Internas. O primeiro grupo abrange os Setores de Perícias em Locais de Crimes Contra a Pessoa e o Patrimônio, Crimes de Trânsito e Exame Veicular, Crimes Ambientais, Engenharia Forense e Identificação Veicular. O segundo grupo é composto pelos Setores de Balística, Documentoscopia e Contabilidade, Fonética (Áudio e Vídeo), Informática, Perícias em Falsificações, Análise de Instrumentos, além dos Laboratórios de Análise Forense em Substância e Compostos, Genética e Biologia Forense.

Apesar de responsabilizar-se por toda essa diversidade de atividades, este órgão público utiliza como indicador de mensuração de desempenho apenas a quantidade de laudos elaborados por perito. Isto é, apenas uma informação, atualmente, é utilizada para medir a performance do Instituto.

Em Mayle et al. (2004) pode-se entender que, apesar de ser um instrumento valioso, a avaliação de desempenho não deve ser reduzida ao uso de indicadores. Também é recomendado evitar o uso de um único indicador, vez que este tende a mascarar variações intra-organização, tal como uma média, que pode disfarçar variações dentro da amostra utilizada.

Sem parâmetros adequados, torna-se penoso apresentar relatórios gerenciais que permitam a análise e comparação de dados, bem como um pilar norteador para a tomada de decisão.

Nesse modelo, os dirigentes da criminalística do Amazonas têm como principais indicadores o número de laudos elaborados e o número de solicitações acumuladas a serem atendidas.

Assim, o modelo não atende as atuais demandas por ferramentas modernas de gestão, principalmente por desconsiderar a diversidade de tipos de laudos periciais, a complexidade de cada tipo de exame pericial, o tempo médio para sua realização e outras atividades pertencentes as atribuições do perito criminal, dificultando a identificação e mensuração dos resultados de cada setor da criminalística.

Segundo Juran (1992, p. 74): “gerenciar é controlar e agir corretamente”. Logo, os indicadores são ferramentas primordiais para a avaliação dos resultados de seus processos na medição do desempenho, especialmente quanto à produtividade.

Os órgãos de criminalística, em geral, não possuem estruturas organizacionais adequadas e que assistam na medição de seus resultados de forma razoável, com objetivo na melhoria da qualidade e produtividade da prova material e, conseqüentemente, no auxílio para redução dos níveis de criminalidade.

Sendo assim, considerando a necessidade da Administração Pública desenvolver métodos para mensurar e controlar adequadamente seus processos e resultados, permitindo que os gestores tenham uma visão holística da organização e tomem as devidas decisões; e sendo a criminalística o ramo do judiciário responsável pelo exame da prova material de um inquérito policial ou processo judicial; a adoção de indicadores específicos e adequados embasariam à tomada de decisão. Portanto, tem-se o problema de investigação dessa pesquisa: “Qual o sistema de mensuração de desempenho mais adequado para auxiliar a tomada de decisão dos gestores do Instituto de Criminalística?”

Para dirimir tal questão, esta dissertação considerou o seguinte objetivo geral:

- Verificar um sistema de mensuração de desempenho que auxilie o processo de tomada de decisão dos gestores do Instituto de Criminalística do Estado do Amazonas de nome “Lorena dos Santos Baptista”.

Sendo assim, foram observados os subseqüentes objetivos específicos:

I - Referenciar estudos nas áreas de Gestão Pública, Estratégia e o Sistema de Mensuração de Desempenho Organizacional BSC;

II - Pesquisar casos de aplicação de indicadores de desempenho em Institutos de Criminalística do Brasil;

III - Analisar o perfil profissional dos peritos e dos gestores do Instituto de Criminalística estudado;

IV - Compreender quais indicadores de desempenho são considerados relevantes pelos peritos do Instituto de Criminalística para mensuração de desempenho de seu setor.

V - Compreender quais indicadores de desempenho são considerados relevantes pelos gestores do Instituto de Criminalística para o processo de tomada de decisão

Em 2010, a Polícia Civil do Amazonas fez um grande concurso depois de uma longa espera de 10 anos sem renovação no quadro.

Hoje, o Departamento de Polícia Técnico Científica do Amazonas (DPTC) conta com 116 peritos criminais, distribuídos em 17 setores da criminalística, possuidores de 28 graduações distintas e que produzem uma média de 14.000 laudos por ano.

Deste modo, a implantação de indicadores é adequada ao objetivo de: comprovar eficiência operacional na aplicação de recursos voltada para a satisfação do cidadão respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da moralidade, da legalidade, da eficiência e da publicidade.

Este trabalho será relevante e pioneiro no Amazonas, pois proporcionará uma visão sobre o uso de sistema de mensuração de desempenho aos gestores do Instituto de Criminalística, a fim de que os mesmos possam utilizá-lo durante sua tomada de decisão. Entende-se que isso possibilitará um melhor aporte de recursos materiais e humanos; o avanço do processo de gestão da informação; uma melhor comunicação entre os setores do Instituto; o conhecimento de todos os níveis acerca dos resultados obtidos; a redução do passivo existente em alguns de seus setores e, conseqüentemente, a melhoria dos serviços prestados à população.

Na esfera teórica, este tema é importante por abordar conceitos de Gestão Pública, Estratégia, Sistemas de Mensuração de Desempenho e Indicadores de Avaliação, que podem auxiliar outras pesquisas referentes ao mesmo tema: gestão estratégica e medição de desempenho no setor público de segurança, temas congruentes como os descritos na linha de pesquisa mencionados no edital do vigente certame, no tópico 2.4.1 Gestão Estratégica de Segurança Pública.

Sobre a matéria de indicadores específicos para laboratórios forenses ou mesmo para institutos de criminalística, os estudos são escassos. Este trabalho contribuirá no aporte técnico sobre tal matéria, além de possibilitar melhorias que poderão ser aplicadas nos processos do Instituto de Criminalística do Amazonas e

institutos afins pelo Brasil que compartilham de características assemelhadas; no processo de tomada de decisão dos gestores e por fim, no atendimento aos cidadãos.

Por último, salienta-se o alinhamento deste trabalho com conceito do Mestrado Profissionalizante, que tem por base o desenvolvimento de trabalhos que produzirão conhecimentos técnicos com aplicação prática.

Em face do exposto, o trabalho foi dividido em oito seções. No capítulo 1, é apresentada a introdução, com a contextualização do problema, o objetivo geral, os objetivos específicos da pesquisa e a sua justificativa. No segundo capítulo foi apresentada a revisão da literatura com os seguintes assuntos centrais: Gestão Pública, Estratégia, Sistemas de Mensuração e Indicadores de desempenho, Segurança Pública e Criminalística. A seguir, o terceiro capítulo, citou-se o exemplo da polícia federal na aplicação de indicadores de desempenho em instituto de criminalística. Logo após, o quarto capítulo constrói a base metodológica do estudo, com a classificação da pesquisa, o universo e a amostra investigados, as etapas do trabalho e as formas de coleta, tratamento e análise de dados. No quinto capítulo são apresentados o tratamento e a análise dos dados coletados. O sexto capítulo explana os resultados do estudo e, na sétima seção do trabalho são apresentadas as conclusões da dissertação. Por fim, o último capítulo apresenta as referências utilizadas como fundamentação teórica do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo recepciona aos objetivos específicos referentes à pesquisa bibliográfica: referenciar estudos nas áreas de Gestão Pública, Estratégia e o Sistema de Mensuração de Desempenho Organizacional BSC; e pesquisar casos de aplicação de indicadores de desempenho em Institutos de Criminalística do Brasil.

Destarte, erigiu-se o aporte teórico basilar para a realização desta pesquisa.

2.1 Gestão Pública Gerencial

2.1.1 O surgimento do Modelo Gerencial na Administração Pública

Em meados da década de 70, principalmente a partir da crise do petróleo em 1973, uma importante crise econômica mundial mudou o próspero cenário instalado após a Segunda Guerra Mundial, configurando o fim da “era dourada” (HOBBSAWN, 1995)

Nos anos 80, após o surgimento da crise econômica internacional, políticos e economistas de diversas partes do mundo se atentaram para o ajuste fiscal, estrutural e para as reformas dirigidas ao mercado (TEIXEIRA, 2013). Na década de 90, porém, percebeu-se que o ajuste estrutural do mercado não era suficiente para que os países afetados pela crise voltassem a se desenvolver e, por este motivo, outra preocupação se fez relevante: a reforma administrativa do Estado (SOUZA; MARINHO, 2014).

Apresentava-se uma situação de “ingovernabilidade”: os governos não estavam mais aptos na resolução dos seus problemas (HOLMES; SHAND, 1995).

Esta crise do Estado afetou a organização burocrática das repartições públicas, pois os governos tinham menos recursos e mais dívidas, sendo necessário redefinir o papel do Estado na economia e tentar reduzir os gastos. Para isso foram introduzidos padrões gerenciais na Administração Pública (ABRUCIO, 1997).

Assim, passaram a adotar técnicas oriundas do setor privado na tentativa de aumentar a eficiência da gestão pública, passando a utilizar o âmbito privado como benchmark para que as organizações públicas pudessem melhorar seu desempenho e superassem o modelo de até então, o modelo burocrático (SECCHI, 2009).

De acordo com Caiden (1991, p. 35): “o governo não pode ser uma empresa, mas pode se tornar mais empresarial”.

2.1.2 Características do Modelo Gerencial

Uma nova forma de se fazer gestão pública teve início na Grã-Bretanha em 1979, no governo de Margareth Thatcher e, concomitantemente em outros países reformas semelhantes foram ocorrendo e gradualmente se espalhando pelo mundo (BRULON et al., 2012).

Buscou-se a partir daí uma grande reforma na Administração Pública, onde retiraram-se as burocracias e passaram a implementar qualidades gerenciais (PEREIRA, 1998).

O corte de custos necessário para reduzir os gastos e a separação entre política e administração foram os primeiros alvos, mas não se considerou a necessidade do apoio político para que reformas administrativas fossem bem sucedidas; e que o significado de mensuração de eficiência no setor público não persegue os mesmos objetivos que o setor privado, devido as suas notórias diferenças, principalmente em seus objetivos primários – que para o setor privado é o lucro e para o setor público é o atendimento às necessidades do cidadão (ABRUCIO, 1997; ARAGÃO, 1997; MARINI, MARTINS, 2004).

O modelo gerencial buscava então: corte de custos, a descentralização (separação entre política e administração), a priorização da flexibilidade (levando em consideração não apenas a eficiência, mas também a efetividade), o emprego da cooperação entre os entes públicos e a prestação de serviços públicos com foco no cidadão (ARAGÃO, 1997; CAVALCANTE, LIMA, 2016).

Assim, o objetivo do enfoque gerencial é aumentar a eficiência do Estado e tornar menos rígida a sua forma de administrar, desenvolvendo ou aperfeiçoando a democracia por meio de um diálogo mais efetivo com o cidadão (OLIVEIRA et al., 2013).

2.1.3 Modelo Gerencial no Brasil

O Brasil, um país já marcado pela corrupção e nepotismo, frente à crise mundial (como a exemplo de outros países) também necessitou se reformular, buscando, como todos, uma gestão mais eficiente dos recursos públicos (BRULON et al., 2012; MONTEIRO et al., 2014).

Em 1967, foi publicado o Decreto-Lei 200, onde os militares buscaram reduzir a rigidez da administração direta e introduzir o modelo de gestão privado, primeira tentativa fracassada de reformar o país com caráter gerencial (AFONSO et al., 2015).

A primeira reforma administrativa do país foi durante o governo de Getúlio Vargas através do nascimento do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que teria a missão de tentar modernizar o país, melhorar a regulamentação econômica, gerar o crescimento industrial e atender às demandas sociais, mas o modelo burocrático falhou e ainda tornou o Estado mais inchado e ineficiente (PEREIRA, 1998).

Em 1988 foi promulgada a Constituição Federal (CF) e com ela o Brasil voltou a ter eleição direta para presidente da República, tendo como vencedor Fernando Collor de Mello, que em uma nova tentativa de reformar o país demitiu milhares de servidores, extinguiu órgãos públicos, promovendo grande desestruturação e desmotivação (PINHO, 1998).

Em 1994 toma posse como próximo presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso e como ocorreu em outros países, torna-se indispensável a reforma gerencial da Administração Pública, ganhando prioridade na agenda política, a fim de que se realizasse o saneamento das contas públicas com serviço público eficiente e com foco no cidadão (OLIVEIRA et al., 2013).

Muitos autores compartilham a ideia de que apesar das reformas iniciadas, o Brasil ainda não obteve êxito na superação de uma gestão focada na visão orçamentária, sem uma abordagem efetivamente gerencial (BRULON et al., 2012; RIBEIRO, 2013).

2.2 Planejamento Estratégico

De acordo com Chandler (1962), estratégia é a definição de metas e objetivos de longo prazo de uma organização, o delineamento das ações e a destinação correta dos recursos para alcançar o que foi definido.

Para que uma organização alcance seus objetivos é necessário sistematizar aquilo que será realizado, e isso se faz através do Planejamento Estratégico (SERRA et al., 2015).

O Planejamento Estratégico nasceu da necessidade das organizações se planejarem, evitando surpresas dispendiosas, diante da velocidade das transformações que acontecem no ambiente (SILVA, GONÇALVES, 2011).

Terence (2002) define as principais etapas do planejamento estratégico:

- Visão geral da empresa: momento em que se define a missão, a visão e os valores da empresa. Por que a empresa existe, onde pretende chegar e os valores que nortearão as atividades desenvolvidas;
- Análise do ambiente interno e externo: identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da organização;
- Definição dos objetivos e metas: detalhamento dos objetivos, metas, prazos e responsabilidades da empresa;
- Elaboração do plano estratégico: elaboração do plano de ação, baseando-se na análise da estratégia da empresa, dos ambientes interno e externo e das metas e objetivos definidos;
- Implementação da estratégia: utilização dos recursos da organização para a execução das atividades concebidas no plano de ação;
- Controle e avaliação da estratégia adotada: esta fase consiste na mensuração do desempenho, isto é, na comparação dos resultados alcançados com os pretendidos, tomando decisões corretivas e demais ações para que os objetivos e as metas traçadas sejam alcançados.

Esta última etapa, para ser devidamente concretizada exige a utilização de indicadores de desempenho e parâmetros de controle e avaliação, que devem ser realizados antes, durante e depois da execução das ações, a fim de fortalecer as práticas positivas e suprimir as negativas, visando: mensurar o desempenho da instituição, auxiliar o processo de tomada de decisão e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos (OLIVEIRA, 2015).

Definidas as metas e os indicadores alinhados à missão e à estratégia da organização, é preciso conduzir seu monitoramento, para avaliar a compatibilidade das medidas em relação ao desejado.

É através do monitoramento que se identifica possíveis oportunidades de melhoria e empreende-se em ações corretivas. Assim, a função de controle e avaliação acompanha o desempenho do sistema, comparando os resultados alcançados e a meta esperada (OLIVEIRA, 2015).

A atividade de controle tem ainda como designo retroalimentar os gestores na tomada de decisão, corrigindo o rumo a fim de assegurar a conquista dos objetivos da organização.

Segundo Oliveira:

O produto final do processo de controle é a informação. Portanto, o administrador deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, estratégias e projetos (OLIVEIRA, 2015, p. 210).

No setor público sua implementação é mais recente que na esfera privada, e, nos últimos anos, seu uso vem crescendo gradualmente.

As organizações governamentais estão lentamente se modificando de um modelo organizacional burocrático para o modelo gerencial. Este modelo favorece o controle com o foco nos resultados obtidos pelos órgãos e servidores, e não sobre os padrões de conformidades das regras e normas (FREITAS, 2001).

Esse processo de gerenciamento por resultados (performance management) resulta de métodos de mensuração de resultados e práticas de planejamento estratégico nas organizações governamentais.

Para ilustrar, em exemplos práticos tem-se: o Tribunal de Contas da União implantou o Planejamento Estratégico em 1994 (TCU, 2011); o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) em 1998 (GODINHO, 2005); e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) instituiu o primeiro PE em 2006 (FRESNEDA, 2011).

Os objetivos estratégicos nos órgãos públicos devem ser definidos com o propósito de cumprir com a missão definida em lei, e atender às prioridades dos programas de Governo.

Para avaliar e mensurar os objetivos é necessário definir metas e indicadores de desempenho. As metas e indicadores de desempenho são ferramentas de mensuração da performance de empresas ou programas.

Uma meta é um alvo a ser atingido e devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis e com prazos definidos, tendo como objetivo, atingir uma estratégia.

2.3 Indicadores de Desempenho

O processo de avaliação deve ser cíclico e interativo, permitindo a medição dos resultados das ações das organizações, avaliando as metas estabelecidas e compilando relevâncias de situações vividas nas organizações.

Juran (1992) entende que para medir é preciso “dizer em números”.

Os indicadores são dados que permitem quantificar, qualificar ou mensurar alguma atividade, contribuindo na sua interpretação e melhorando os resultados, afinal aferem o atingimento das metas e o monitoramento das ações e dos alvos estratégicos.

Segundo Rezende (2008), os indicadores são indispensáveis para os gestores, por permitirem a projeção de cenários, o atingimento e acompanhamento dos resultados das decisões tomadas pela organização.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que: “o que não é medido não é gerenciado”. Logo, o sistema de indicadores acaba por influenciar na conduta das pessoas dentro e fora da organização.

Para se escolher indicadores de desempenho é imprescindível conhecer o que se quer medir, que tipo de informações quer produzir e quais conhecimentos se quer compartilhar.

Os sistemas de indicadores podem ser manuais ou informatizados, desde que compilem dados e com eles prestem informações confiáveis e oportunas para que se possibilite uma visão sistêmica da organização.

Eles devem preferencialmente preencher os requisitos de disponibilidade, baixo custo para obtenção, simplicidade, adaptabilidade, estabilidade, rastreabilidade e representatividade.

Não obstante, é preciso ressaltar que um indicador não revela como fazer para melhorar uma atividade, mas apresenta relações numéricas que evidenciam a situação da organização no intervalo de tempo em que foi acompanhado. No Brasil, não há muitos artigos sobre indicadores específicos para institutos de criminalística.

Esses órgãos são estatais, e alguns, como o próprio Instituto no estudo em questão, não possuem sistemas informatizados que possibilitem coleta de dados constantes com o propósito de constituir indicadores adequados à avaliação de suas atividades.

Kaplan e Norton (1997), no capítulo Medidas Le Gerenciamento na Era da Informação, de forma ilustrativa transcrevem um diálogo fictício entre o leitor e um piloto de uma aeronave. Nesse diálogo, o leitor pergunta ao piloto o que ele mede para voar, e externa que não imagina que ele conduzisse o avião com apenas um instrumento.

O piloto responde que controlava a velocidade do ar. O leitor então, pergunta se não seria mais fácil e seguro se ele dispusesse de outros instrumentos. O piloto replica que instrumentos eram importantes, mas que não conseguiria se concentrar em muitas informações simultaneamente.

Assim, Kaplan e Norton (1997) chegam a conclusão que ninguém voaria com tal piloto, pois, dominando, ainda que muito bem, mas apenas um instrumento, a aeronave poderia se chocar com uma montanha ou poderia acabar sem combustível em pleno voo.

Com essa história, se faz uma correspondência com os gestores públicos que precisam de diferentes instrumentos de controle para alcançarem a excelência do órgão a que se dedicam.

2.4 Balanced Scorecard (BSC)

Com base nesse cenário, foi desenvolvido o Balanced Scorecard (BSC) que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O BSC e suas quatro perspectivas foram desenvolvidos para empresas privadas. Para as organizações públicas faz-se necessário ajustes considerando-se suas particularidades. Para o setor público, outros aspectos podem ser considerados tais como: a equidade, a sustentabilidade, a contextualização e a satisfação.

Em inglês Balanced significa “balanceado” ou “equilibrado” e scorecard significa “cartão para registro de resultados”, levando à conclusão de que o BSC é uma ferramenta de gestão empregada em organizações com e sem fins lucrativos em todo o mundo para alinhar processos rotineiros à missão estratégica, aprimorar a comunicação interna e externa e a performance organizacional em busca dos objetivos definidos (GITINEJAD; KERAMATIB, 2014).

O BSC atua como um meio de comunicar as iniciativas estratégicas de longo prazo para todas as unidades de negócio. Para cumprir tais objetivos, relaciona quatro perspectivas:

- **a perspectiva financeira:** dá ênfase aos objetivos de longo prazo relativos ao aumento da receita e à melhoria da produtividade (CREAMER; FREUND, 2010);

- **a perspectiva dos clientes:** fundamental para a geração de receitas por meio de serviços com valor agregado (ASOSHEH et al, 2010);

- **a perspectiva dos processos internos:** identificar os métodos produtivos da organização que são os principais responsáveis pela geração de valor aos clientes e acionistas (COSTA, 2009);

- **a perspectiva do aprendizado e crescimento da organização:** busca conquistar novos mercados e aumentar suas receitas através da produção de novos produtos e serviços, do valor para os clientes e do desenvolvimento operacional contínuo (KAPLAN; NORTON, 2005).

Essas quatro perspectivas em conjunto geram as relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho.

O BSC e suas quatro perspectivas foram desenvolvidas para empresas privadas. O modelo não deve ser considerado uma “camisa de força”, pois no que concerne as organizações públicas, ajustes devem ser feitos e suas peculiaridades consideradas (BELLUCO, 2012).

O autor ainda esclarece que independente da perspectiva, os indicadores devem obedecer aos requisitos de disponibilidade, simplicidade, baixo custo de obtenção, adaptabilidade, estabilidade, rastreabilidade e representatividade.

2.5 Administração Pública

Administração Pública diz respeito à atuação do Estado, através de um conjunto de órgãos instituídos que desempenham atividades essenciais à prestação dos serviços públicos, objetivando atender o bem comum.

Os órgãos públicos não visam lucro, como nas empresas privadas. O objetivo é o resultado eficaz na prestação dos serviços ao cidadão, em prol do interesse público, visto que os recursos utilizados pelo Estado partem do coletivo, da sociedade.

Os Agentes Públicos são todas as pessoas físicas, com responsabilidade definitiva ou temporária, de realizar alguma função ou atividade estatal, do qual, no

artigo 37 da Constituição Federal, através do Princípio da Eficiência, exige do agente público o melhor desempenho possível no uso de suas atribuições, a fim de se atingir melhores resultados; implicando no aumento da produtividade, na redução de custos e na agilidade nas decisões.

Segundo Garcia (2008), um programa de melhoria contínua demanda envolvimento e comprometimento dos membros da organização, tendo em vista, quem em sua maioria, é de caráter comportamental e cultural. Assim, é necessário que todos estejam cientes, capacitados e envolvidos com suas funções dentro da instituição. Com foco na excelência na prestação dos serviços, faz-se necessário manter a motivação comportamental dos agentes públicos envolvidos.

2.6 Segurança Pública

A segurança pública é um processo estruturado, que permite o usufruto de direitos e o cumprimento de deveres, enquanto a política de segurança pública pode ser estabelecida como a forma de estabelecer mecanismos e estratégias de controle social e enfrentamento da violência e da criminalidade, fundamentando e justificando as ferramentas da punição (ADONO, 1996; BENGOCHEA et al., 2004).

Para Souza (2006), a segurança pública é um fenômeno social e, portanto, possui relação com outros fenômenos sociais como a educação, a saúde, a infraestrutura urbana, entre outros.

A segurança da sociedade é um dos principais requisitos à garantia de direitos e ao cumprimento de deveres determinados nos ordenamentos jurídicos. Às instituições ou órgãos do Estado incumbidos de adotar ações para garantia dessa segurança é denominado sistema de segurança pública, materializada por meio de políticas de segurança pública, que são o conjunto de ações delineadas em planos e programas implementados como forma de garantir a segurança individual e coletiva, necessitando de estruturas estatais e organizações da sociedade para ser efetivada.

No âmbito econômico e social observa-se uma redução no papel do Estado. Na segurança pública tem ocorrido o contrário: uma ampliação dos instrumentos de controle sobre a sociedade (PASSETTI, 2003).

Esse alargamento da questão de segurança pública (conceitual e administrativamente), de problema estritamente policial passou a figurar como questão multidisciplinar, envolvendo diversos níveis e instâncias administrativas e em

conjunto com a comunidade, tanto no planejamento como na execução de programas preventivos (KAHN, ZANETIC, 2005).

2.7 A Criminalística

2.7.1 Códigos de Processo Penal

A criminalística ou perícia criminal é uma atividade prevista no Código de Processo Penal (CPP), indispensável na persecução penal, com a atribuição de subsidiar a investigação criminal conforme disposto *in verbis*:

Art. 158. Quando a infração deixar vestígios, será indispensável o exame de corpo de delito, direto ou indireto, não podendo supri-lo a confissão do acusado.

Art. 159. O exame de corpo de delito e outras perícias serão realizados por perito oficial, portador de diploma de curso superior (Redação dada pela Lei nº 11.690, de 2008).
[...]

Art. 160. Os peritos elaborarão o laudo pericial, onde descreverão minuciosamente o que examinarem, e responderão aos quesitos formulados (Redação dada pela Lei nº 8.862, de 28.3.1994).

Parágrafo único. O laudo pericial será elaborado no prazo máximo de 10 dias, podendo este prazo ser prorrogado, em casos excepcionais, a requerimento dos peritos (Redação dada pela Lei nº 8.862, de 28.3.1994).

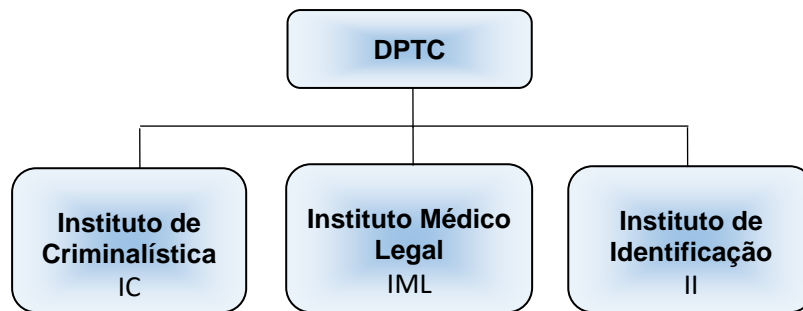
Sendo o CPP um Decreto-lei de 1941, infere-se que desde cedo evidencia-se uma preocupação com a prova material; e com a palavra indispensável, torna sua função imprescindível em todo o decorrer do processo penal, enaltecendo o Estado de Direito, visto que sua qualidade de prova técnica, não se dobra e nem se abala em detrimento de confissão ou teor de depoimentos de provas meramente testemunhais.

2.7.2 Departamento de Polícia Técnico Científica do Amazonas – DPTC

O Departamento de Polícia Técnico Científica (DPTC) é um dos órgãos que compõem o eixo de Segurança Pública com a atribuição de colaborar na redução dos índices de criminalidade no Estado do Amazonas, através da utilização de recursos tecnológicos que possibilitam uma investigação qualificada, transparente e compromissada com a materialidade das provas, contribuindo com a veracidade dos fatos, e subsidiando a Justiça na resolução de crimes, com provas indelévels,

colaborando na elucidação de crimes e conseqüentemente na redução da impunidade.

O DPTC é constituído pelo Instituto de Identificação (II), Instituto Médico Legal (IML) e Instituto de Criminalística (IC), como ilustrado no organograma abaixo:



A missão do DPTC é:

Realizar serviços de identificação no âmbito da Segurança Pública, fundamentados no conhecimento técnico-científico, produzindo provas materiais isentas e de qualidade, com a finalidade de instruir o processo criminal para a elucidação de delitos e contravenções penais, ou seja, atuar em prol da justiça e dos direitos humanos.

Sendo assim, foi estabelecido como visão para o futuro, de acordo com o DPTC:

Tornar-se referência na aplicação do conhecimento técnico-científico com fator de isenção na produção da prova material, em razão da implementação de políticas eficazes, pesquisas e estudos a respeito de perícias técnico-científicas, da excelência do seu quadro técnico e da qualidade de suas condições de trabalho.

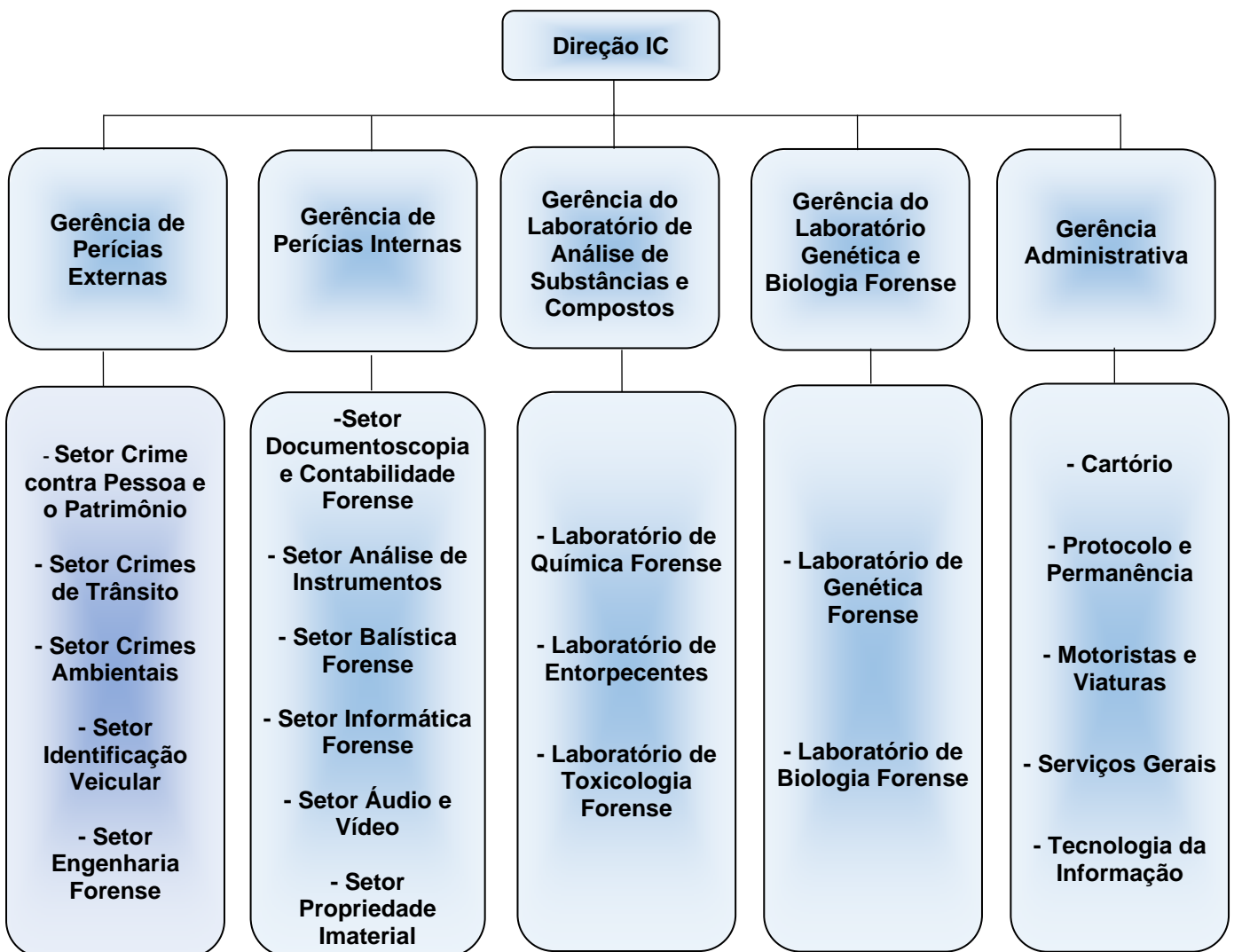
Para tal ambição torna-se necessário o desenvolvimento de indicadores que permitam avaliar a produtividade com o intuito de se alcançar as metas do departamento.

2.7.3. Instituto de Criminalística do Estado do Amazonas “Lorena dos Santos Baptista”

O Instituto de Criminalística (IC) foi inaugurado no Amazonas no ano de 1990. Hoje, segue como unidade central, ou seja, não existem unidades descentralizadas distribuídas no interior do Estado.

Seu trabalho é eminentemente técnico, tendo como principal atividade os exames periciais, em suma, o emprego das ciências forenses na análise das evidências materiais de um crime.

Situado na Avenida Noel Nutels, Cidade Nova 2, zona norte de Manaus, conta com os Laboratórios e setores de atendimento interno e externo, como ilustra o organograma abaixo.



Em meio a esse universo tão cheio de variáveis, a identificação de indicadores específicos para a criminalística é tarefa árdua, desafiadora e de grande relevância para os gestores, mas que vem a contribuir sobremaneira no controle da produtividade, aperfeiçoando o uso dos recursos materiais e de pessoal.

3. POLÍCIA FEDERAL: UM EXEMPLO DE APLICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA NO BRASIL

Neste capítulo será abordado um exemplo de aplicação de indicadores de desempenho do Instituto de Criminalística da Polícia Federal, com a intenção de abordar o terceiro objetivo específico.

As organizações públicas brasileiras, desde meados da década de 1990, têm direcionado esforços para sua modernização, com reestruturação de órgãos de controle, admissão de ferramentas de gestão e capacitação de servidores.

A Polícia Federal é a polícia judiciária da União, constituída por lei com autonomia financeira e administrativa, subordinada ao Ministério da Justiça, com objetivo de cumprir as atribuições especificadas na Constituição Federal por todo território.

A Constituição Federal brasileira, no art. 144, delibera sobre as atribuições da Polícia Federal:

§ 1º: A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

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

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

III – exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;

IV – exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União (BRASIL, 1988).

Os peritos criminais federais, servidores lotados no Departamento de Polícia Federal, são os responsáveis pelas perícias criminais de competência da União e são lotados nos Setores Técnico-Científicos (SETEC).

A Polícia Federal é constituída por órgãos centrais com sede em Brasília, e órgãos descentralizados chamados de Superintendências Regionais da Polícia Federal localizadas nas capitais dos estados. Segundo Lima (2011) além das Superintendências, há alguns anos foram criadas unidades no interior de alguns estados, tais como: Juazeiro do Norte/CE, Salgueiro/PE, Juazeiro/BA, Passo Fundo/RS, Campinas/SP, Dourados/MS, dentre outros, através de uma seleção criteriosa das cidades que teriam condições de receber uma unidade Técnico-

Científica, baseada na presença de universidades, demanda de trabalho e outros fatores.

Ao longo dos anos essa instituição vem privilegiando ações de modernização de gestão. Em 2010, foi publicado o mapa estratégico da Polícia Federal, tendo sua missão, a seguinte definição: “Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o Estado Democrático de Direito”.

O Instituto Nacional de Criminalística (INC) é o órgão central de perícia criminal da Polícia Federal, uma unidade técnica que tem como principal atividade o exame pericial, com 53 unidades de criminalística descentralizadas localizadas nas capitais estaduais, com 24 diferentes formações, produzindo uma média de 50.000 laudos por ano. Essas unidades estão subordinadas técnica e normativamente ao INC, porém não são padronizadas em recursos técnicos e/ou humanos, ou seja, possuem diferentes estruturas, com peculiaridades locais.

Na Perícia Criminal Federal existem diversas iniciativas de mudanças com o foco na modernização e melhoria do serviço público, com destaque para a tentativa da melhoria na gestão das atividades periciais, a fim de facilitar a tomada de decisão e melhorar o atendimento às expectativas dos usuários dos Laudos de Perícia Criminal (PEREIRA, 2013).

A administração do INC iniciou seu processo de modernização provendo suas unidades descentralizadas de equipamentos, porém sem protocolos de fiscalização relativos a cobrança de produtividade e prazos. Essa demanda ficava mais a cargo do solicitante do laudo.

Segundo o art. 89 da Instrução Normativa nº 013/2005-DG/DPF, compete ao INC planejar, supervisionar, coordenar, orientar, avaliar, executar atividades de perícia, e controlar dados e informações relacionados à sua atribuição.

Sendo assim, o Instituto Nacional de Criminalística da Polícia Federal, responsável pela supervisão e avaliação das atividades de sua sede e unidades descentralizadas, em conjunto com a Diretoria Técnico-científica, implantou o Sistema de Gestão Estratégica (SGE) a fim de alinhar a DITEC à estratégia da Polícia Federal e produzir o: “aprimoramento constante das áreas da organização, com a qualidade dos serviços, com produtividade e eficácia operacional. Trata ainda da avaliação de desempenho da DITEC” (BARROS et al., 2011).

A partir desse estabelecimento, resultou:

- Missão do INC: atuar em prol da Justiça e direitos humanos, com a produção de prova material científica isenta e de qualidade.

- Visão de Futuro: tornar-se uma referência mundial em Ciência Policial.

Para o atingimento de tais metas a necessidade de avaliar a produtividade tornou-se mais urgente.

Ainda em alinhamento com essa nova forma de gerir, à época a Polícia Federal aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), o qual foi instituído por meio do Decreto n. 5.378/2005, cujo objetivo era de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do país. Em suma, sua principal finalidade era melhorar e desburocratizar o serviço público.

No decorrer dos anos, tal decreto foi revogado, entrando em vigor o Decreto n. 9.094 de 17 de julho de 2017, o qual dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.

A Polícia Federal aderiu a esse programa do governo nacional que tinha em seu cerne uma gestão pública de excelência, voltado ao melhor atendimento do cliente público, o cidadão, através do aumento da qualidade dos serviços prestados.

Essa adesão foi de grande relevância, pois o Gespública fomentou ações de cooperação internacional, auxiliou na promoção de melhorias dos serviços prestados, colaborou com o avanço nas ações de desenvolvimento e implementação de indicadores de desempenho e ajustes de força de trabalho.

Em contrapartida as instituições públicas que participaram do programa precisavam ajustar e melhorar sua gestão, tendo no escopo de suas medidas o estabelecimento de indicadores de desempenho a fim de mensurar, quantificar e avaliar a eficiência de suas atividades, seu crescimento e melhoria na qualidade de seus produtos e serviços.

Adicionalmente, o Governo Federal também iniciou o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) com o intuito de ajudar as instituições públicas empenhadas em melhorias de gestão, programa também aderido pela Polícia Federal, o que acarretou no estímulo e desenvolvimento de medidas de mensuração de desempenho.

Sendo assim, e em alinhamento a adesão em tais programas, e as novas diretrizes da Polícia Federal, o INC implantou indicadores de desempenho voltados

para a produtividade, com o intuito de constatar a eficiência operacional na utilização dos recursos e a eficácia no alcance de seus objetivos.

Da implantação ao presente momento, esse sistema de mensuração foi sofrendo acréscimos e ajustes ao longo dos anos, e dentre os indicadores atualmente utilizados pelo INC, é possível destacar: a quantidade de laudos produzidos, a complexidade do laudo (mensurado pela quantidade de materiais e tipos de materiais analisados para produção do laudo), a quantidade de pendências (requisições não atendidas), prazo de atendimento (em dias), tipos de laudos produzidos, tempo de existência da requisição, número de peritos, produtividade por perito, pendências por perito, percentual de peritos em relação aos delegados.

O Relatório Anual de Atividades especifica toda a produção do INC e suas unidades. Ele traz dados estatísticos e informações que são arrazoados como indicadores, balizando e assessorando administrativamente a tomada de decisões dos gestores, como por exemplo, na lotação de servidores, definição de metas, distribuição de recursos, instauração de forças tarefas, mudanças de procedimentos, melhoria nos processos.

Esse modelo atual e já melhorado ainda tem suas limitações. Os números utilizados ainda não consideram o tempo para elaboração dos diferentes tipos de laudos e outras atividades inerentes às atribuições do cargo que não tem como produto final o laudo pericial, produzindo ainda algumas distorções na produtividade e conseqüentemente na avaliação de desempenho.

Segundo Chandi (2009), o desempenho de uma organização precisa ser gerenciado de maneira concreta, com decisões baseadas em medições de desempenho atuais, para que entre em um ciclo de melhorias contínuas, como representado na Figura 1.



Figura 1. Processo de melhoria contínua das empresas.
Fonte: CHANDI, 2009

Andrade e Santos (2004), chegaram à conclusão que a “modernização ou a reestruturação do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade nos serviços (públicos!)”.

Ainda que com atraso em relação ao setor privado, a Administração Pública tem buscado avançar na melhoria do atendimento ao cidadão, postando nele o cerne da sua gestão.

Essas mudanças de base legal ainda precisam se materializar em procedimentos, atitudes e comportamentos de seus agentes para que possam ser cada vez mais percebidas pela população.

A melhoria de uma instituição é um processo dinâmico e contínuo, e de íntima relação com os indicadores de desempenho, que são os passos iniciais na avaliação e medição do desempenho de uma instituição e seus servidores, afinal o gestor público deve maximizar o serviço ou “benefício” fornecido por seu órgão a cada cidadão.

4 METODOLOGIA

Nesse tópico foram abordados os aspectos metodológicos que orientaram as atividades desta pesquisa, para que os objetivos geral e específicos fossem alcançados.

A pesquisa visou apresentar uma solução para um problema concreto do Instituto de Criminalística do Amazonas, através da análise de dados e identificação de indicadores de produtividade dos setores da criminalística do Amazonas.

4.1 Classificação da pesquisa

4.1.1 Natureza da pesquisa

Esta pesquisa é aplicada (SILVA; MENEZES, 2005), pois gerou conhecimentos voltados à resolução de problemas específicos, atuais e concretos do Instituto de Criminalística estudado e institutos similares, podendo seu resultado ser aplicado na prática, contribuindo com a melhora no processo de tomada de decisão e os seus resultados.

4.1.2 Abordagem da pesquisa

A abordagem do problema de pesquisa é quali-quantitativa (CRESWELL; CLARK, 2015), pois coleta e avalia os dois tipos de dados, combinando-os durante as fases do estudo, a fim de compreender o perfil dos profissionais da perícia do Amazonas e seus gestores, o indicador utilizado no instituto, a percepção dos peritos em relação a essa mensuração, tendo em vista que essas avaliações podem ser interpretadas de forma numérica para serem classificadas e analisadas.

4.1.3 Objetivos da pesquisa

Quanto aos objetivos, o estudo é descritivo (GIL, 2008), pois apresenta características e perspectivas de um instituto com intuito de analisar indicadores de mensuração de desempenho para melhores diretrizes nas tomadas de decisões. Logo, além de buscar demonstrar as características dos peritos criminais do Instituto de Criminalística do Amazonas, o indicador de desempenho utilizado e as

perspectivas dos servidores e gestores, o estudo buscará fazer relações e ilações entre tais pontos.

4.1.4 Procedimentos da pesquisa

Quanto aos procedimentos a pesquisa é bibliográfica, documental, um levantamento e um estudo de campo e de caso (YIN, 2005; GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa é bibliográfica porque se utiliza de fontes publicadas (livros, revistas, trabalhos científicos, periódicos e sites na internet) com o objetivo de fornecer aporte teórico necessário para o entendimento da pesquisa.

A pesquisa é documental pois foram analisados os relatórios gerenciais fornecidos pela instituição, documentos e planilhas do Instituto a fim de fornecer informações acerca dos indicadores de produtividade utilizados atualmente.

A pesquisa é um levantamento pois indagou os peritos e seus gestores, grupos cujas características desejava-se conhecer e fazer ilações delas na situação-problema.

A pesquisa é de campo, pois investigou e realizou entrevistas estruturadas com os gestores e peritos do Instituto de Criminalística do Amazonas, a fim de obter informações sobre os seus indicadores de produtividade e sua forma de mensuração de desempenho.

Por fim, a pesquisa também é um estudo de caso pois investiga um fenômeno real, contemporâneo, permitindo conhecer de forma detalhada a mensuração de desempenho do Instituto de Criminalística do Amazonas, a fim de aventar melhorias.

4.2 Universo e amostra

O universo desta pesquisa foram os peritos criminais lotados no Instituto de Criminalística e seus gestores (responsáveis pela análise dos indicadores de produtividade e tomada de decisão).

Os peritos criminais lotados no Instituto de Criminalística no momento da pesquisa são 116. O grupo de gestores é formado pelo: Diretor, Gerente de Perícias Internas, Gerente de Perícias Externas, Gerência do Laboratório de Análise de Substâncias e Compostos, Gerência do Laboratório Genética e Biologia Forense,

Gerência Administrativa, totalizando 15 pessoas, no intervalo de tempo estudado (2015 a 2019).

Observadas o tipo de pesquisa e suas particularidades em relação aos indivíduos, o tempo e os recursos, foi utilizada uma amostra não probabilística.

Sendo assim, dos 116 peritos criminais lotados no Instituto de Criminalística, responderam aos questionários 99, sendo os demais a entrevista foi impossibilitada por motivo de licença médica, férias e indisponibilidade no período da coleta de campo. Destarte, em relação aos peritos criminais a amostra envolve 85,35% do universo da pesquisa.

Em relação aos gestores, dos 15 peritos que ocuparam cargo de gestão no período da pesquisa, 12 responderam aos questionários, sendo os demais impossibilitados por motivo de licença médica, férias e indisponibilidade no período da coleta de campo. Dessa forma, em relação aos gestores a amostra envolve 80% do universo da pesquisa.

4.3 Etapas da pesquisa

Conforme a classificação da pesquisa, em relação aos procedimentos este estudo empregou técnicas combinadas.

Na primeira etapa foram pesquisadas obras e publicações científicas sobre Gestão Pública, Estratégia, Sistemas de Mensuração de Desempenho Organizacional BSC e Indicadores de Avaliação de Institutos de Criminalísticas – Objetivo Específico 1.

Logo após, por meio da pesquisa documental identificou-se os indicadores de desempenho utilizados pelo Instituto de Criminalística da Polícia Federal– Objetivo Específico 2.

Em seguimento, estudo de caso, levantamento e pesquisa de campo, junto a classe de peritos que atuam nos setores do Instituto de Criminalística, e os gestores no intervalo de tempo de 2015 a 2019, foi realizado coleta de informações por meio da realização de entrevistas para compreender o perfil do profissional, seu entendimento e suas sugestões acerca dos sistemas de mensuração de desempenho e sua importância no processo de tomada de decisão – Objetivos Específicos 3 e 4.

Uma vez feita as coletas, os dados passaram a ser tratados e analisados a partir de um banco de respostas dos peritos e dos gestores a partir das entrevistas estruturadas feitas, a partir da análise de conteúdo e estatística descritiva.

Partindo desses pressupostos, foi apresentado o resultado da pesquisa: um conjunto de indicadores para compor o sistema de mensuração de desempenho baseado nas perspectivas do BSC e nas opiniões dos peritos e gestores entrevistados.

Finalmente, a partir dos resultados, foram descritas as conclusões do trabalho sobre os principais resultados, as limitações do trabalho, e as recomendações para pesquisas futuras.

4.4 Coleta de dados

Os meios de coleta dos dados foram:

a) A pesquisa bibliográfica (artigos, livros e materiais impressos e eletrônicos nas bases de dados Google Acadêmico, Sciello e CAPES ligados ao tema estudado);

b) Na análise documental foram examinados documentos, planilhas e relatórios pertencentes ao Instituto de Criminalística do Estado do Amazonas “Lorena dos Santos Baptista” e os relatórios de gestão existentes relativos ao período de estudo – 2015 a 2019.

c) No levantamento e pesquisa de campo, a coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas específica para os 15 gestores do Instituto de Criminalística no período de estudo – 2015 a 2019 (Diretor, Gerente de Perícias Externas, Gerente de Perícias Internas, Gerência do Laboratório Forense de Análise de Substâncias e Compostos – LAFASC, Gerência do Laboratório de Genética Forense e Laboratório de Biologia Forense e Gerência Administrativa) e entrevistas estruturadas direcionadas aos 117 servidores lotados no Instituto de Criminalística do Amazonas. Os questionários foram aprovados pelo Diretor do DPTC e Diretor do Instituto de Criminalística em vigência, e tinham por objetivo subsidiar a colheita de informações sobre o perfil profissional, os relatórios de gestão, os recursos disponíveis, aprendizado e crescimento, a aplicabilidade de indicadores de produtividade, assim como conhecer suas respectivas peculiaridades.

Sendo assim, a parte inicial continha questões fechadas e a segunda parte questões abertas, onde o perito pôde responder livremente, de acordo com a

realidade de seu setor. Os dados coletados por meio do questionário serviram de base sobre o conhecimento dos atuais indicadores e as percepções sobre quais seriam os ideais. Os questionários foram disponibilizados por um link gerado na plataforma Google Forms e disponibilizados via WhatsApp e/ou email, proporcionando mais agilidade e rapidez no retorno das informações. As informações pessoais de cada perito, assim como suas identidades foram mantidas em sigilo, não estando disponíveis nos anexos. Após a coleta dos dados, fez-se o tratamento e análise dos próprios.

4.5 Tratamento e análise dos dados

Após a revisão bibliográfica sobre indicadores e assuntos relacionados e a apresentação das características e complexidades que envolvem a atividade de criminalística, foram aplicados questionários a 88 Peritos Criminais especificamente lotados no Instituto de Criminalística com tempos de serviço e graduações e lotação de setores variados, e 12 gestores Peritos Criminais do Instituto de Criminalística no intervalo de tempo de 2015 a 2019. Os quesitos dos questionários aplicados encontram-se no Anexo I.

O questionário tinha como objetivo subsidiar a análise dos dados e colher informações sobre a aplicabilidade de indicadores de produtividade e a visão dos peritos de diferentes setores e dos gestores, bem como conhecer as peculiaridades de cada repartição do referido IC.

O tratamento dos dados obtidos dos questionários foi realizado por análise de conteúdo, que segundo Vergara (2008), é considerada uma técnica para tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado assunto.

No caso em tela, os dados qualitativos que foram coletados nos questionários foram pré-analisados, lidos e ordenados em tabelas conforme os conteúdos assemelhados apontados pelos peritos e pelos gestores, e o número de citações feitas relativas a uma mesma ideia.

A partir disso, foi realizável a quantificação das opiniões dadas, em relação ao conhecimento e utilização dos relatórios de gestão, o posicionamento tanto dos peritos que atuam na atividade fim e os gestores frente a necessidade de se mensurar o

desempenho dos servidores e seus respectivos setores, e a utilização dessa medida para a tomada de decisão dos gestores.

Os dados quantitativos (que descrevem as características dos peritos e dos gestores), o método aplicado foi a estatística descritiva, utilizando as medidas de tendência central e da distribuição de frequência. O banco de dados, planilhas e gráficos foram construídos com a ajuda da plataforma Google Forms e a ferramenta Excel.

4.6 Limitações do estudo

A pesquisa objetivou identificar indicadores para a avaliação das atividades desempenhadas dentro do Instituto de Criminalística mais adequados aos atualmente utilizados através de levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e coleta de dados em arquivos físicos no Cartório do Instituto de Criminalística do Amazonas e no DPTC (órgão superior da Perícia Criminal do Estado pertencente a Secretaria de Segurança do Amazonas – SSP - AM) em meio físico e digital.

O método escolhido apresenta limitações.

Com relação ao tratamento e análise dos dados do SISCRIM, é preciso ressaltar a não informatização ou existência de um programa único para controle de entradas e saídas de material e atendimentos realizados para toda a criminalística. Os registros podem apresentar algumas inconsistências ou falhas de cadastramento, o que pode induzir a pesquisa a uma margem de erro.

Outro aspecto importante a ser considerado, é a quantidade de atividades funcionais desenvolvidas pelos peritos em diferentes setores que não se traduzem em laudos elaborados.

Ainda é possível citar disparidades entre os diversos setores do Instituto de Criminalística do Amazonas em relação a diferentes realidades, em relação a utilização, necessidade e modernidade dos equipamentos, padronização de procedimentos, utilização de meios computacionais para automatizar a elaboração de alguns tipos de laudos, número de técnicos e estagiários, assim como outros fatores específicos e particulares de cada setor.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Uma vez exaurida a revisão bibliográfica, apresentada as peculiaridades da atividade de criminalística, e aplicados os questionários dentre os diversos setores do Instituto de Criminalística do IC – AM, dentre diferentes graduações e tempos de serviços, são apresentados e analisados os dados recolhidos no levantamento e nas pesquisas de campo e documental, tendo por objetivo conhecer os indicadores de desempenho constantes nos Relatórios de Gestão; analisar o perfil profissional dos peritos do Instituto de Criminalística e de seus gestores; averiguar a utilização das informações presentes nos Relatórios de Gestão pelos gestores; e precisar quais indicadores de desempenho são considerados relevantes pelos gestores para o processo de tomada de decisão, e pelos peritos.

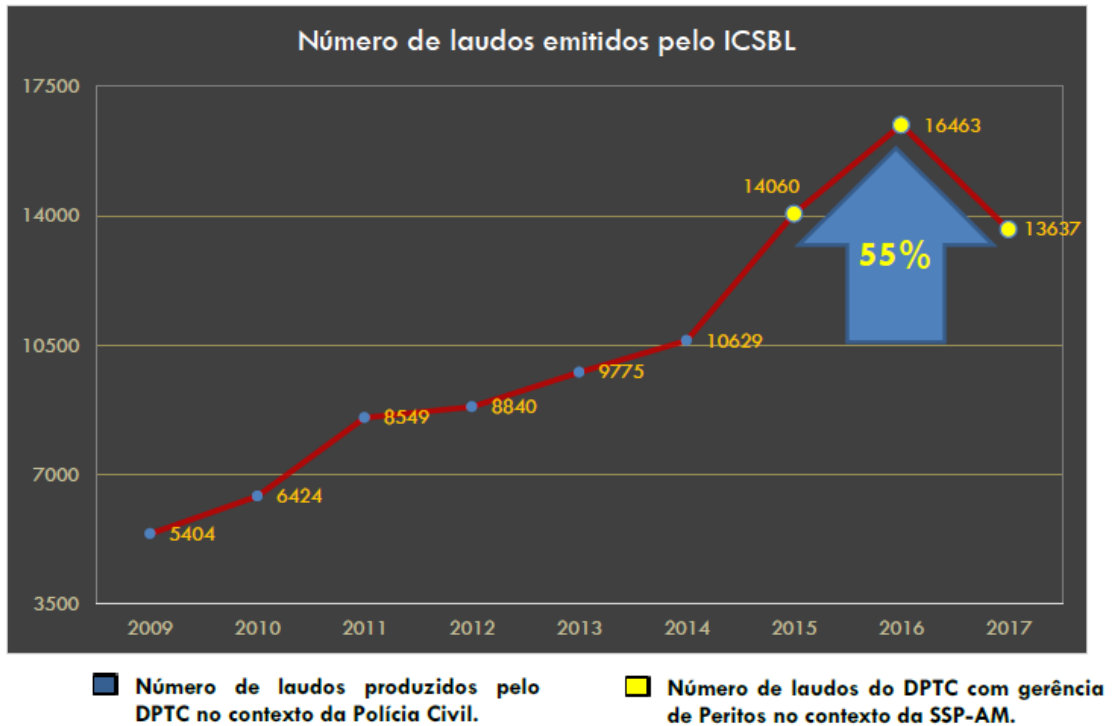
5.1 Análise dos relatórios de gestão, documentos e planilhas

Os Relatórios de Gestão agregam conteúdo sobre a estrutura do DPTC, as atividades desenvolvidas, parcerias formadas, investimentos e melhorias realizadas em estruturas e processos.

Com vistas objetivas na verificação dos indicadores de mensuração que foram utilizados para medir o desempenho do Instituto de Criminalística, observou-se apenas a medição dos números de laudos de alguns setores particulares da criminalística e o número de emissão de laudos no total, contemplando todos os setores agregados aos IC.

Observou-se em relação a esse indicador um crescente, apontado inclusive no Relatório, que afirma que até o final de 2016, o aumento da produção de laudos ficou em torno de 55% em relação ao valor mais alto de produção no período da gestão anterior (2014).

Atribui e justifica ainda a queda da produtividade em 2017, à desmotivação causada pela desvalorização salarial, enxergando tal fator como um dos primeiros sinais de retrocesso, como demonstrado no gráfico constante nas laudas de tal documento.

Gráfico 1. Número de laudos emitidos pelo ICSBL

Fonte: A autora (2020)

Esse indicador foi apontado tanto no Relatório de Gestão como apresentado pelos gestores em planilhas como maneira de medir a produtividade de setores e peritos, sendo a ferramenta utilizada na rotina dos gestores para a tomada de decisão.

5.2 Análise do perfil profissional

Sendo o terceiro objetivo específico da pesquisa de campo “Analisar o perfil profissional dos peritos e dos gestores do Instituto de Criminalística estudado”, segue algumas diretrizes.

Como perfil profissional, entende-se os traços e as aptidões de cada entrevistado que influenciam no desempenho das suas atividades funcionais como: setor em que atua, área de formação, qualificação, idade, tempo de serviço, dentre outras.

Dois questionários foram elaborados, um direcionado aos peritos que atuam na atividade fim e outro específico para gestores, com intuito de auxiliar a análise dos dados estatísticos e compreender o que peritos e gestores entendem e esperam com relação aos indicadores de produtividade, sua aplicação, representatividade e auxílio para gestão.

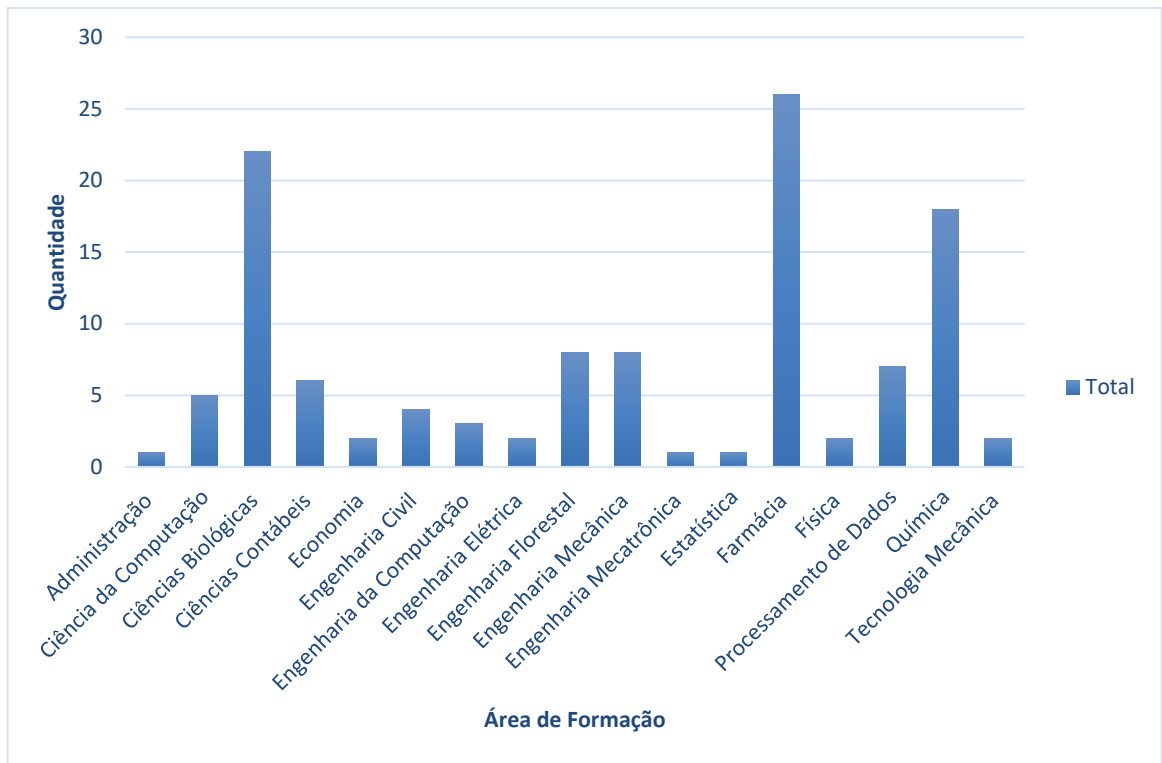
As informações pessoais e suas identidades são sigilosas. As perguntas abertas admitiram diferentes respostas e pontos de vista dos peritos e gestores

Admitindo-se um erro de 5%, o cálculo do N estimado da amostra é de no mínimo 90 questionários respondidos. Levando-se em consideração de que este estudo analisou as repostas dos questionários de 99 peritos, o erro real ficou em 3,85%, conferindo ao estudo representatividade e confiabilidade no retrato da realidade dos peritos criminais na matéria em estudo.

5.2.1 Dos peritos

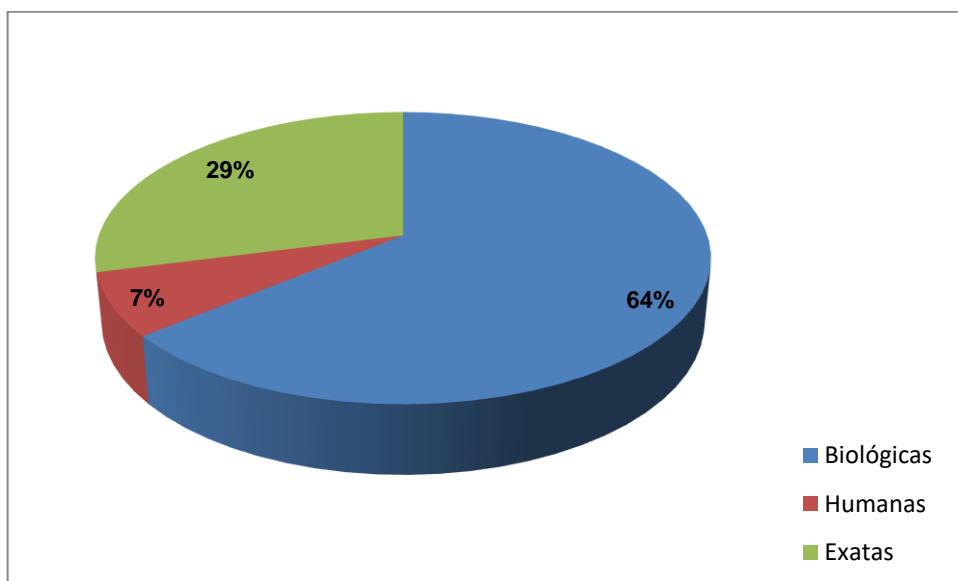
Os quesitos desta primeira seção analisam o perfil profissional e tem caráter fechado, buscando entender características como área de formação, nível de escolaridade, tempo na função.

No momento desse estudo, o Instituto de Criminalística do Amazonas conta com 116 peritos criminais, distribuídos em 16 setores (como ilustra o organograma da p. 28), com 17 diferentes áreas de formação, sendo elas: Administração, Ciências da Computação, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia Civil, Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica, Engenharia Florestal, Engenharia Mecânica, Engenharia Mecatrônica, Estatística, Farmácia, Física, Processamento de Dados, Química e Tecnologia Mecânica (Gráfico 2).

Gráfico 2. Área de formação

Fonte: A autora (2020)

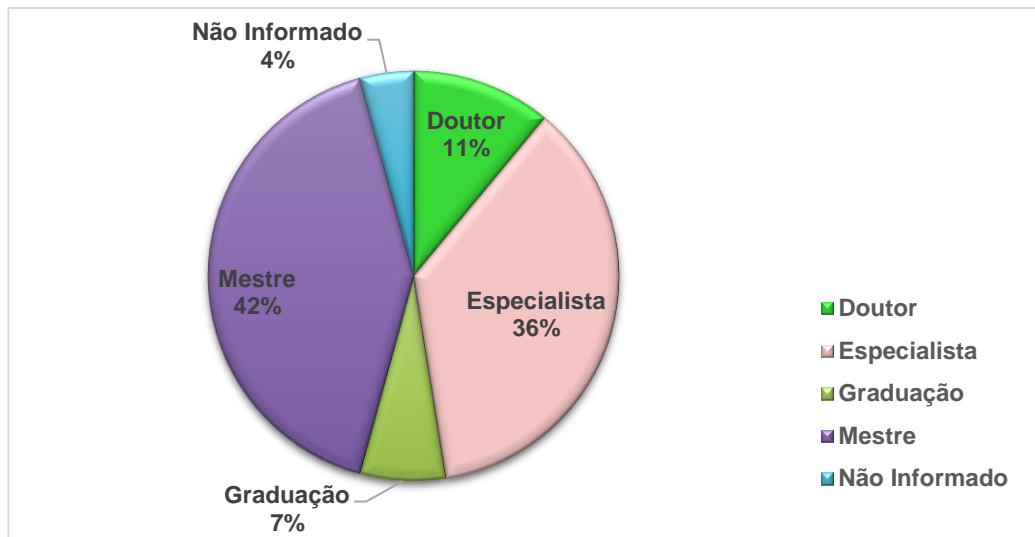
A área de conhecimento predominante é a das Biológicas com 64% dos entrevistados, em detrimento das Exatas com 29% e Humanas com 7% (Gráfico 3).

Gráfico 3. Área de conhecimento

Fonte: A autora (2020)

Em relação ao grau de escolaridade, é um corpo técnico altamente qualificado, com a maior parte de seus componentes pós graduados, como mostra o Gráfico 4, sendo 7% a porcentagem de graduados, 36% de especialista, 42% de mestres e 11% de doutores, sendo que 4% (5 peritos) a administração não possui tais informações.

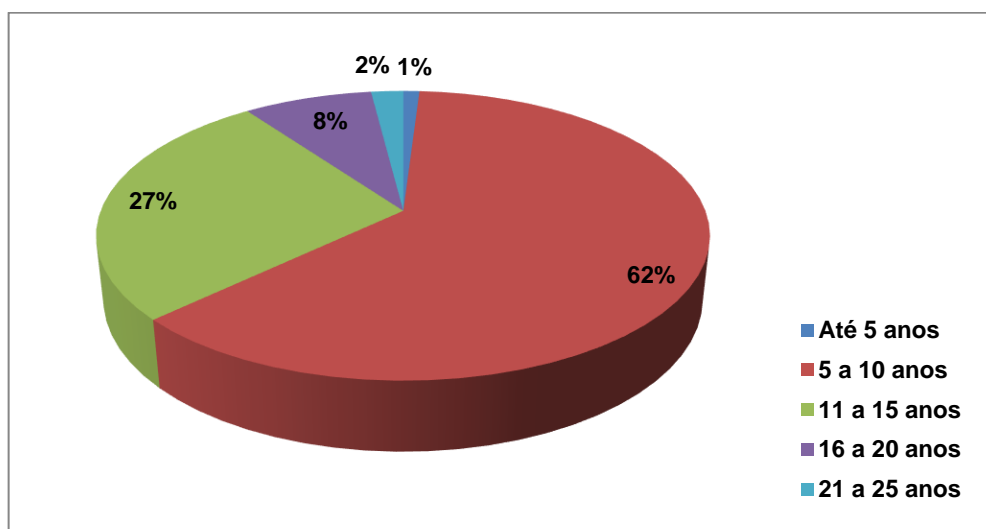
Gráfico 4. Titulação do corpo técnico



Fonte: A autora (2020)

Em relação ao tempo de serviço, constatou-se que a média é de 11 anos. O Gráfico 5 demonstra que, mais da metade dos peritos (62%) tem mais de 5 anos de experiência, e que 37% dos peritos tem mais de 11 anos de experiência.

Gráfico 5. Tempo de serviço

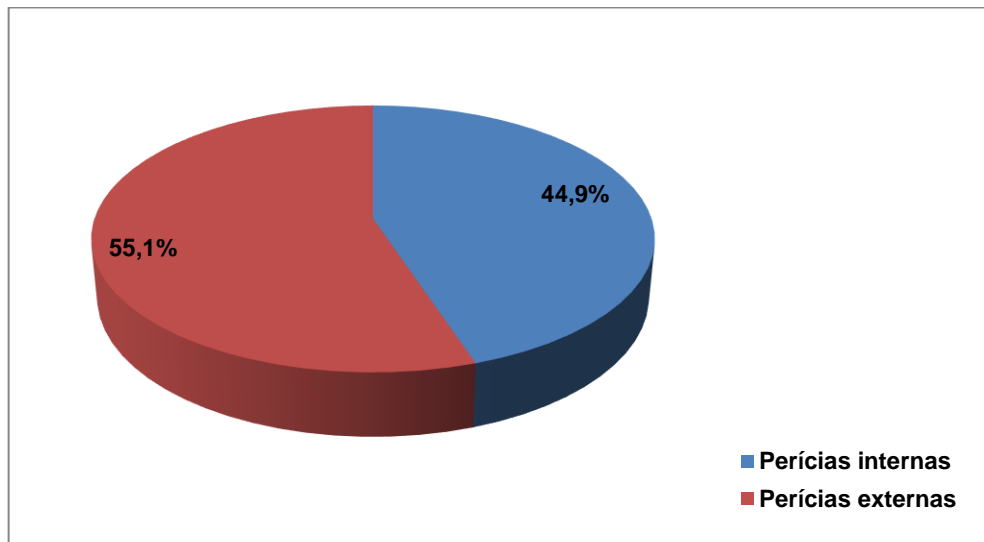


Fonte: A autora (2020)

O cargo de perito, nas dependências do IC – AM, então é ocupado por pessoas de maior grau de maturidade e experiência profissional, explicada principalmente pela falta de renovação e complementação do quadro, visto que o último concurso foi na década anterior, no ano de 2009.

Na divisão das duas grandes áreas de Perícias Internas e Externas, os setores tiveram representatividades semelhantes com 55,1% de respostas de peritos com lotação nos setores de Perícias Externas e 44,9% com lotação nos setores de Perícias Internas (Gráfico 6)

Gráfico 6. Representatividade das repostas dos setores internos e externos do IC



Fonte: A autora (2020)

5.2.1.2 Dos indicadores relevantes para a tomada de decisão: visão dos peritos

Os quesitos desta seção, aplicados aos peritos em relação aos indicadores de produtividade, são de caráter fechado e foram apresentadas as seguintes possibilidades de respostas:

1– Discordo totalmente	Discordância
2–Discordo parcialmente	
3–Sou indiferente	-
4–Concordo parcialmente	Concordância
5 –Concordo Totalmente	

Os resultados obtidos foram compilados em forma de tabela. Além dos quantitativos registrados para cada opção, também foram calculadas tendências centrais como a média aritmética, o desvio-padrão e mediana.

Quadro 1. Resultado completo dos questionários

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
1 - A quantidade de laudos produzidos é o indicador de produtividade atualmente utilizado pelo Instituto de Criminalística. Este é adequado para avaliar o desempenho de seu setor?	2,39	1,36	2	34	31	1	27	6
2 - Na sua opinião, esse indicador é representativo da produtividade de seu setor?	2,44	1,43	2	38	22	3	29	7
3 - A adoção de outros indicadores de produtividades poderia melhorar a visão da real produtividade de seu setor?	4,60	0,81	5	1	3	5	17	73
4 - A quantidade de tempo gasto por tipo de laudo pode representar uma melhor ponderação?	4,22	1,01	4	3	7	2	40	47
5 - A quantidade de materiais a serem examinados deve ser considerada no cálculo de produtividade?	4,43	0,97	5	2	6	4	22	65
6 - O afastamento de servidores deve ser considerado para o cálculo da produtividade em cada setor?	4,20	1,12	5	4	7	8	26	54
7 - A padronização de procedimentos pode resultar em maior produtividade?	4,39	0,95	5	2	4	8	24	61
8 - A melhoria nos processos administrativos no setor poderia resultar, de forma significativa, na redução do tempo de atendimento dos exames?	4,48	0,95	5	3	3	5	20	68
9 - Os equipamentos disponíveis em seu setor são insuficientes para melhoria da sua produtividade?	4,07	1,20	4	5	10	7	28	49
10 - A capacitação de servidores resulta em melhoria na produtividade?	4,61	0,78	5	1	2	6	17	73

11 - O afastamento de servidores para capacitação tem afetado significativamente a produtividade do seu setor?	2,88	1,31	3	18	22	28	16	15
12 - O aumento da produtividade de laudos necessariamente reduz sua qualidade?	3,01	1,22	3	12	28	15	35	9

Fonte: A autora (2020)

Após a análise das respostas e suas respectivas medidas de tendência central para cada uma das questões, estas foram agrupadas, apresentando-se as seguintes conclusões:

Em relação a percepção dos peritos sobre os atuais indicadores e sua adequabilidade para medir desempenho e produtividade presente nas questões 1 e 2: houve prevalência na discordância. Isso demonstra que os peritos se mostram insatisfeitos com a atual maneira de mensuração de desempenho, abrindo espaço para melhorias.

Quadro 2. Resultado das questões 1 e 2 dos questionários

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
1 - A quantidade de laudos produzidos é o indicador de produtividade atualmente utilizado pelo Instituto de Criminalística. Este é adequado para avaliar o desempenho de seu setor?	2,39	1,36	2	34	31	1	27	6
2 - Na sua opinião, esse indicador é representativo da produtividade de seu setor?	2,44	1,43	2	38	22	3	29	7

Fonte: A autora (2020)

Em relação a necessidade de adoção e utilização de novos indicadores para melhor adequação da real produtividade dos setores presente na questão 3: houve grande prevalência na concordância, indicando uma visão de necessária melhoria dos indicadores com a inclusão de novos itens em sua apuração.

Quadro 3. Resultado da questão 3 dos questionários

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
3 - A adoção de outros indicadores de produtividades poderia melhorar a visão da real produtividade de seu setor?	4,60	0,81	5	1	3	5	17	73

Fonte: A autora (2020)

Nas questões 4, 5 e 6 os peritos foram questionados sobre a utilização de tempo, quantidade de materiais a serem examinados e afastamento de servidores como indicadores, integrando e impactando o cálculo da produtividade.

Nesses 3 critérios as repostas demonstram ampla prevalência na concordância, indicando que na busca da melhoria da quantificação da produtividade a inclusão de tais indicadores seria pertinente e colaboraria com o cálculo, retratando de maneira mais refinada a realidade dos setores do IC – AM.

Segundo a metodologia do BSC de Kaplan e Norton (2005), na perspectiva dos processos internos, os gestores devem identificar os processos chaves da organização e o processo de inovação.

Uma organização que possui processos mais eficientes tem mais possibilidade de ampliar os serviços prestados o que acarretará num aumento da produtividade, com implicações na melhoria da satisfação dos clientes.

Quadro 4. Resultado das questões 4, 5 e 6 dos questionários

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
4 - A quantidade de tempo gasto por tipo de laudo pode representar uma melhor ponderação?	4,22	1,01	4	3	7	2	40	47
5 - A quantidade de materiais a serem examinados deve ser considerada no cálculo de produtividade?	4,43	0,97	5	2	6	4	22	65
6 - O afastamento de servidores deve ser considerado para o cálculo da produtividade em cada setor?	4,20	1,12	5	4	7	8	26	54

Fonte: A autora (2020)

Com vistas na melhoria dos processos internos, as questões 7 e 8 referem-se a padronização e a melhoria nos processos administrativos como uma forma de aprimorar a produtividade. Assim como no conjunto de questões anterior houve ampla prevalência pela concordância, concluindo que tais tópicos afetam o melhor desempenho e reduzem o tempo de atendimento dos pedidos de perícia.

Quadro 5. Resultado das questões 7 e 8 dos questionários

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
7 - A padronização de procedimentos pode resultar em maior produtividade?	4,39	0,95	5	2	4	8	24	61
8 - A melhoria nos processos administrativos no setor poderia resultar, de forma significativa, na redução do tempo de atendimento dos exames?	4,48	0,95	5	3	3	5	20	68

Fonte: A autora (2020)

A questão 9 refere-se a utilização de equipamentos na melhoria da produtividade dos setores. Novamente observou-se uma prevalência da concordância, levando a concluir que os peritos dos diferentes setores do IC – AM sentem necessidade de maior quantidade de equipamentos e/ou equipamentos mais adequados para o desempenho da função.

O termo tecnologia tem ampla abrangência e conglomerada ferramentas, equipamentos, técnicas, métodos, produtos, processos, que possibilitam o aumento da capacidade humana.

A perícia criminal possui, em sua rotina, demandas de transformações do conhecimento e tecnologia, e utiliza-se desses aparatos no processamento das evidências advindas dos prováveis crimes transcrevendo seus resultados em forma de laudos.

Ampliar as possibilidades de se tornar mais competente no uso de tais ferramentas aumenta a possibilidade na materialização da prova servindo não apenas ao sistema de segurança pública e a justiça criminal, mas, em última análise, amparando com seus serviços os direitos humanos.

Quadro 6. Resultado da questão 9 dos questionários

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
9 - Os equipamentos disponíveis em seu setor são insuficientes para melhoria da sua produtividade?	4,07	1,20	4	5	10	7	28	49

Fonte: A autora (2020)

A questão 10 trata do impacto da capacitação dos servidores na produtividade. O resultado foi de ampla concordância, indicando que existe a percepção de que os investimentos em capacitação podem trazer melhoria na produtividade.

Vale ressaltar que o efeito da capacitação pode não refletir mudanças significativas em curto espaço de tempo através dos indicadores de produtividade apenas quantitativos, mas incorporam conhecimentos podendo elevar de maneira qualitativa os processos e o produto final principal da perícia, o laudo pericial, contribuindo com a perspectiva do aprendizado e crescimento da organização.

Quadro 7. Resultado da questão 10 dos questionários

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
10 - A capacitação de servidores resulta em melhoria na produtividade?	4,61	0,78	5	1	2	6	17	73

Fonte: A autora (2020)

Ainda relativo a capacitação, a questão 11 aborda se os afastamentos dos servidores para participar de tais atividades impactam a produtividade. No resultado houve uma pequena prevalência da discordância, indicando que um pouco mais da metade entende que não há impacto significativo nessas ausências temporárias.

Subentende-se desses dois resultados que as ações de capacitação são esperadas pelos peritos criminais.

Esses dois últimos tópicos referem-se aos ativos intangíveis da organização que estão na base do BSC, importantes na progressão do capital humano, e interligado às outras perspectivas aprimorando os serviços prestados e as atividades internas.

Quadro 8. Resultado da questão 11 dos questionários

Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
11 - O afastamento de servidores para capacitação tem afetado significativamente a produtividade do seu setor?	2,88	1,31	3	18	22	28	16	15

Fonte: A autora (2020)

Na questão 12 os peritos foram inquiridos sobre a relação inversa entre produtividade e qualidade. No resultado houve pequena prevalência pela concordância, indicando que para um pouco mais da metade dos respondentes, o aumento na produtividade prejudicaria a qualidade. Contudo faz-se necessário maior aprofundamento no tema relacionado.

Quadro 9. Resultado da questão 12 dos questionários

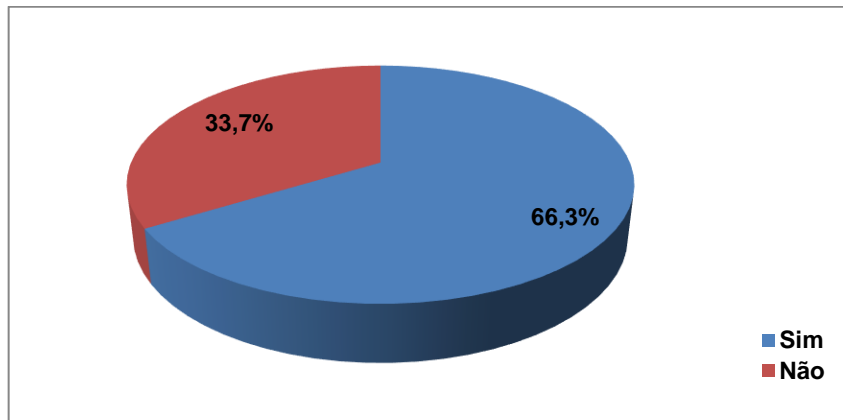
Perguntas	Média	Desvio-padrão	Mediana	1	2	3	4	5
12 - O aumento da produtividade de laudos necessariamente reduz sua qualidade?	3,01	1,22	3	12	28	15	35	9

Fonte: A autora (2020)

Após a análise das respostas das questões fechadas, passou-se a análise das questões abertas. A análise de conteúdo consistiu na leitura e agrupamento dos itens interrelacionados a fim de quantificar sua frequência nas respostas.

A primeira questão foi formulada com o objetivo de identificar se haviam outras atividades realizadas pelos peritos criminais do IC – AM que impactam sua produtividade, excetuando-se os exames periciais. Constatou-se que 66,3% dos entrevistados entendem que exercem outras atividades além da realização de perícias, impactando significativamente em sua produtividade e conseqüentemente na produtividade de seu setor de lotação.

Gráfico 7. Impacto de outras atividades excetuando-se a realização de perícias na produtividade



Fonte: A autora (2020)

A questão seguinte pedia que os entrevistados listassem tais atividades exercidas que impactam em sua produtividade. Na análise, foram desprezadas as atividades relacionadas diretamente aos exames periciais e a elaboração dos laudos, uma vez que estes são inerentes a sua própria atividade.

O quadro a seguir apresenta a síntese das repostas dos entrevistados. Ele contém as atividades citadas pelos entrevistados que impactam na produtividade e o número de aparições nas respostas, ordenadas de forma decrescente. Cada perito ficou livre para citar quantos parâmetros achasse necessário, sem limitação de quantidade, o que gerou um total de citações superior ao número de entrevistados.

Quadro 10. Respostas relativas as atividades que impactam na produtividade

Atividade	N. de Citações
Atividades administrativas	35
Deslocamentos	13
Falta de equipamentos	11
Atividades de gestão	10
Estrutura física inadequada	8
Grupos de trabalho / comissões	6
Problemas de conduta pessoal	6
Suporte técnico/informática	5
Efetivo administrativo reduzido	5
Participação de missões/operações	4
Falta de insumos	3
Rotatividade de estagiários	3

Ausência de procedimentos operacionais Padrão	3
Informações incorretas nas requisições de Perícia	3
Manutenção e gestão de equipamentos	3
Cursos e treinamentos	2
Reuniões	1
Internet de baixa velocidade/ bloqueios de pesquisa	1

Fonte: A autora (2020)

Dentre as atividades relacionadas pelos peritos, a de maior destaque são as atividades administrativas com 35 citações. Tais incumbências poderiam ser realizadas por servidores de apoio, restando para os peritos suas atividades finalísticas. Além de otimizar o tempo produtivo dos peritos incorreria em redução de custos na produção do laudo.

Os deslocamentos, segundo ponto apresentado pelos peritos com 13 citações, é um tempo gasto nas perícias que exigem que o perito vá até o local dos fatos para averiguação e coleta de vestígios. Por ser necessário e não haver outra maneira de realizar a perícia, é um tempo gasto e importante para a produtividade do perito. São nos exames que se “iluminam” os vestígios deixados na ação criminosa.

A falta de equipamentos (11 citações), estrutura física inadequada (8 citações), suporte técnico/Informática (5 citações), efetivo administrativo reduzido (5 citações) falta de insumos (3 citações), rotatividade de estagiários (3 citações), manutenção e gestão de equipamentos (3 citações) e internet de baixa velocidade/bloqueios de pesquisa (1 citação), todos são problemas de falta de infraestrutura física e humana, necessidades básicas para um bom desempenho da função.

Para ilustrar a dificuldade de lidar com a falta de estrutura e quantidade de insumos adequados, o perito 8 diz: “A frequente falta de insumos, gera um enorme quantitativo de laudos em espera.”

O perito 85 ainda diz: “De tempo em tempo, falta placa de cromatografia para realização dos exames definitivos, o que acaba acumulando muitos exames para serem realizados depois”.

As atividades de gestão (10 citações), participação em grupos de trabalho/comissões (6 citações), participação de missões/operações (4 citações), reuniões (2 citações); todas essas, são atribuições inerentes a atividade do cargo de perito criminal, e merecem atenção no sentido que quantificar o tempo destinado a

tais atividades para fins de produtividade, ainda que o produto final delas não seja o laudo pericial, são de grande relevância para o desempenho de sua missão organizacional.

Em relação ao desempenho dessas atividades acima descritas, o perito 7 questiona que desempenha algumas dessas funções e não se sente reconhecido por tal esforço: “Faço tudo isso, e sem ser contabilizado porque não se gera laudo; único parâmetro até o momento no nosso Instituto que mede produtividade.”

Os problemas de conduta pessoal (6 citações), devem ser analisados caso a caso, dirimidos, apurados e se necessário providências devem ser tomadas.

A ausência de procedimento operacional padrão e as informações incorretas constantes nas requisições de perícia (ambas com 3 citações) são problemas enfrentados no instituto na rotina dos peritos. A padronização e um sistema integrado informatizado ajudaria na minimização de erros de acionamento da perícia, elaboração de laudos, facilitação nos campos administrativos, trazendo uma consequente diminuição de custo para o Estado.

Cursos e treinamentos (2 citações) também foram destacados, e apesar de impactarem negativamente na produtividade no primeiro momento, em virtude do tempo ausente, tratam-se de atividades de investimento no capital humano e que a seu tempo deverá trazer retorno na produtividade, qualidade e motivação dos servidores.

Para uma instituição pública prestar serviços com qualidade (eficácia) para o cliente ela precisa ter funcionários bem treinados, uma gestão moderna e processos internos eficientes.

A segunda questão aberta (“que recursos (humanos, materiais, financeiros, etc.) a sua unidade precisa para melhorar a produtividade (listar)?”), tem como objetivo avaliar os recursos necessários para melhoria da produtividade.

O resultado das citações dos peritos foi apresentado no Quadro 11. Nela contém os recursos necessários para melhoria da produtividade citados pelos entrevistados, numerados e ordenadas de forma decrescente.

Cada perito ficou livre para citar quantos itens achasse necessário, sem limitação de quantidade, o que gerou um total de citações superior ao número de entrevistados. O quadro a seguir apresenta a síntese das repostas dos entrevistados.

Quadro 11. Respostas relativas as atividades que impactam na produtividade

Recursos Necessários	N. de Citações
Compra de equipamentos e insumos/atualização de equipamentos	74
Pessoal de apoio	60
Efetivo de peritos criminais	42
Melhorias nas instalações/espaco físico	35
Sistema de informação	30
Capacitação	13
Recursos financeiros	11
Implantação de Procedimentos Operacionais Padrão	8

Fonte: A autora (2020)

Após análise, aparece em primeiro lugar, com 74 citações, a compra de equipamentos e insumos de consumo diário e a atualização de equipamentos. Tais quesitos foram abordados também na questão fechada de número 9, e em ambas oportunidades fica premente a necessidade de mais equipamentos em quantidade e qualidade para melhor desempenho da função.

O segundo ponto indicado pelos peritos para melhoria da produtividade é a necessidade de acréscimo de recursos humanos, quer seja de pessoal de apoio (60 citações), quer seja de peritos criminais (42 citações).

Entende-se como pessoal de apoio, motoristas, estagiários, servidores administrativos. Tais cargos impactam diretamente no trabalho pericial. Sem motoristas em número suficiente não há deslocamento, sem ele não há perícias externas ou pelo menos um lapso maior de tempo em relação ao acionamento e o atendimento.

Visto a fragilidade de alguns tipos de vestígio o lapso de tempo é um pilar importante no sucesso na busca da verdade e da justiça.

Intimamente ligada à melhoria na quantidade de equipamentos, existe a melhoria nas instalações/espaco físico (35 citações), e a previsão de recursos financeiros (11 citações) como suprimentos de fundos.

Por fim, a implantação de um sistema de informação (30 citações), a capacitação de servidores (13 citações) e a padronização de procedimentos através da implantação de procedimentos operacionais padrão (8 citações), podem ser entendidos como requisitos importantes na racionalização dos processos, capacitação e organização administrativa; pontos que sem dúvida impactam a produtividade e devem ser objeto de estudos específicos de melhoria contínua.

Os recursos humanos e a modernização administrativa são críticas para a melhoria das perspectivas dos processos internos, clientes, e cidadão/sociedade,

afinal para que uma organização pública racionalize seus recursos, e esteja orientada ao cidadão, faz-se necessário qualificar e motivar sua força de trabalho e aperfeiçoar a gestão organizacional.

Na terceira e última questão aberta, os entrevistados foram questionados sobre quais indicadores de desempenho eram relevantes para a medição de sua produtividade e de seu setor. Cada perito ficou livre para citar quantos indicadores achasse necessário, sem limitação de quantidade, o que gerou um total de citações superior ao número de entrevistados. O quadro a seguir apresenta a síntese das repostas dos entrevistados. Ele contém os indicadores citados pelos entrevistados e o número de aparições nas respostas, ordenadas de forma decrescente:

Quadro 12. Respostas relativas aos indicadores sugeridos para mensurar a produtividade

Indicador	N. de Citações
Complexidade de laudo	37
Tipo de exame/complexidade	33
Quantidade de atendimento	23
Quantidade de laudos	22
Quantidade de material analisado	18
Tempo de deslocamento	17
Tempo de atendimento	17
Capacitação/treinamento	11
Qualidade do laudo	11
Pontualidade	9
Grupos de trabalho /missões	8
Não sabe informar	8
Quantidade de laudas/ laudo	4
Quantidade de requisições (entradas)	3
Quantidade de laudos em atraso	3
Quantidade de peritos	2
Sentenças judiciais que citem o laudo	2
Requisições pendentes	2
Quantidade de Informações e pareceres produzidos	1
Produção científica/ artigos publicados	1

Fonte: A autora (2020)

Após análise, aparece nos primeiros lugares, indicadores relativos a complexidade do laudo e a complexidade dos exames, com 37 citações e 33 citações

respectivamente. É evidente que atividades mais complexas demandam mais tempo para serem executadas, impactando diretamente a produtividade.

Um perito pode estar dedicado a uns poucos laudos altamente complexos. Se isso não for levado em consideração em sua produtividade, poderia ser penalizado com um baixo índice.

O entrevistado 30 exemplifica: “Acho que deveria continuar a quantidades de laudos, mas levando em consideração as peculiaridades de cada setor e da confecção de cada laudo. Por exemplo, apenas 01 laudo de medicamentos pode conter mais de 200 páginas e ser bastante trabalhoso, ou o caso de laudos de grande apreensão de drogas, que gera deslocamento frequente, coleta, pesagem, amostragem e análise de quantidades surpreendentes, como a vez em que fiz o laudo de quase 2 toneladas de maconha.”

O entrevistado 84 deslinda: “Acho que deve se levar em conta a complexidade de cada laudo, e dentro de cada setor após listados aqueles mais e menos complexos deveriam ser quantificados (talvez por pontuação). Por exemplo: no setor do LAFASC é possível fazer 10 laudos definitivos entorpecentes, com poucas amostras, por plantão (por CCD, técnica utilizada hoje, muito simplória), em compensação no laboratório de química, pode se demorar 1 mês para emitir um único laudo. Não creio que simplesmente quantificar número laudos/peritos seja uma ferramenta coerente em um ambiente tão diverso quanto a Criminalística.”

Na sequência, foram citados 23 vezes a quantidade de atendimentos e 22 vezes, a quantidade de laudos.

Há que se esclarecer que por vezes um atendimento, não gera laudo, mas dirime da mesma maneira em prol da justiça e dos direitos humanos, fazendo-se pertinente a medição dessas duas métricas.

Um exemplo para melhor compreensão do leitor é: dois carros se envolveram em acidente com vítima lesionada. A perícia foi acionada via rádio fonia (ou seja, sem requisição de perícia, esta é entregue *a posteriore* para requisitar o laudo), se deslocou até o local dos fatos, analisou e registrou a área do acidente, os veículos e envolvidos. Mais tarde, os implicados entrarem em acordo e não entregaram a requisição de perícia, logo todo o tempo gasto e os insumos aplicados nessa situação, não se converteram em um laudo. Porém houve trabalho pericial, horas dedicadas ao atendimento desta ocorrência, deslocamento de viatura, foi gerado um número de protocolo de ocorrência. Todo um aparato humano e operacional foi deslocado para o

atendimento desta ocorrência, embora ela não tenha culminado na escrita do documento formal: o laudo pericial.

Essa é uma das realidades, dentre outras, onde se analisa e se empenha tempo no trabalho pericial, mas que não acresce o número de laudos computados.

Isto posto, a quantidade de atendimentos e a quantidade de laudos, seriam indicadores importantes para avaliar a demanda dos setores, visto que nem sempre um atendimento se perfaz em um número de laudo. Assim, as duas medidas são essenciais para mensurar os processos realizados nos muitos setores da Criminalística.

O entrevistado 31 declara: “O número de laudos emitidos, porém considerando o número de casos atendidos. Seriam duas métricas. De atendimento e de execução para entrega de laudos, visto que nem todos os atendimentos geram laudos e este está atrelado a requisição de perícia, que as vezes demora a chegar ou mesmo nem chega.”

O entrevistado 45 reitera: “A complexidade dos exames e as diversas atividades desenvolvidas pela equipe, que vão muito além do exame pericial propriamente dito e da confecção do laudo. Para se cumprir esse fim há a dedicação à uso de equipamentos complexos que demandam muito tempo de operação, etc.

A quantidade de material analisado apresentou 18 citações. Indo de encontro as peculiaridades de cada caso, existem requisições de perícias que pedem o exame de uma peça. Para confecção deste laudo, exige-se um tempo X para sua análise e confecção.

Em outras requisições, pode-se pedir o exame de 10 peças. O tempo para análise e confecção única de um laudo, será muito superior ao empregado no exemplo acima. Ambos podem ser de baixa complexidade, mas ainda assim, o tempo empregado na execução dessas duas tarefas é muito superior no caso 2, e isso deve ser aferido na mensuração de desempenho.

O tempo de atendimento, com 17 citações está intimamente relacionado aos itens anteriores, pois se a complexidade é mais alta, e/ou a quantidade de peças a serem analisadas é maior, mais tempo será dispendido no atendimento da ocorrência, impactando a produtividade.

O entrevistado 68 explana: “O número de exames realizados é mais relevante que o número de laudos, pois um laudo pode necessitar de vários exames. Deve-se analisar também a complexidade de cada exame”.

O tempo de deslocamento, também com 17 citações, vem apresentar uma característica vivida nos centros urbanos. A relação entre tempo de deslocamento, mobilidade e produtividade é explorada, e na prática, integra as estimativas de valor da hora de "não trabalho" despendida em transporte, indispensáveis e inseparáveis no desempenho da função dos peritos dos setores de perícias externas, que atendem as ocorrências *in loco*.

Isso se premente, pelo fato da perícia do Amazonas ainda não ter iniciado seu processo de interiorização, ou seja, abertura de unidades descentralizadas, e o Estado apresentar uma enorme área territorial. Em alguns casos, os peritos especificamente lotados nos setores das perícias externas precisam enfrentar o trânsito acentuado da capital, como também grandes distâncias de deslocamento para a realização de atendimento nos interiores do estado. Tais particularidades afetam a produtividade tanto de forma direta como indireta.

A capacitação/treinamento e qualidade do laudo, ambas obtiveram 11 citações. Como já discutido na questão fechada de número 10, os peritos entendem o efeito da capacitação na produtividade, e num primeiro instante pode representar uma diminuição na produtividade, mas a longo prazo traz atualização ao corpo técnico o que torna possível a elevação da também citada qualidade do laudo.

O estudo constante, a ciência, a tecnologia e a modernização de produtos e processos, são elementos entrelaçados à rotina pericial.

Por pontualidade, entende-se principalmente, respeitar o prazo legal de entrega dos laudos das perícias realizadas. Segundo a lei processual, no art. 160 do CPP: "o laudo pericial será elaborado no prazo máximo de dez dias, podendo este prazo ser prorrogado, em casos excepcionais, a requerimento dos peritos.", ponto importante a ser mensurado, no cumprimento legal dos serviços prestados pela perícia e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A participação em grupos de trabalho e/ou missões, ou qualquer atividade relacionada as atribuições e o bom andamento do instituto desempenhadas pelos servidores que não gere laudo, hoje não são contabilizadas na produtividade do servidor, podendo dar uma errônea impressão de que este servidor está trabalhando menos.

O entrevistado 21 expõe: "O planejamento e execução de coletas em unidades prisionais, os projetos com metas ambiciosas da rede de bancos de perfis genéticos

(que incluem, por exemplo, o processamento de milhares de amostras de casos abertos de crimes sexuais) não viram laudo”.

O entrevistado 61 alega: “Todas as atividades e projetos desenvolvidos junto a SENASP, por exemplo, não são contabilizadas: coleta de condenados; *backlog* de crimes sexuais; desenvolvimento e implantação de um sistema de gestão da qualidade; validação e padronização de métodos; capacitações e treinamentos; participação em grupos de trabalhos nacionais”.

O entrevistado 54 exemplifica: “Sou fiscal de contrato, o que exige muito tempo e gera desgaste. Além disso, há várias atividades que não geram laudos mas são fundamentais para sua elaboração com qualidade: gerência técnica, gerência da qualidade, administrador do banco de perfis genéticos, grupos de trabalho da SENASP e comitê gestor da RIBPG.”

Sobre a participação em missões, o entrevistado 28 declara: “O perito que vai para missão vai estar à disposição das atividades estabelecidas pelo delegado na missão. Sua produção de laudos estará estagnada por um período.”

E por fim, é notória a compreensão da importância da utilização dos indicadores de produtividade por parte dos peritos, porém depreende-se que nem todos sabem especificar suas necessidades para que tal fim seja alcançado de maneira a contemplar a realidade de seu setor.

Sendo assim, foi contabilizado 8 citações de peritos que não souberam informar métricas que fossem expressivas para sua produtividade e de seu setor, com alegações: “Difícil padronizar isso”, “Não tenho uma ideia formada sobre o assunto”, “Sem sugestão” ...

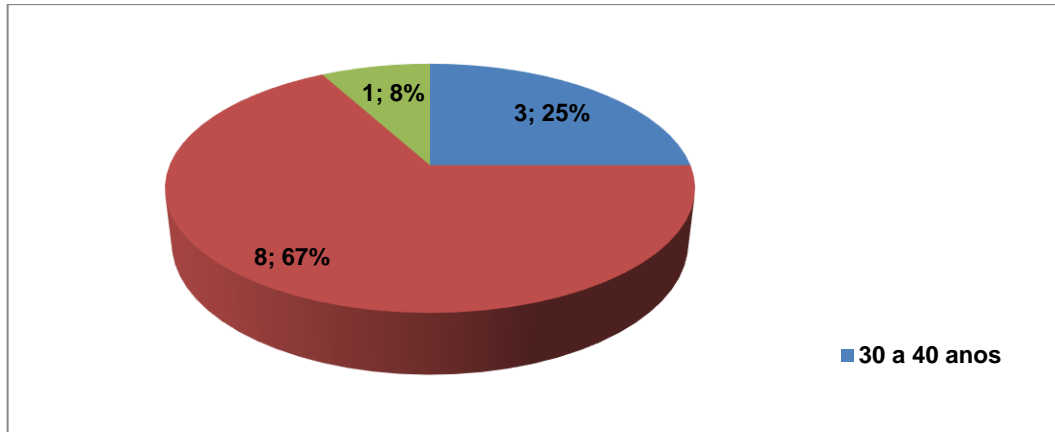
Os demais itens listados não serão destacados separadamente, devido seu baixo impacto, todavia podem ser adotados como outros tipos de indicadores.

5.2.2 Dos gestores

Através da análise das repostas dos questionários aplicados, constatou-se que a faixa etária dos gestores é em média de 44 anos. O Gráfico 8 demonstra que 67% dos gestores tem idade entre 40 a 50 anos. Apenas 1 (8%) gestor tem idade menor de 40 anos, ou seja, 92% dos gestores possuem idade igual ou maior que 40 anos, configurando pessoas mais experientes pessoal e profissionalmente, corroborando

com o perfil encontrado nos servidores de um modo geral, visto que os cargos de gerência do Instituto de Criminalística devem ser ocupados por servidores de carreira.

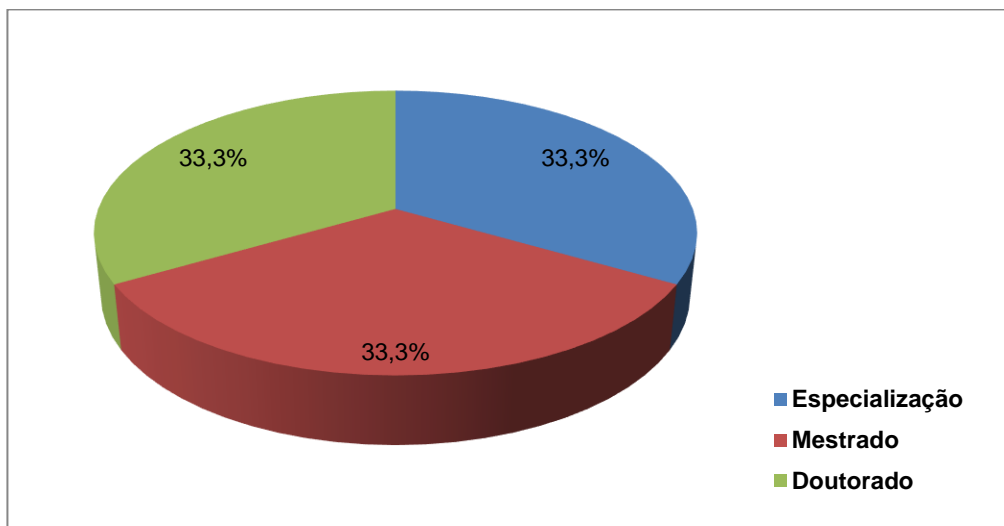
Gráfico 8. Idade dos gestores



Fonte: A autora (2020)

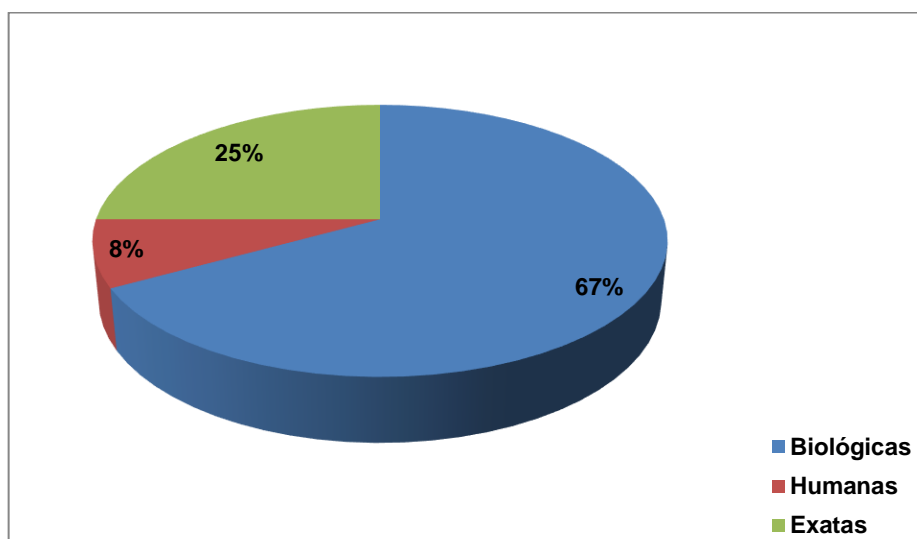
Em relação ao nível de escolaridade, observou-se que 100% dos gestores possui pós graduação, sendo 33,3% a porcentagem de especialista, mestres e doutores (Gráfico 9); sendo em sua maioria diretamente relacionadas as suas respectivas áreas de formação e não em gestão.

Gráfico 9. Escolaridade



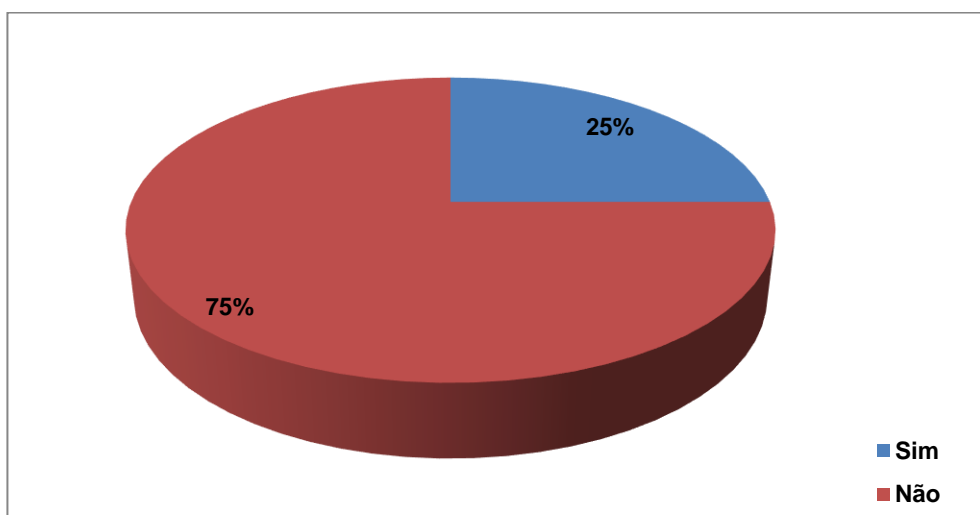
Fonte: A autora (2020)

A área de conhecimento predominante é a das Biológicas com 67% dos entrevistados, em detrimento das Exatas com 25% e Humanas com 8% (Gráfico 10).

Gráfico 10. Área de conhecimento

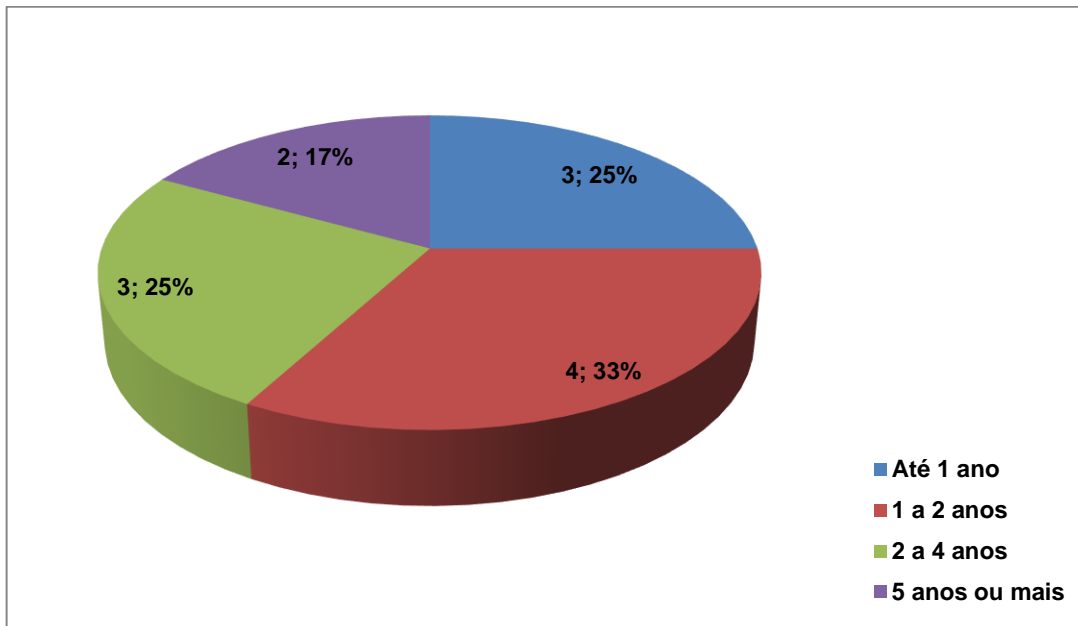
Fonte: A autora (2020)

Porém, embora o nível de escolaridade seja extremamente elevado, as chefias do Instituto e seus setores são carentes de pessoas com conhecimento formal em gestão. Apenas 3 (25%) dos gestores tem algum tipo de formação em gestão (Gráfico 11), ou seja, 75% dos gestores ocupam cargos gerenciais sem possuir conhecimento formal em gestão.

Gráfico 11. Formação em gestão

Fonte: A autora (2020)

Em relação ao tempo como gestores: 33% permaneceu na gestão de um a dois anos; 25% até um ano, 25% de 2 a 4 anos, e apenas 17% ultrapassou os 5 anos na gestão, como apresenta o Gráfico 12.

Gráfico 12. Tempo como gestor

Fonte: A autora (2020)

A rotatividade dos gestores apresenta-se mais alta principalmente pelas mudanças ocasionadas nos cargos de Diretor do Instituto de Criminalística. A falta de conhecimento formal em gestão, aliada a peculiaridade deste cargo em administrar a maior diversidade dentro do IC.

A responsabilidade de gerir os muitos setores que o Instituto abriga, sendo estes distintos em atribuições, necessidades, demandas e realidades são fatores relevantes no cenário em questão, que acirram as dificuldades inerentes ao cargo e se agravam pela baixa experiência desses profissionais na função de gestão que exercem.

Em suma, o perfil dos gestores deste instituto compreende pessoas com idade igual ou acima de 40 anos, com média de permanência na função de liderança por volta de 2 anos.

Quanto a escolaridade, depreende-se da análise que é um grupo altamente qualificado, pois em sua totalidade os gestores possuem curso, no mínimo, de especialização, mas apenas uma minoria (25%) tem capacitação formal em gestão.

Esses dados são pertinentes no auxílio do desenvolvimento de competências e habilidades de seus gestores com foco no melhor desempenho de suas funções.

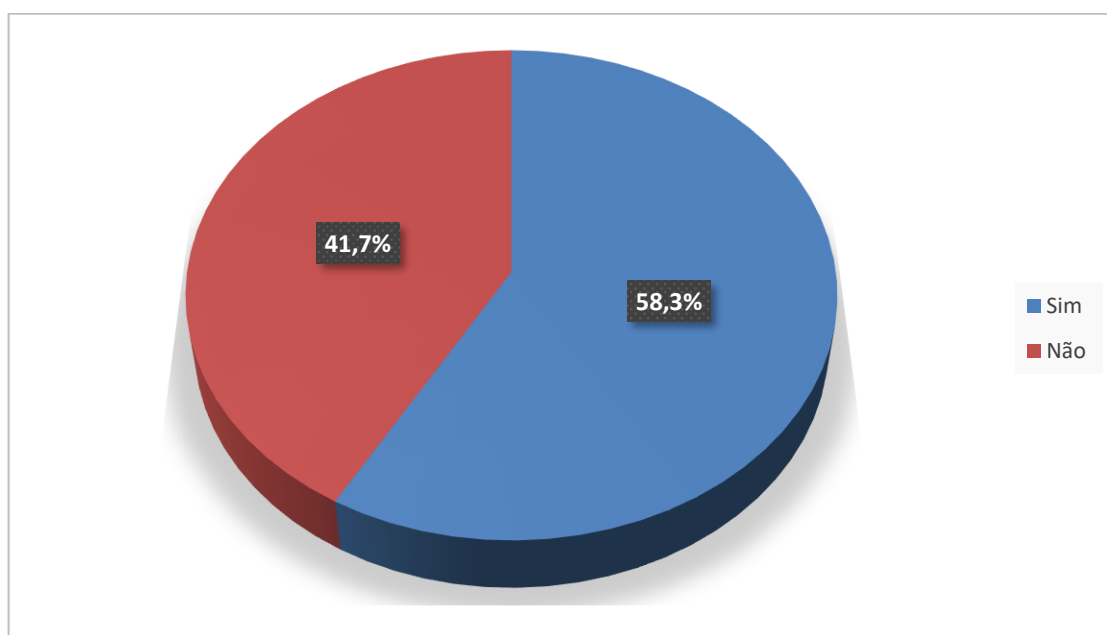
5.2.2.1 Dos gestores e os relatórios de gestão

O relatório de gestão é um documento que compila as atividades realizadas pelo Departamento e seus Institutos, sendo assim peça importante devido à presença de dados que podem ser utilizados na tomada de decisão pelos gestores.

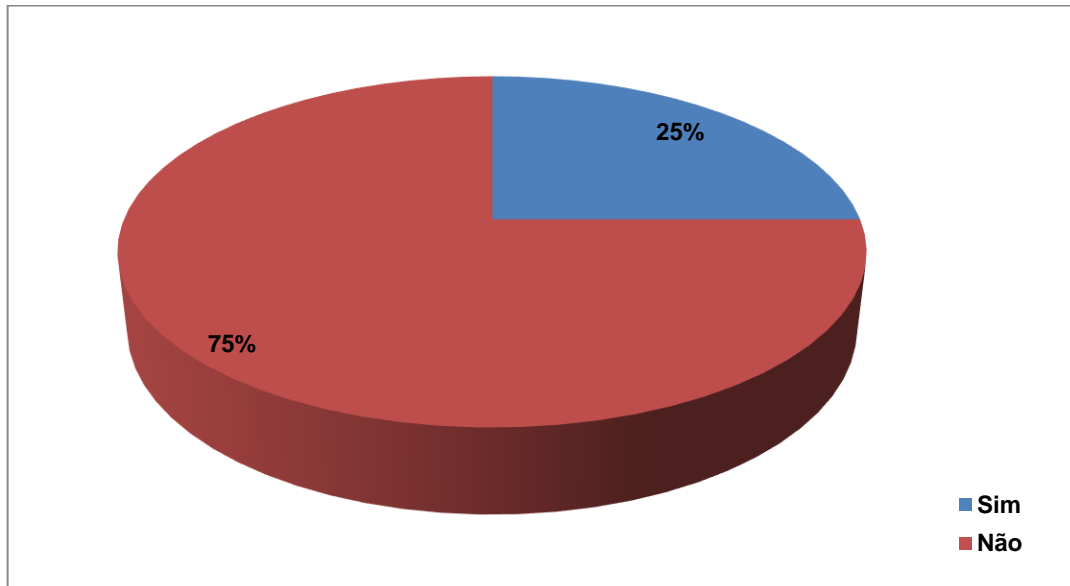
Sendo assim, foi perguntado aos gestores acerca do conhecimento deles em relação a este relatório; e sua utilização durante suas permanências nos cargos.

Em relação ao conhecimento deste relatório apenas 58,3% dos gestores afirmam ter ciência sobre ele (Gráfico 13); e desses 58,3% que o conhecem, apenas 25% declaram utilizar o Relatório de Gestão para tomar decisões quanto às suas atividades (Gráfico 14).

Gráfico 13. Conhecimento do relatório de gestão



Fonte: A autora (2020)

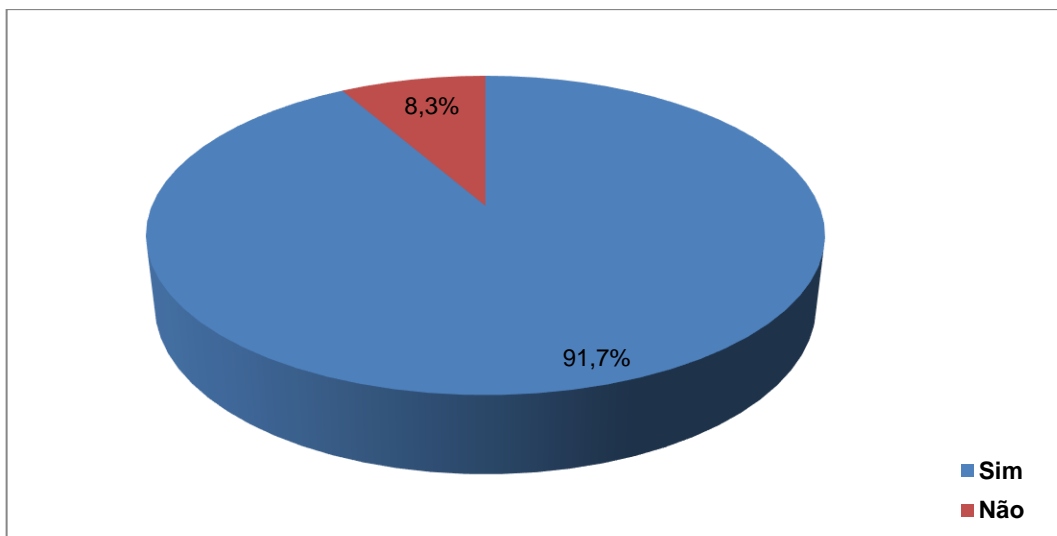
Gráfico 14. Utilização do relatório de gestão na tomada de decisão

Fonte: A autora (2020)

Fica evidente que o relatório não é utilizado de fato pelos gestores do Instituto como ferramenta de gestão, e nem ao menos é de conhecimento geral. O principal motivo alegado pelos entrevistados que conheciam o Relatório (apenas 58,3%) para sua não utilização foi a dificuldade no acesso ao relatório, a falta de tempo para examinar o conteúdo do documento e a inexistência de dados que auxiliem de fato as decisões.

Porém, embora apenas 25% dos gestores tenha afirmado utilizar os relatórios de gestão para auxiliá-los na tomada de decisão (Gráfico 14), quando indagados sobre a importância dos indicadores de produtividade na melhoria do desempenho das atividades do IC e a qualidade dos serviços prestados; 91,7% posicionaram-se a favor do uso desse mecanismo (Gráfico 15).

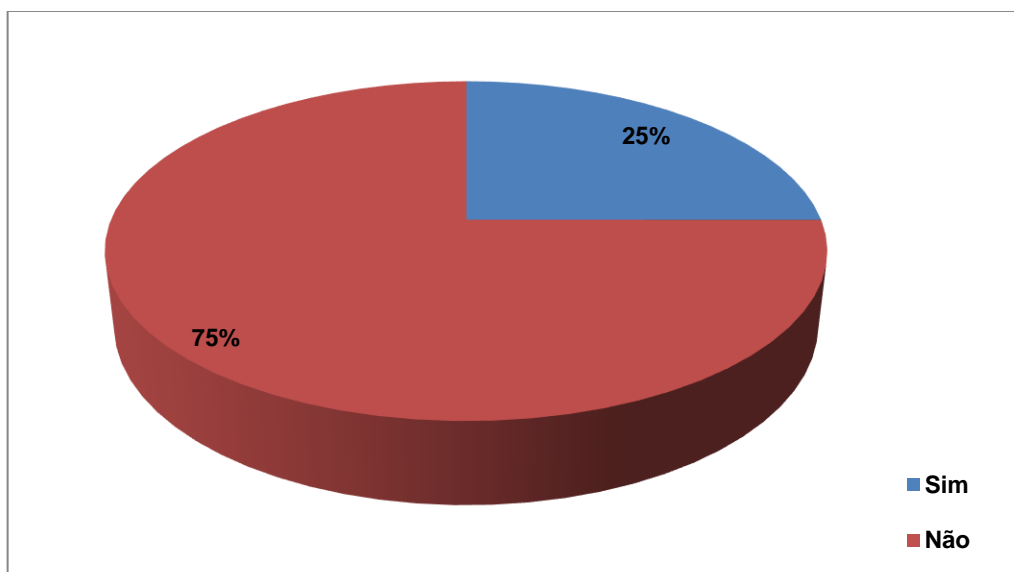
Gráfico 15. Importância dos indicadores para melhoria do desempenho e qualidade dos serviços prestados pelo IC



Fonte: A autora (2020)

Com o olhar sobre a perspectiva dos clientes, foi perguntado aos entrevistados sobre a existência e utilização de indicadores de desempenho que meçam a qualidade dos serviços prestados; e 75% entendem que o Instituto não mede e monitora a qualidade dos serviços prestados (Gráfico 16).

Gráfico 16. Utilização de indicadores que meçam a qualidade dos serviços prestados pelo IC.



Fonte: A autora (2020)

O entrevistado 10 afirma: “Primeiramente, as perguntas estão considerando a existência de indicadores o que não está correto. A falta de estrutura é o maior indicador que possuímos. Como vamos medir a qualidade dos serviços prestados, dada a ausência do mínimo necessário para se prestar um serviço de qualidade. Nos dias atuais ainda não possuímos sequer um sistema informatizado que nos permita informar com segurança a quantidade de serviços demandados, a quantidade de laudos emitidos, quantos destes tem como destino a composição dos inquéritos e quantos chegaram a Justiça?”

O setor de Ouvidoria da Secretaria de Segurança – SSP (órgão ao qual o DPTC está administrativamente subordinado) seria o canal que mais se aproxima das informações sobre os clientes. Entretanto, os gestores não possuem informações sobre tais dados, logo não são computados, e nem geram subsídios para os gerentes e/ou diretores.

Sob a perspectiva do aprendizado e crescimento dos peritos criminais, 75% dos gestores entendem que o Instituto não proporciona ferramentas para tal, pois a oferta de cursos e treinamentos para os diversos setores do Instituto é baixa e inconstante; e cursos específicos, voltados para gestão, são inexistentes.

O entrevistado 7 aborda especificamente a necessidade da promoção de atividades de capacitação e atualização para a adoção de novas metodologias/tecnologias disponíveis, necessárias à evolução na elaboração dos laudos.

Destaca ainda a necessidade do gestor ter uma visão holística da instituição: “Mas além dos indicadores, que demonstram realizações passadas, são fundamentais o diagnóstico estrutural, de recursos humanos, relações intra e interinstitucionais, eventuais limitações ou soluções para qualquer tomada de decisão.”

Constata-se aqui a necessidade de uma ferramenta que compile informações relevantes, e que venha de encontro com as necessidades cotidianas dos gestores em conteúdo e acessibilidade.

Acerca dessa necessidade e indo de encontro ao quinto objetivo específico da pesquisa de campo, qual seja: “compreender quais indicadores de desempenho são considerados relevantes pelos gestores do Instituto de Criminalística para o processo de tomada de decisão”, foram realizadas perguntas abertas no questionário de entrevista. Os dados coletados são discutidos a seguir.

5.2.2.2 Dos indicadores relevantes para a tomada de decisão: visão dos gestores

Verificou-se no IC-AM uma quantidade insuficiente de indicadores de produtividade e, dentre os gestores, uma baixa utilização (apenas 25%). Em contrapartida, quando perguntados sobre a importância da utilização de tais ferramentas, os gestores atribuíram uma grande importância de o fazer (91,7%). Apenas 1 gestor não atribuiu importância a utilização de indicadores.

Ao observar a relação tempo de gestor no IC-AM versus a percepção de necessidade de indicadores, o gestor que não acredita em tais mecanismos de controle é o que está a mais tempo na função. A ilação feita é que por estar a muito tempo na função, desde uma época em que não se utilizava tais ferramentas, o gestor tem dificuldade de observar as melhorias associadas a essa nova forma de gerir.

Frente a essa inadequação de realidade e expectativa, a alta diversidade e demanda deste instituto tornando sua gestão mais complexa, e com a finalidade de ir de encontro às necessidades apresentadas e cumprir o quinto objetivo específico da pesquisa de campo e o objetivo geral de propor um sistema de mensuração de desempenho que auxilie o processo de tomada de decisão dos gestores do Instituto de Criminalística do Estado do Amazonas de nome “Lorena dos Santos Baptista”, os dados coletados foram organizados e contabilizados.

Os entrevistados foram questionados sobre quais indicadores de desempenho eram essenciais para seu processo de tomada de decisão. Cada gestor ficou livre para citar quantos indicadores achasse necessário, sem limitação de quantidade, o que gerou um total de citações superior ao número de entrevistados. O quadro a seguir apresenta a síntese das repostas dos entrevistados. Ele contém os indicadores citados pelos entrevistados e o número de aparições nas respostas, ordenadas de forma decrescente.

Quadro 13. Síntese das respostas dos entrevistados quanto aos tipo de indicador de desempenho a ser usado no processo de tomada de decisão

Indicador	N. de Citações
Indicadores Qualitativos	1
Indicadores Quantitativos	3
Não sabe informar	1

Fonte: A autora (2020)

Os termos Indicadores qualitativos e quantitativos foram citados especifica e respectivamente, 1 e 3 citações. Corroborando com o número das citações diretas, os indicadores pontuados são predominantemente de caráter quantitativo.

Apenas 1 gestor diz não saber informar que indicadores julga importante mensurar para corroborar com suas decisões.

O gestor de número 11 cita: “Os números de cada setor, quando comparados com os números apresentados por setores equivalentes em outros institutos do Brasil. Esses foram os parâmetros utilizados em nossa gestão”. Tal gestor cita a palavra números e parâmetros, mas não pontua sobre o que versava esses números.

É notória a importância dada a utilização dos indicadores pela maioria dos gestores, porém depreende-se que nem todos sabem expressar de maneira específica suas necessidades. Dos 12 gestores entrevistados, 8 tiveram dificuldades de sugerir medidas de desempenho que revelem as carências percebidas na gestão. Falam sobre suas dificuldades em gerir, e não em medidas a serem implementadas na tentativa de suplantá-las.

Quadro 14. Síntese das respostas dos entrevistados quanto aos tipos de indicador de desempenho ser essencial para seu processo de tomada de decisão

Indicador	N. de Citações
Quantidade de laudo	3
Quantidade de atendimento	3
Entrega de laudo no prazo 10 dias	2
Quantidade de peças analisadas	2
Elaboração de documentos e pareceres (excluindo-se os laudos)	1
Classificação de complexidade	1
Quantidade do passivo	1

Fonte: A autora (2020)

A mensuração da quantidade de laudos (3 citações) e quantidade de atendimentos (3 citações) foram os itens mais apontados pelos gestores, assim como está entre os parâmetros mais citados pelos peritos dos diferentes setores do IC (vide sessão 5.2.1)

Segundo Niven (2011), ao se buscar um conjunto de indicadores de produtividade para mensuração de desempenho para o serviço público utilizando-se o Balanced Scorecard a missão organizacional passa a ser a prioridade.

A missão do IC-AM é de realizar serviços de identificação humana fundamentados no conhecimento técnico-científico, produzindo provas materiais isentas e de qualidade, com a finalidade de instruir o processo criminal para a elucidação de delitos e contravenções penais, ou seja, busca atuar em prol da justiça e dos direitos humanos.

Sendo assim, a contribuição objetiva do IC-AM em prol da justiça é: nos casos de flagrante, atender as solicitações via rádio fonia da Polícia Civil, indo ao local do crime para que as provas periciais sejam corretamente preservadas, coletadas e analisadas, para integrarem a instrução do processo penal; e a elaboração do laudo nessas e em todas as outras perícias demandadas e realizadas pelo Instituto.

Da mesma maneira, a elaboração de documentos e pareceres (excetuando-se os laudos) influi na mesma medida a produtividade e sua mensuração é de grande valor. Como no exposto acima, o principal produto do Instituto que é o laudo, porém tempo produtivo também é gasto para o desenvolvimento de documentos, pareceres, reuniões técnicas, reuniões interinstitucionais, atividades de grande valia para o bom desempenho dos processos desenvolvidos nos diversos setores do Instituto.

Ainda com vistas a importante missão de realizar a produção da prova pericial em matéria criminal, que serve a toda persecução penal, desde o inquérito policial até a ação penal propriamente dita, materializada através do laudo pericial, 2 gestores citaram a importância não apenas de entregar o laudo, mas o fazer dentro do prazo legal instituído por lei, que é de 10 dias.

Este indicador está fortemente relacionado ao cumprimento da satisfação dos clientes e da perspectiva dos processos internos, afinal o laudo é o principal meio produtivo da organização, que por sua vez é responsável pela geração de valor aos clientes.

A quantidade de peças analisadas, foi citada por 2 gestores, indo de encontro com os anseios e o entendimento na importância da utilização de tal métrica para os peritos do instituto como pode se constatar na sessão 5.2.1.

Um gestor citou a classificação de laudo por complexidade, fator importante e intimamente relacionado com o tempo dispendido na elaboração de tal documento.

Lima (2011) preconiza que deve se levar em consideração a complexidade do laudo, e tal complexidade pode ser representada pelo tempo médio previsto para cada tipo de laudo e a celeridade média obtida, conseguindo assim calcular o índice de efetividade de cada perito.

Tal índice acende um sinal de alerta em algumas situações: servidores com índice alto merecem destaque, porém podem suggestionar cuidados de seus gestores, visto que este índice inchado pode ser causado por serviços elaborados apenas de forma a cumprir os prazos, porém sem o nível de qualidade esperado.

Da mesma forma, servidores com índices muito abaixo, inspiram questionamentos. Foi a pouca produção? A alta complexidade?

E por fim, com 1 citação, aparece a quantidade de passivo. O passivo, são as pendências de exames periciais. Tal quantificação ajuda a mensurar a real necessidade de pessoal, tanto a sua falta quanto o seu excesso. Além disso, estimativas de eliminação ou acúmulo de passivo de exames dadas eventuais alterações no quadro de pessoal também são esperadas, de forma a subsidiar a tomada de decisão por parte dos gestores.

Tal índice ajuda ao gestor a compreender a quantidade de peritos que seria capaz de atender a demanda atual. Se o passivo estiver sendo gerado mês após mês, preceitua-se uma necessidade de alocação de peritos. Por ser um indicador de produtividade quantitativo, antes de medidas serem tomadas ainda se faz necessário uma avaliação qualitativa por parte do gestor para uma interpretação correta de seu significado.

Com o objetivo de gerenciar a produtividade de cada setor com vistas em suas diferenças e tais particularidades, tais mensurações se mostram pertinentes e tangíveis.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com objetivo geral de desenvolver um sistema de mensuração de desempenho que auxilie o processo de tomada de decisão dos gestores para o IC-AM e em conformidade com o BSC (KAPLAN E NORTON ,1997), buscou-se: definir a arquitetura de indicadores, sua conformidade com os objetivos estratégicos e então a escolha dos indicadores.

Tais autores ainda propõem uma quarta etapa que contempla elaboração do plano de implementação, porém este passo não integra a proposta desta pesquisa.

Becker et al. (2009) faz a seguinte análise em seu artigo sobre os desafios das lideranças forenses nos Estados Unidos da América: “a Criminalística é extremamente carente de recursos humanos capazes de não só administrá-la como também liderá-la”

A complexidade em dirimir e supervisionar as diversas atividades desenvolvidas na criminalística, uma instituição de grande volume de exames e alta diversidade, acaba por carecer de um conjunto de indicadores bem estruturados que deem apoio a tomada de decisão dos gestores.

Os desafios listados por Becker et al. (2009) são também válidos para as instituições brasileiras, dentre eles: redução do passivo (pendências) e constante avaliação de desempenho, tanto de pessoas como de processos.

As instituições públicas têm a particularidade de não visar o lucro no serviço prestado. Diferente das instituições privadas, o desempenho financeiro não é o objetivo principal.

Nessa linha, uma das grandes preocupações fundamenta-se na necessidade de uma ferramenta gerencial para a medição e a avaliação do desempenho da Perícia, levando à busca de uma metodologia apropriada às peculiaridades e à realidade da área pericial.

Uma empresa pública que possui funcionários motivados, capacitados, que buscam otimizar os recursos públicos, voltados ao atendimento ao cidadão e que buscam aperfeiçoar sua gestão para o alcance dos objetivos institucionais; atende plenamente aos conceitos de uma gestão pública focada em resultados.

Além disso, embora mecanismos de medição e avaliação de desempenho sejam importantes, a medição inadequada do desempenho pode se tornar um fator de desestímulo para os servidores.

Por isso, tem-se discutido a necessidade da escolha de indicadores de produtividade aplicados à criminalística, que levem em consideração os principais fatores que influenciam o desempenho das unidades periciais e dos peritos criminais.

Sendo assim, a partir da análise dos questionários aplicados aos peritos e gestores; foi verificado que o indicador utilizado no Instituto (quantidade de laudo) tem função em termos de medição da produtividade, mas existem outras métricas que deveriam ser consideradas para o aprimoramento do método de mensuração.

Dentre os itens citados nas questões fechadas avaliados como pertinentes, bem como aqueles sugeridos nos quesitos abertos tanto por parte dos peritos criminais como por parte dos gestores, houve uma convergência para inclusão de algumas métricas pertinentes.

A partir do agrupamento das métricas sugeridas por peritos e gestores foi produzido o quadro 15.

Quadro 15. Agrupamento das respostas dos peritos e dos gestores quanto as métricas para mensurar as atividades de Criminalística

Indicador	N. de Citações Peritos	N. de Citações Gestores
Complexidade de laudo	37	1
Tipo de exame/complexidade	33	-
Quantidade de atendimento	23	3
Quantidade de laudos	22	3
Quantidade de material analisado	18	2
Tempo de atendimento	17	-
Tempo de deslocamento	17	-
Capacitação/treinamento	11	-
Qualidade do laudo	11	-
Pontualidade / entrega laudo no prazo de 10 dias	9	2
Grupos de trabalho /missões	8	-
Quantidade de laudas/ laudo	4	-
Quantidade de requisições (entradas)	3	-
Quantidade de laudos em atraso	3	-
Quantidade de peritos	2	-
Sentenças judiciais que citem o laudo	2	-
Requisições pendentes/ Passivo	2	1
Quantidade de informações e pareceres produzidos	1	-
Produção científica/ artigos publicados	1	-

Fonte: A autora (2020)

Após o agrupamento, observou-se que seis métricas foram apontadas por peritos e gestores como importantes na mensuração do desempenho: Complexidade de laudo, Quantidade de atendimento, Quantidade de laudos, Quantidade de material analisado, Pontualidade / entrega laudo no prazo de 10 dias, Requisições pendentes/ passivo.

Vale ressaltar as métricas não citadas pelos gestores, mas muito citada pelos peritos: Tipo de exame/complexidade, Tempo de atendimento, Tempo de deslocamento, Capacitação/Treinamento, Qualidade do laudo e Grupos de trabalho /missões.

O quadro 16 a seguir compila os indicadores citados por peritos e gestores, e os indicadores mais citados pelos peritos.

Quadro 16. Indicadores citados por peritos e gestores e os indicadores mais citados pelos peritos

Indicador	N. de Citações Peritos	N. de Citações Gestores
Complexidade de laudo	37	1
Tipo de exame/complexidade	33	-
Quantidade de atendimento	23	3
Quantidade de laudos	22	3
Quantidade de material analisado	18	2
Tempo de atendimento	17	-
Tempo de deslocamento	17	-
Capacitação/treinamento	11	-
Qualidade do laudo	11	-
Pontualidade / entrega laudo no prazo de 10 dias	9	2
Grupos de trabalho /missões	8	-
Requisições pendentes/ passivo	2	1

Fonte: A autora (2020)

De todos os indicadores citados, é utilizado apenas a quantidade de laudos, e no ano de 2020, posterior ao lapso de tempo de estudo, nos setores de perícias externas iniciou-se a mensuração da quantidade de atendimentos.

Salienta-se que tais métricas utilizadas de forma isolada pode não levar a adequada avaliação da produtividade. Assim, a utilização conjugada dessas métricas, por meio de relações entre elas poderiam sanar distorções.

De acordo com Arretche (2001), na Administração Pública, o aperfeiçoamento dos processos existentes e a identificação de processos inteiramente novos passam pelo aumento da eficiência.

A ampliação e/ou melhora no atendimento do setor público, normalmente vem da otimização de seus recursos. Por isso, a eficiência na Administração Pública tem se tornado questão central para a melhoria da gestão pública.

A demanda por serviços públicos é crescente e o Estado Brasileiro não tem condições de investir na mesma proporção em recursos humanos e infraestrutura. A solução possível para que o Estado consiga atender as necessidades da sociedade é fazer um choque de gestão, através do aumento da eficiência, afinal o objetivo é desenvolver a organização e buscar a excelência, no intuito de atender às expectativas da sociedade brasileira.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou propor um conjunto de indicadores a ser utilizado pelo Instituto de Criminalística do Amazonas para mensurar sua produtividade.

A partir da discussão inicial, averiguou-se que a Administração Pública precisou se modernizar e valer-se de ferramentas gerenciais, inicialmente pensadas para a iniciativa privada, para suprir a necessidade de maior controle, lisura e eficiência na gestão dos recursos públicos.

De igual maneira, gestores dos Institutos de Criminalística são diariamente desafiados a aperfeiçoar seus processos, controlar a qualidade dos serviços prestados e administrar os limitados recursos disponíveis.

Dito isto, medir o desempenho dessas instituições, é premente, a fim de alcançar melhores resultados.

Sendo assim, inicialmente foi realizada a revisão bibliográfica a fim de contextualizar o problema. Foram analisados artigos específicos voltados à Gestão Pública, Estratégia, o Sistema de Mensuração de Desempenho Organizacional BSC; e Pesquisar casos de aplicação de indicadores de desempenho em Institutos de Criminalística do Brasil. Os principais bancos de dados examinados, para tal, foram Google Acadêmico, SciELO e CAPES.,

Nesse sentido, foi apresentado um panorama das atividades do Instituto de Criminalística do Amazonas, os dados estatísticos dos últimos anos e suas peculiaridades, e conjuntamente um breve relato da atividade de criminalística na Polícia Federal, como se deu a introdução do sistema de mensuração, suas evoluções e peculiaridades.

Por meio de pesquisa documental, foram coletados os Relatórios de Gestão disponibilizados pela instituição, referente aos anos de 2015, 2016 e 2017, documentos e planilhas.

Uma vez analisados, verificou-se que, em relação a mensuração de desempenho, foi observado um único indicador: quantidade de número de laudos emitidos.

A revisão bibliográfica e a pesquisa documental subsidiaram a elaboração da pesquisa de campo, realizada através de 2 questionários, sendo um destinado aos peritos criminais, e o outro aos gestores, onde foi possível avaliar o indicador utilizado

atualmente e apontar aqueles que deveriam ser considerados para fins de mensuração de produtividade.

Primeiramente as perguntas se reportaram à definição do perfil profissional. Com relação aos peritos, constatou-se que esses profissionais tem uma média de tempo de serviço de 11 anos; se apresentam em 17 diferentes áreas de formação, sendo a área de conhecimento predominante, a das Biológicas com 64% dos entrevistados. Quanto ao nível de escolaridade, pode-se compreender que 89% deles possui, no mínimo, cursos de especialização.

Com relação aos gestores, são, principalmente, pessoas com idade igual ou acima de 40 anos e com média de permanência na função de liderança por volta de 2 anos, sendo a área de conhecimento predominante, a das Biológicas com 67% dos entrevistados. Quanto ao nível de escolaridade, pôde-se compreender que 100% deles possui, no mínimo, cursos de especialização, porém, esta formação acadêmica, não envolve cursos em gestão. Apenas 25% dos gestores tem algum tipo de formação em gestão.

Percebeu-se, uma rotatividade maior nos ocupantes dos cargos de Diretor do Instituto de Criminalística, o que possivelmente é causado pela falta de conhecimento formal em gestão, aliada a peculiaridade deste cargo em administrar a maior diversidade de realidade entre os diversos setores componentes do IC.

Sendo assim, verificou-se a necessidade dos gestores adquirirem conhecimentos técnico-científicos em áreas gerenciais, visto que assumem um cargo dessa natureza.

Isto posto, dentre os gestores, 58,3% alegaram ter ciência sobre o Relatório de Gestão, e desse número, apenas 25% declaram utilizar o Relatório de Gestão para tomar decisões quanto às suas atividades. Os motivos alegados para sua não utilização foram: a dificuldade no acesso ao relatório, a falta de tempo para examinar o conteúdo do documento e a inexistência de dados que auxiliem de fato as decisões. Essas constatações vão de encontro com as características verificadas na análise do perfil profissional, impactando diretamente a utilização dos indicadores nas rotinas dos gestores.

Embora o uso do relatório de gestão para auxiliá-los na tomada de decisão tenha sido baixo, quando indagados sobre a importância dos indicadores de produtividade na melhoria do desempenho das atividades do IC e a qualidade dos serviços prestados; 91,7% posicionaram-se a favor do uso desse mecanismo.

A partir disso, partiu-se para a identificação de quais indicadores de desempenho são considerados necessários pelos peritos para a melhor execução das atividades e mensuração do desempenho de suas atividades em seus respectivos setores, assim como aqueles indicadores apontados pelos gestores como relevantes para o processo decisório.

Com esse propósito, foram realizadas perguntas aos peritos e aos gestores, e os dados foram tratados por meio estatístico e de análise de conteúdo, através da categorização das respostas dadas a partir de termos-chaves e a frequência de citações fornecidas.

O conteúdo apreendido por meio dos questionários foi essencial, enfim, para o alcance do objetivo geral da pesquisa: a proposição de um conjunto de indicadores (sistema de mensuração de desempenho).

Foram apontados os seguintes indicadores de desempenho como resultado na pesquisa com os peritos com maior número de citações em ordem decrescente: Complexidade de Laudo, Tipo de exame/complexidade, Quantidade de atendimento, Quantidade de laudos, Quantidade de material analisado, Tempo de atendimento, Capacitação/Treinamento, Qualidade do laudo, Pontualidade e Grupos de trabalho /missões.

Na pesquisa com os gestores, foram apontados os seguintes indicadores de desempenho como resultado em ordem decrescente em número de citações: Quantidade de laudos, Quantidade de atendimento, Entrega de laudo no prazo de 10 dias, Quantidade de peças analisadas, Elaboração de documentos e pareceres (excetuando-se os laudos), Classificação de complexidade e Quantidade do passivo.

Vale lembrar que a medição de desempenho deve ser feita por um conjunto de indicadores, que utilizados de maneira adequada para avaliar múltiplas dimensões, deve oferecer ferramentas gerenciais úteis ao gestor para sua tomada de decisão. Sua utilização como comparativo de produtividade poderá contribuir para a correta avaliação do desempenho do IC-AM e permitir sua comparação ao longo do tempo, que resulta na melhor aplicação dos recursos, assim como a proposição de medidas de correção ao longo do monitoramento, tal como, a distribuição de carga de trabalho, a realocação de peritos dentre os muitos setores existentes no Instituto, acompanhamento de metas, alocação de recursos, dentre outros.

Destarte, considera-se que o objetivo principal da dissertação, de propor um sistema de mensuração para avaliar a produtividade do Instituto de Criminalística do

Amazonas, contribuindo para que os gestores possam avaliar o desempenho dos peritos e dos setores, visando dar suporte para o processo de tomada de decisão, foi alcançado.

Observou-se que seis métricas foram apontadas por peritos e gestores como importantes na mensuração do desempenho: Complexidade de laudo, Quantidade de atendimento, Quantidade de laudos, Quantidade de material analisado, Pontualidade / Entrega laudo no prazo de 10 dias, Requisições pendentes/ passivo.

Vale ressaltar outras 6 métricas, não citadas pelos gestores, mas muito citada pelos peritos como pontos muito impactantes na mensuração do desempenho de suas atividades em seus respectivos setores: Tipo de exame/complexidade, Tempo de atendimento, Tempo de deslocamento, Capacitação/Treinamento, Qualidade do laudo e Grupos de trabalho /missões.

Uma limitação observada nos indicadores adotados para Institutos de Criminalística é a dificuldade na forma de comparação entre a produtividade dos setores, pois os tipos de laudos produzidos são diferentes e cada um tem suas peculiaridades. Outra limitação verificada foi a falta de um sistema de informação no Instituto de Criminalística do Amazonas, que compile de maneira segura os dados e possa disponibilizar de maneira célere os resultados obtidos.

Por fim, como recomendações de pontos que poderão ser explorados por outros pesquisadores em estudos futuros, têm-se a investigação sobre: melhoria nos processos internos e externos com foco na produtividade; o custo dos laudos periciais (uma visão financeira de valor do laudo pericial); alinhamento da gestão estratégica com os indicadores de resultado e como a cultura organizacional afeta a implementação de sistemas de mensuração de desempenho; e indicadores de resultado, com foco nos usuários finais do laudo (juízes, promotores...) sobre a relevância deste documento nas sentenças judiciais.

8. REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F.L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Caderno Enap**, n. 10, 1997.
- ADORNO, S. **A gestão urbana do medo e da insegurança: violência, crime e justiça penal na sociedade brasileira contemporânea**. 1996. 282 f. Teses (apresentada como exigência parcial para o Concurso de Livre-Docência em Ciências Humanas). Departamento de Sociologia, da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 1996.
- AFONSO, R.W.; ROMANO, M.; SILVA JÚNIOR, D.S. et al. Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v. 20, n. 66, p. 3-18, jan./jun., 2015.
- ANDRADE, M.V., SANTOS, A. R. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense. **Anais do XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. Natal, 2004
- ARAGÃO, C.V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 48, n. 3, p. 104-132, set./dez., 1997.
- ARRETCHE, M.T.S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabete Melo. **Avaliação de políticas sociais**. São Paulo: IEE, 2001.
- ASOSHEH, A.; NALCHIGAR, S.; JAMPORAZMEY, M. Information technology project evaluation: an integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 8, p. 5931-5938, 2010.
- BARROS, A.C. et al. **Sistema de gestão estratégica: uma proposta de estruturação**. Departamento de Polícia Federal, Diretoria Técnico-científica (DITEC), 2011.
- BECKER, W.S., DALE, W.M.; PAVUR JUNIOR, E.J. Forensic Science in Transition: critical leadership challenges. *Forensic Science Policy & Management: An International Journal*, v. 1, n. 4, p. 214-223, 2009.
- BELLUCO, C.G. **Indicadores de produtividade aplicados à criminalística da Polícia Federal Dissertação (Mestrado)**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.
- BENGOCHEA, J.L.P.; GUIMARÃES, L.B.; GOMES, M.L. et al. A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 1, p. 119-131, 2004.
- BRASIL. Presidência da República. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 63, n. 3, p. 265-284, jul./set., 2012.

CAIDEN, G. **Administrative reform comes of age**. Berlin/New York: Walter de Gruyter, 1991.

CAVALCANTE, G.F.F.; LIMA, I.F. Gerenciamento da rotina do trabalho em editoras universitárias públicas na perspectiva da sociedade da informação. **Revista Gestão & Aprendizagem**. João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 25-44, 2016.

CHANDI, R. Key performance indicators: measuring performance in the oil & gas EPC industry. **Dissertação de Mestrado**. Delft University of Technology. Haia, 2009.

CHANDLER, A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COSTA, A. **Aplicação da metodologia Balanced Scorecard em Instituições do sector público não lucrativo: o estudo do caso Instituto Politécnico de Portalegre**. Dissertação (Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 2009.

COUTINHO, M.J.V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2000.

CREAMER, G.; FREUND, Y. **Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance**. Decision Support Systems, v. 49, n. 4, p. 365-385, 2010.

CRESWELL, J.W.; CLARK, V.L.P. **Pesquisa de métodos mistos: série métodos de pesquisa**. São Paulo: Penso Editora, 2015.

FERNANDES, K.J.; RAJA, V.; WHALLEY, A. Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. **Journal Technovation**, v. 26, p. 623–634, 2006.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, A.S. Auditoria de gestão e estratégia no setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, v. 1, n. 4, out./dez. 2001.

FRESNEDA, P. A experiência do MAPA na execução da estratégia corporativa: foco nas pessoas. In: FÓRUM NACIONAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO, 2., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília, 2011. 1 CD-ROM.

GARCIA, R. L. M. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores**. FGV. Rio de Janeiro, 2008.

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

GITINEJAD, B.; KERAMATI, M. A survey on existing challenges of BSC implementation for performance measurement. **Management Science Letters**, v. 4, n. 4, p. 733-738, 2014.

GODINHO, R.M. **Implantação do Balanced scorecard no aprimoramento da gestão orçamentária do Inmetro**. 2005. 88 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total). Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro – Niterói, 2005.

HOBBSAWN, E. **Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLMES, M.; SHAND, D. **Management reform: some practitioner perspectives on the past ten years**. *Journal Governance*, v. 8, n. 4, 1995.

INSTITUTO NACIONAL DE CRIMINÍSTICA – INC. **Sistema Nacional de Criminalística – Relatório Estatístico de 2017**. Brasília: INC. 2018.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAHN, T.; ZANETIC, A. **O papel dos municípios na segurança pública**. Relatório final: concursos nacionais em pesquisas aplicadas em justiça criminal e segurança pública. Brasília: Senasp – Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 7, p. 172, 2005.

LIMA, F.F. **Determinantes do desempenho em laudos de criminalística no departamento de polícia federal: uma abordagem multinível** 2011. 95 f. Tese (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro – RJ, 2011.

LUCENA, W.G.L. **Avaliação de desempenho no setor Público: aplicação de modelos no Ministério da Ciência e Tecnologia**. 2011. 367 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa – PB, 2011.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. In: Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINI, C.; MARTINS, H. **Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento**. In: Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2004.

MAYLE, D., HINTON, M., FRANCIS, G., & HOLLOWAY, J. **What really goes on in the name of benchmarking?** In: A. NEELY, Business performance measurement (p. 382). Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2004.

MONTEIRO, R.P.; PEREIRA, C.A.; PEREIRA, N.S.P. **O impacto das reformas da Administração Pública brasileira na regulação contabilística do setor**. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, v. 3, n. 6, p. 37- 61, jul./dez., 2014.

MOTTA, P.R. A modernização da Administração Pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 87-96, 2007.

NIVEN 2011.

OLIVEIRA, A.L.; COSTA, A.P.; MIRANDA, A.R.A. et al. O marketing público no contexto da reforma gerencialista do estado. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 2, p. 103-116, 2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PASSETTI, E. **Anarquismos e sociedade de controle**. São Paulo: Cortez, 2003.

PEREIRA, L.C.B. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

PEREIRA, N.F.G. A gestão de mudanças na perícia criminal federal: a implementação dos indicadores de complexidade. **FGV**, Rio de Janeiro, 2013.

PINHO, J.A.G. Reforma do aparelho do Estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 59-79, 1998.

POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa nº 013/2005-DG/DPF**, de 15 de junho de 2005. Dispõe sobre o Regimento Interno da Polícia Federal

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, A.B. Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 3, n. 5, p. 63-82, 2013.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. et al. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4. ed., 2005.

SILVA, F.A.; GONÇALVES, C.A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

SOUZA, R.S.R. Políticas públicas e violência. **Revista Democracia Viva**, v. 33, n. 4, p. 38-43, out./dez. 2006.

SOUZA, S.C.; MARINHO, S.V. Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 213–237, 2014.

TCU. Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. **Plano estratégico 2009-2013**. 2011. Disponível em: <http://www.tce.rn.gov.br/2009/download/Cartilha%20TCE-28_10.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2017.

TEIXEIRA, S.M. Sistemas de proteção social pós-reformas: desmonte ou adaptação? **Revista Sociedade em Debate**, v. 18, n. 2, p. 27-39, 2013.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO SOBRE INDICADORES DE PRODUTIVIDADE DO INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA DO ESTADO DO AMAZONAS LORENA DOS SANTOS BAPTISTA

Este questionário de avaliação sobre indicadores de produtividade tem por objetivo auxiliar a pesquisa de campo de um projeto de pesquisa acadêmica da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), para conquista do grau de mestre em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos.

Indicadores de produtividade aplicados à criminalística são fundamentais para avaliação e medição dos resultados. Sem parâmetros adequados, torna-se difícil produzir relatórios gerenciais que permitam a análise e comparação de dados, assim como um referencial para a tomada de decisão.

A pesquisa visa analisar o indicador adotado até o presente momento no Instituto de Criminalística do Amazonas “Lorena dos Santos Baptista” para mensurar e avaliar o desempenho dos setores da Criminalística do Amazonas.

Assim, encaminho o questionário anexo a fim de coletar informações e dados para subsidiar a pesquisa.

Ao respondê-lo, demonstre com sinceridade com precisão suas convicções a respeito do assunto.

A sua participação é de extrema importância para o sucesso desta pesquisa.

Não deixe questões em branco.

As informações contidas nesta pesquisa são confidenciais, serão utilizadas para fins acadêmicos, e são anônimas.

Muito Obrigada.

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1. PERFIL PROFISSIONAL

1- Qual área do IC você está lotado?

Perícias Internas ()

Perícias Externas ()

2- Em que setor? _____

3- Qual sua área de formação (se houver mais de uma, favor citar)?

4- Possui cursos de pós-graduação? Quais?

5- Há quanto tempo atua como perito criminal?

2. QUESTIONÁRIO

Escala de Valores

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Sou indiferente
- 4- Concordo parcialmente
- 5- Concordo totalmente

Perguntas	1	2	3	4	5
1. Quantidade de laudos produzidos é o indicador de produtividade atualmente utilizado pelo Instituto de Criminalística é adequado para avaliar o desempenho de seu setor?					
2. Esse indicador representa a produtividade do seu setor?					
3. A adoção de outros indicadores de produtividades poderiam melhorar a visão da real produtividade de seu setor?					
4. A quantidade de tempo gasto por tipo de laudo pode representar uma melhor ponderação?					
5. A quantidade de materiais a serem examinados deve ser considerada no cálculo de produtividade?					
6. Os afastamentos de servidores devem ser considerados para o cálculo da produtividade?					
7. Padronização de procedimentos pode resultar em maior produtividade?					
8. Melhoria nos processos administrativos no setor poderia resultar, de forma significativa, na redução do tempo de atendimento dos exames?					
9. Os equipamentos disponíveis em seu setor são insuficientes para melhoria da sua produtividade?					
10. Capacitação de servidores resultam em melhoria na produtividade?					
11. O afastamento para capacitação tem afetado significativamente a produtividade do seu setor?					
12. O aumento da produtividade de laudos necessariamente reduz sua qualidade?					

Questões Abertas

13. Existem outras atividades, além da realização de perícias, que impactam significativamente na produtividade do setor? Quais?

14. Que recursos (humanos, materiais, financeiros, etc) a sua unidade precisa para melhorar a produtividade (listar)?

15. Em seu entendimento, quais as considerações deveriam ser mensuradas para medir o trabalho das unidades de perícias (listar)?

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1. PERFIL PROFISSIONAL DOS GESTORES

- 6- Qual a sua idade? _____
- 7- Há quanto tempo o (a) senhor foi gestor do Instituto de Criminalística Lorena dos Santos Baptista? _____
- 8- Qual sua área de formação? _____
- 9- Possui cursos de pós-graduação? Quais?

- 10- Possui formação em gestão (graduação, pós-graduação ou outro tipo de especialização)?

2. RELATÓRIO DE GESTÃO E INDICADORES

- 11- O (a) Sr. (a) tem conhecimento do Relatório de Gestão?

- 12-O (a) Sr. (a) utiliza o Relatório de Gestão para tomar decisões quanto às suas atividades? _____
- 13-Este Instituto utiliza indicadores de desempenho para medir a qualidade dos serviços prestados? _____
- 14-Os indicadores de produtividade são importantes para o melhor desempenho das atividades do IC e a qualidade dos serviços prestados?

- 15-O IC promove o aprendizado e o crescimento dos peritos criminais?

16- Em sua opinião, quais indicadores de desempenho são essenciais para o seu processo de tomada de decisão?
