

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
CENTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS (CGEN)
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**



CÉSAR AUGUSTUS ADORNO FERREIRA LIMA

**DESCONCENTRAÇÃO *VIS-À-VIS* CONCENTRAÇÃO:
um estudo sobre os exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-
Científica do estado de Goiás.**

**CATALÃO - GO
2017**

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: Dissertação Tese

2. Identificação da Tese ou Dissertação

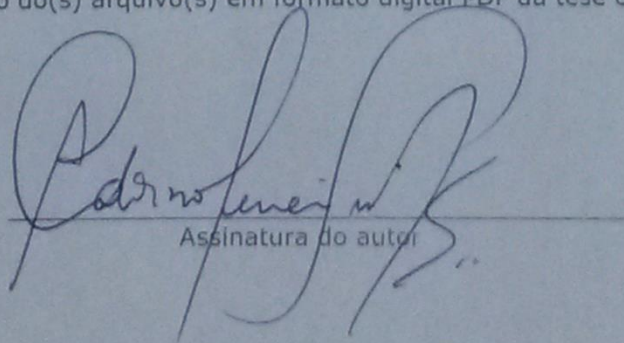
Nome completo do autor: César Augustus Adorno Ferreira Lima.

Título do trabalho: **DESCONCENTRAÇÃO VIS-À-VIS CONCENTRAÇÃO: um estudo sobre os exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás.**

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do autor

Data: 03 / 02 / 2017

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

CÉSAR AUGUSTUS ADORNO FERREIRA LIMA

**DESCONCENTRAÇÃO *VIS-À-VIS* CONCENTRAÇÃO:
um estudo sobre os exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-
Científica do estado de Goiás.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba

**CATALÃO
2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Lima, César Augustus Adorno Ferreira
DESCONCENTRAÇÃO VIS-À-VIS CONCENTRAÇÃO: [manuscrito] :
um estudo sobre os exames definitivos de drogas na Polícia Técnico
Científica do estado de Goiás. / César Augustus Adorno Ferreira
Lima. - 2017.
CLXXXV, 185 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade
Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós
Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2017.
Bibliografia. Apêndice.
Inclui tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Desconcentração. 2. Descentralização. 3. Gestão pública. 4.
Segurança pública. 5. Perícia criminal. I. Ba, Serigne Ababacar Cisse,
orient. II. Título.

CDU 005



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

No dia três (03) de fevereiro de dois mil e dezessete (2017), às 17:00 horas, na sala 215 do CGEN, Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás, **CÉSAR AUGUSTUS ADORNO FERREIRA LIMA**, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulado **DESCONCENTRAÇÃO VIS-À-VIS CONCENTRAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE OS EXAMES DEFINITIVOS DE DROGAS NA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS** para a Comissão de Avaliação composta pelos seguintes docentes: **Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba** (Programa de Pós-Graduação Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. Manoel Rodrigues Chaves** (Programa de Pós-Graduação em Geografia e Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convitado Interno), **Dra. Estela Najberg** (Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Goiás, Membro Convitado Externo) e **Dr. André Vasconcelos da Silva** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convitado Suplente Interno). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (à) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de mestrado profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO (A) NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa

De acordo com a Resolução – CEPEC Nº 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.

A Comissão de Avaliação:

Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba
Membro Presidente
Universidade Federal de Goiás - UFG

Dr. Manoel Rodrigues Chaves
Membro Convitado Interno
Universidade Federal de Goiás - UFG

Dra. Estela Najberg
Membro Convitado Externo
Universidade Federal de Goiás - UFG

Dr. André Vasconcelos da Silva
Membro Convitado Suplente Interno
Universidade Federal de Goiás - UFG

César Augustus Adorno Ferreira Lima
Discente Candidato (a)
Matrícula: 2015-0193

Para uso da Coordenação/Secretaria do PPGGO

Prof. Dr. Wagner Rosalem
Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Wagner Rosalem
Coord. do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional-RC/UFG
- SIAPE: 1563237 - Port. 0321

Prof. Dr. Geraldo Sadoyama Leal
Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional
Universidade Federal de Goiás

Observações:

Visto Secretaria:
EX. Defesa nº 01/2017

Catalão, 03/02/2017

À Deus, Pai amoroso, origem e destino último de todas as coisas.

Aos meus familiares e amigos, pelo carinho e incentivo.

À minha noiva, pela parceria, apoio e compreensão.

Aos Peritos Criminais do nosso país que trabalham arduamente para promover justiça social, e de forma especial aos que atuaram e atuam no laboratório de drogas do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues.

A todas as famílias que vivem o drama de ter um ente querido com dependência química.

AGRADECIMENTOS

Louvo à Santíssima Trindade por ter proporcionado a oportunidade de fazer este mestrado, e me dar um sentido existencial ao infundir em mim a certeza de sua presença e de seu amor incondicional.

Agradeço aos meus pais que plantaram a sementinha da importância de estudar e, sobretudo, a semente da ética, responsabilidade e honestidade que tanto tento cultivar. Aos meus irmãos, companheiros de viagem com os quais sempre posso contar.

Agradeço minha noiva, grande parceira, pela compreensão nas minhas ausências e por ter me ensinado a fazer pesquisa. Agradeço seu carinho nos meus momentos de tristeza e frustração, e sua compreensão nos momentos de irritação.

Agradeço à Superintendente da Polícia Técnico-Científica Dr^a. Rejane da Silva Sena Barcelos por ter autorizado esta pesquisa dentro da instituição e confiar no meu trabalho na nossa lida diária. Não posso deixar de lembrar dos gestores Valquíria Soares de Freitas, Dr. Rodrigo Irani Medeiros, Kárita Fortes Ribeiro de Alcântara e Patrícia Caixeta Castro Souza Braga por não terem colocado nenhum empecilho para o desenvolvimento desta pesquisa, sempre se mostrando atenciosos e prestativos.

Agradeço a todos os Peritos Criminais do laboratório de drogas, especialmente Núbia Cristina Louza Chaveiro e André Luiz Martini, que atenciosa e pacientemente orientaram-me sobre a rotina de trabalho e as técnicas usadas na realização dos exames.

Não poderia deixar de agradecer o Perito Criminal Wagner Torres Fernandes pela sua parceria, fornecendo seus amplos conhecimentos sobre a instituição e contribuindo significativamente com a confecção deste trabalho.

Agradeço aos meus professores cujos ensinamentos foram de suma relevância na construção desta pesquisa, de forma especial ao professor Dr. Geraldo Sadoyama que muito confrontou minhas ideias nas disciplinas de Seminário I e II, proporcionando uma reflexão mais criteriosa sobre o método de pesquisa; e ao professor André Vasconcelos por me ajudar a refinar meu gosto científico pela administração pública.

Aos professores Doutores Estela Najberg e Manoel Rodrigues Chaves pelas preciosas considerações durante a avaliação do trabalho, e à professora Fabiana Ribeiro Santana por me ensinar a instrumentalizar a técnica de análise de conteúdo.

Agradeço ao professor Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba pelas orientações e, antes de tudo, por ter acreditado nesta pesquisa ainda no processo de seleção quando eu somente possuía o tema, o problema e um pré-projeto bem incipiente. Além disso, por constantemente me colocar no foco, pois no afã de muito produzir academicamente, me distraía com o que não era o essencial. As orientações do professor me conferiram tranquilidade ao desenvolver este trabalho, diminuindo minha ansiedade.

Agradeço aos meus amigos por me tirarem dos livros e lembrar que também possuía uma vida social. Particularmente, agradeço ao amigo-irmão Frederico Guerreiro por disponibilizar seu tempo como meu procurador para resolver assuntos relacionados ao mestrado no período que morei em Goiânia-GO.

Agradeço aos amigos do mestrado Pedro de Freitas, Igor Nicolau, Larissa Juliana, Fernanda Lobato e Carla Mendonça de Souza por deixarem o processo de aprendizagem mais leve, compartilhando as pesadas tarefas a serem cumpridas e fazendo piadas em momentos de muita tensão.

O que é verdade?... Tenho sede...

(Jo 18, 38b; 19, 28b)

RESUMO

O uso de drogas está relacionado à violência física, corrupção e formação de organizações criminosas o que as tornam uma questão de segurança pública. O seu mercado é uma das principais causas da alta criminalidade que atinge a nossa sociedade. Neste sentido a Perícia Criminal no Brasil se destaca por sua ação na produção da prova material. Para tanto é necessário que o Perito Criminal realize o exame definitivo de drogas. No final de ano de 2014 e início de 2015, o laboratório de drogas do ICLR encontrava-se abarrotado de requisições, sendo que os Peritos Criminais não estavam conseguindo atender dentro do prazo legal a demanda de exames definitivos. Com isso, havia o comprometimento da persecução penal. Essa ineficiência suscitou a necessidade de buscar uma readequação do atendimento dessa demanda, com a finalidade de aprimorar a tempestividade da produção dessa prova material. Dessa forma, surge a seguinte questão de pesquisa: a desconcentração dos exames definitivos de drogas é uma opção eficiente, eficaz e efetiva para a Polícia Técnico-Científica aumentar sua capacidade de atender essa demanda? O objetivo do presente trabalho foi realizar um estudo sobre a desconcentração *vis-à-vis* a concentração dos exames definitivos de drogas. Para atingi-lo, foi realizado um estudo de natureza aplicada, métodos mistos (quanti-qualitativo), de corte transversal, descritivo-exploratório, cuja estratégia de pesquisa foi um projeto de triangulação de métodos. A dimensão quantitativa envolveu a Polícia Civil e a Polícia Técnico-Científica. Na primeira instituição foi aplicado um questionário aos Delegados Regionais composto de 21 questões (fechadas, semiabertas e abertas). Na segunda, foram obtidas informações que proporcionaram análises estatísticas descritivas sistematicamente estruturadas para definir a necessidade de realizar a desconcentração ou não. A dimensão qualitativa envolveu entrevistas semiestruturadas com gestores da Polícia Técnico-Científica, cuja técnica de análise foi a de conteúdo (categorias temáticas). Observou-se que o resultado quantitativo, em termos exclusivamente financeiros, refutou a possibilidade de desconcentração, e, por outro lado, o resultado qualitativo apontou um forte movimento de desconcentração dentro da Polícia Técnico-Científica liderado pelos gestores. Após a comparação dos resultados quantitativos e qualitativos, constatou-se que a concentração possui um elevado coeficiente de eficiência. Contudo, com base no conceito de eficiência relativa, a eficácia e a efetividade do processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas foram preponderantes para que esse processo fosse considerado importante para melhorar a prestação de serviço da Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás. Esta conclusão traz implicações gerenciais, pois a desconcentração não pode ser conduzida sem planejamento estratégico, sem um estudo minucioso dos recursos necessários, bem como sem a devida identificação da origem dos investimentos. Além disso, a pesquisa apontou que o fortalecimento das relações com os *stakeholders* em nível local proporcionará a construção de um cenário favorável para promover esse processo.

Palavras-chave: desconcentração; descentralização; gestão pública; segurança pública; perícia criminal.

ABSTRACT

Drug use is related to physical violence, corruption and the formation of criminal organizations turning it public security problem. Its market is one of the main causes of high crime that affects our society. In this sense the Forensics Expert in Brazil stands out for its action in the production of material evidence. To do so, it is necessary that the Forensics Expert perform the definitive drug examination. By the end of the year 2014 and early 2015, the ICLR's drug laboratory was crowded with requisitions, and the Forensics Expert were not able to meet within the legal deadline the demand for definitive exams. With this, there was the commitment of the criminal prosecution. This inefficiency provoked the need to seek a readjustment of the supply of this demand, in order to improve the timing of the production of this material proof. Thus, the following research question arises: is the deconcentration of definitive drug exams an efficient, effective and effective option for the Technical-Scientific Police to increase its capacity to meet this demand throughout the State of Goiás? The objective of the present study was to conduct a study on deconcentration vis-à-vis the concentration of definitive drug exams. In order to achieve this, a study of applied nature, mixed methods (quantitative-qualitative), cross-sectional, descriptive-exploratory, whose research strategy was a triangulation of methods was carried out. The quantitative dimension involved the Civil Police and the Technical-Scientific Police. In the first institution a questionnaire was applied to the Regional Delegates composed of 21 questions (closed, semi open and open). In the second one, information was obtained that provided systematic descriptive statistical analyzes to define the need to perform deconcentration or not. The qualitative dimension involved semi-structured interviews with managers of the Technical-Scientific Police, whose technique of analysis was that of content (thematic categories). It was observed that the quantitative result, in exclusively financial terms, refuted the possibility of deconcentration, and, on the other hand, the qualitative result pointed to a strong movement of deconcentration within the Technical-Scientific Police led by the managers. After comparing the quantitative and qualitative results, it was found that the concentration has a high coefficient of efficiency. However, based on the concept of relative efficiency, the efficacy and effectiveness of the deconcentration process of the definitive exams of drugs were preponderant so that this process was considered important to improve the service delivery of the Technical-Scientific Police of the state of Goiás. This conclusion has management implications, because deconcentration can not be conducted without strategic planning, without a detailed study of the necessary resources, as well as without proper identification of the origin of investments. In addition, the research pointed out that strengthening stakeholder relations at the local level will provide the building of a favorable scenario to promote this process.

Keywords: deconcentration; decentralization; public management; public security; criminal science investigation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa do estado de Goiás indicando as sedes das Regionais e suas delimitações geográficas.....	18
Figura 2 – Diagrama visual da estratégia de pesquisa: triangulação concomitante.....	75
Figura 3 – Etapas da pesquisa quantitativa.....	82
Figura 4 – Porcentagem de Regionais da Polícia Civil <i>versus</i> atribuição de responsabilidade pelo encaminhamento da droga para exames definitivos.....	89
Figura 5 - Mapa do estado de Goiás indicando os polos Regionais de atendimento dos exames definitivos de drogas.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porcentagem de respostas relacionadas aos motivos que levam os Delegados a acumularem demandas antes de encaminhar as drogas para exames definitivos.....	88
Tabela 2 – Frequência de encaminhamento das drogas para exames definitivos.....	88
Tabela 3 – Relação entre porcentagem de Regionais da Polícia Civil <i>versus</i> Cargos <i>versus</i> Quantidade de policiais que são responsáveis pela custódia da prova.....	89
Tabela 4 – Relação entre tipo de combustível e quantidade consumida nas Regionais de Polícia Civil não adjacentes à Região Metropolitana.....	90
Tabela 5 – Quantidade de requisições de exames definitivos de drogas por ano e por regional.....	94
Tabela 6 – Requisições de exames definitivos de drogas oriundas das Regionais e Macrorregiões da Polícia Técnico-Científica: médias e porcentagem.....	95
Tabela 7 – Estatística descritiva referente aos exames definitivos de drogas.....	96
Tabela 8 – Requisições de exames definitivos de drogas: entradas, atendidas e não atendidas.....	96
Tabela 9 - Média mensal de produção de laudos de exames definitivos de drogas por Perito Criminal.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de classificação de descentralização/desconcentração.....	45
Quadro 2 – Tipos de classificação de descentralização/desconcentração de organismos internacionais.....	50
Quadro 3 – Síntese de conceitos do tema descentralização/desconcentração no âmbito do Direito Administrativo.....	56
Quadro 4 – Trabalhos científicos relacionados à Perícia Criminal que abordaram a discussão dos conceitos de descentralização e desconcentração.....	58
Quadro 5 – Comparação entre o antes e a realidade atual das Regionais de Polícia Civil que encaminha drogas para exame definitivo a um NRPTC.....	92
Quadro 6 – Capacidade Máxima Mensal de atendimento de requisições de exames definitivos de drogas no laboratório.....	99
Quadro 7 – Capacidade de Solução de Demanda calculada em três modelos: um ano, dois anos e três anos.....	100
Quadro 8 – Descrição do mínimo necessário para se atingir uma boa capacidade de produção e seu respectivo investimento.....	101
Quadro 9 – Categorias temáticas de análise da pesquisa qualitativa.....	103
Quadro 10 – Concentração: categorias intermediárias e conceitos norteadores.....	104
Quadro 11 – Desconcentração: categorias intermediárias e conceitos norteadores.....	118
Quadro 12 – Comparação entre a síntese das unidades de análise relacionadas com a efetividade do processo de desconcentração identificadas neste trabalho com as avaliadas em outros trabalhos do referencial teórico.....	138

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa	18
1.2 Objetivos	20
1.3 Justificativa.....	21
2 MODELO GERENCIAL DE GESTÃO PÚBLICA.....	23
2.1 Breve revisão da reforma do Estado no contexto internacional	23
2.2 A adoção do modelo gerencial no Brasil.....	32
2.3 O modelo gerencial e a busca da eficiência	35
3 CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO: ELUCIDANDO OS CONCEITOS	38
3.1 Os conceitos no âmbito da Administração	39
3.2 Os conceitos no âmbito do Direito Administrativo.....	52
3.3 Conceito de concentração/desconcentração e trabalhos relacionados	57
4 A PERÍCIA CRIMINAL.....	60
5 AS DROGAS	66
5.1 Drogas e legislação.....	66
5.2 Drogas: uma questão complexa e transversal.....	69
6 MÉTODO DE PESQUISA.....	75
6.1 Delineamento e diagrama visual da estratégia de pesquisa.....	75
6.2 Hipóteses da pesquisa quantitativa.....	76
6.3 Coleta e análise dos dados quantitativos	77
6.4 Amostra, coleta e análise dos dados qualitativos	82
6.5 Comparação dos resultados quantitativos e qualitativos.....	84
6.6 Aspectos éticos da pesquisa	85

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	87
7.1 Dimensão quantitativa da pesquisa	87
7.2 Dimensão qualitativa da pesquisa	102
7.2.1 Concentração	104
7.2.2 Desconcentração	117
7.2.3 Concentração versus desconcentração?.....	138
7.3 Análise comparativa dos resultados quantitativos e qualitativos	140
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
9 REFERÊNCIAS.....	150
10 APÊNDICES	166

1 INTRODUÇÃO

Estima-se que 246 milhões pessoas no mundo, entre 15 e 64 anos, usaram algum tipo de drogas ilícitas no ano de 2013. Dessas, 27 milhões de pessoas apresentam dependência química em decorrência do uso daquelas substâncias, sendo que quase a metade (12,19 milhões de pessoas) utiliza drogas injetáveis (UNODC, 2015).

O Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes (UNODC) estima que, na América do Sul, houve um aumento da prevalência anual do consumo de cocaína de 0,7% em 2010 (1,84 milhões de usuários) para 1,2% em 2012 (3,34 milhões de usuários), três vezes mais que a média de consumo global (UNODC, 2015). Além disso, observa-se que o aumento do consumo de cocaína na América do Sul é impulsionado pelo consumo crescente no Brasil, o qual é o maior mercado de cocaína da região. A UNODC estima uma prevalência do consumo de cocaína de 1,75% entre os adultos da população do nosso país (UNODC, 2015).

O consumo de maconha na América do Sul tem aumentado, especialmente no Chile e Colômbia. Apreensões dessa droga aumentaram acentuadamente de 821 toneladas em 2012 para 1.308 toneladas em 2013, resultado de apreensões significativas no Paraguai, Colômbia e Brasil (UNODC, 2015). É importante salientar que, no contexto internacional, existe cooperação policial entre o Brasil e o Paraguai no sentido de realizar operações conjuntas com o intuito coibir o tráfico. Ademais, a Polícia Federal brasileira também realiza operações no nordeste do Brasil com a mesma finalidade (UNODC, 2015).

No Brasil, segundo o Ministério da Justiça, de 2004 a 2010 o número de ocorrências de tráfico de drogas registradas pelas Polícias Cíveis cresceu 165,94% e de posse de droga cresceu 28% (BRASIL, 2014). Em relação à Polícia Federal, entre 2001 e 2007, houve um aumento de 72,42% de inquéritos instaurados relacionados às ações de repressão às drogas, o que resultou na elevação de 65,43% de indiciados (BRASIL, 2014). A quantidade de drogas apreendida pela Polícia Federal neste período também aumentou consideravelmente: 87% a mais de maconha; 3 vezes mais de cocaína/crack/pasta base; e 13,3 vezes mais de *ecstasy* (BRASIL, 2014).

O Brasil se destaca tanto como uma rota privilegiada e estratégica para o tráfico de drogas, quanto como produtor, consumidor e exportador, pois é vizinho dos principais centros produtores, possui infraestrutura de transporte e de comunicação e tem vínculos políticos e comerciais com países produtores e consumidores de drogas (FILHO; VAZ,

1997; GEHRING, 2012). Corroborando com estas informações, o Relatório Mundial sobre Drogas (2015) assinala que o Brasil, particularmente desde 2010, é rota do tráfico de cocaína da América Latina para os principais mercados consumidores na América do Norte, Europa Ocidental e Central (UNODC, 2015).

Outrossim, os pesquisadores Santos e Kassouf (2007) produziram evidências que permitem dar sustentação para a hipótese de que o mercado de drogas que se desenvolveu no Brasil é uma das principais causas da alta criminalidade que atinge a nossa sociedade. Silva et al. (2009) apontam que o uso de drogas promove comportamento agressivo e aumenta a probabilidade dos usuários portarem armas de fogo. Santos e Kassouf (2007) também confirmam que além do aspecto mercadológico de produção e comercialização, as drogas estão relacionadas à violência física, corrupção e formação de organizações criminosas.

Embora muitas das políticas públicas sobre drogas tivessem sido entendidas como um problema de saúde pública (GARCIA; LEAL; ABREU, 2008; MACHADO; BOARINI, 2013), diante do que foi apresentado, é imprescindível perceber que o contexto das drogas é também uma questão de segurança pública.

Neste contexto, a Perícia Criminal no Brasil se destaca por sua ação na produção da prova material. A lei nº11.343/2006, a qual institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas – Sisnad –, estabelece que o Perito Criminal deverá produzir o laudo de constatação provisória de drogas para efeito da lavratura do auto de prisão em flagrante e estabelecimento da materialidade do delito (BRASIL, 2006). Posteriormente, é necessário que o Perito Criminal realize um exame mais sensível que resultará no laudo definitivo de drogas (BRASIL, 2006).

Conforme a legislação vigente, o art. 158 do Código do Processo Penal determina que os exames periciais são indispensáveis quando a infração deixar vestígios, não podendo nem mesmo a confissão do acusado supri-los (BRASIL, 1941). Fica explícita a importância e a relevância da perícia no contexto probatório da persecução penal, sendo assim indispensável (DOREA; QUINTELA; STUMVOLL, 2003).

Sob uma perspectiva econômica acerca do ano de 2013, o Anuário de Segurança Pública 2014 traz dados sobre investimentos em segurança pública. Foram gastos com custos sociais da violência, segurança pública propriamente dita, prisões e unidades de medidas socioeducativas, mais de R\$ 258 bilhões, correspondendo a 5,4% do PIB brasileiro. Deste montante, R\$ 61,1 bilhões foram gastos com as polícias e segurança

pública (FBSP, 2014), o que corresponde a 8,6% mais recursos que em 2012 (FBSP, 2014). Segundo Richard (2015), o governo brasileiro investiu R\$ 3,6 bilhões em ações do Programa de Políticas sobre Drogas entre os anos de 2011 e 2014.

Ferreira et al. (2014) afirmam que a prestação de serviços de forma mais eficiente está também relacionada a uma boa gestão dos recursos públicos que naturalmente promove mais qualidade nos serviços prestados. Gomes (2009) assinala que o princípio da eficiência faz parte de uma nova maneira de realizar gestão pública, com a finalidade de se atingir um alto estágio de democracia. Segundo Matias-Pereira (2012), com a promulgação da Emenda Constitucional n° 19, de 04 de junho de 1998, foi incluído no ordenamento jurídico brasileiro o princípio da eficiência, cuja finalidade foi direcionar a atividade administrativa no sentido de elevar seu nível de desempenho, otimizando os gastos públicos.

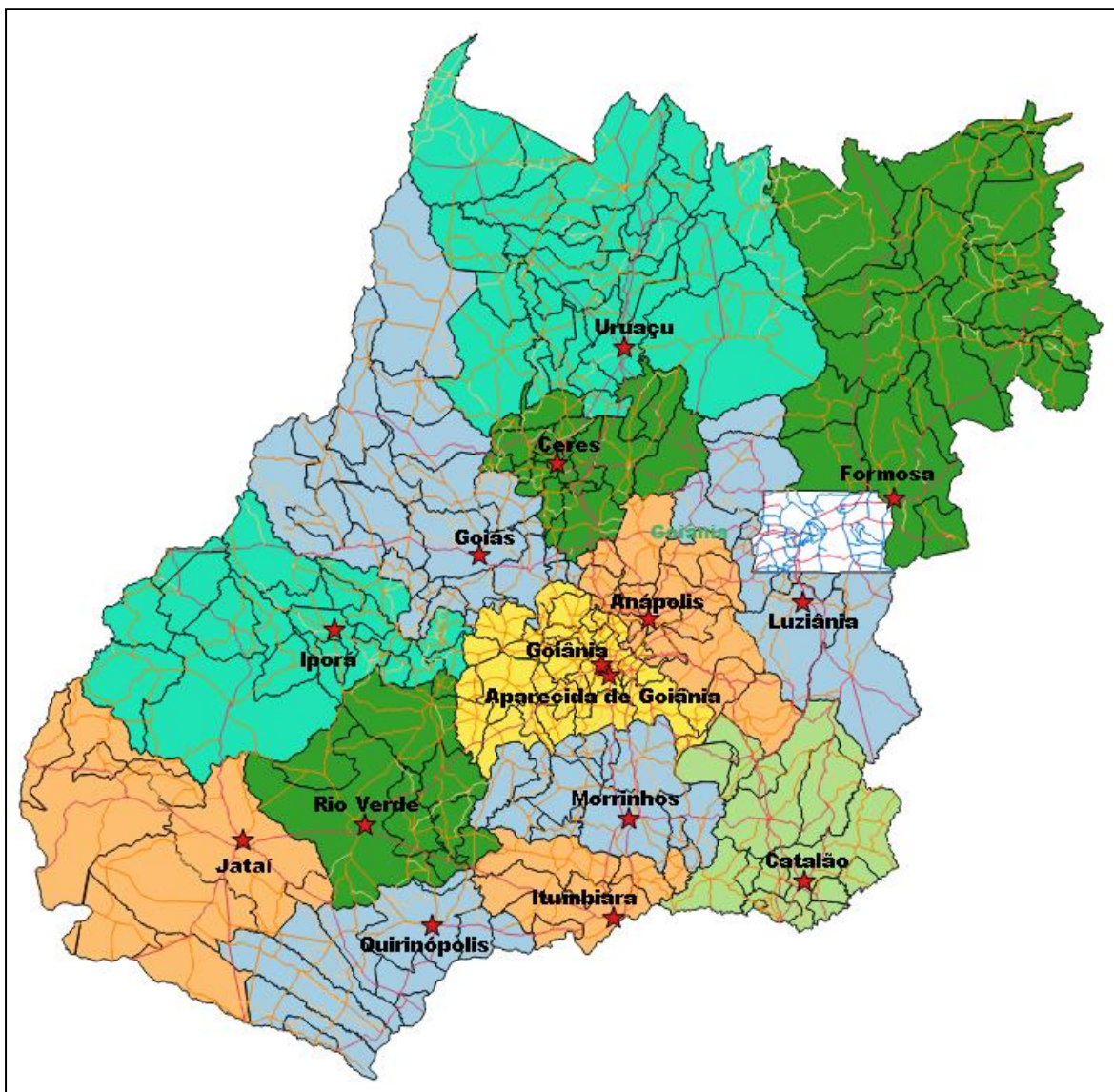
Neste sentido, diante destas quantias de gastos e do crescente número, já elevado, de crimes, resta a seguinte pergunta: será que se tem investido de forma correta o dinheiro na segurança pública em geral? Conforme Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2014), o dinheiro disponível pode não ser suficiente, mas é um erro resumir a segurança pública apenas em termos de mais recursos financeiros, em mais armas, policiais e viaturas. Levando em consideração que a área de segurança pública não possui vinculação constitucional de receitas, a quantia de investimento apresentada anteriormente é bem considerável. Com patamares de alguns países europeus, o Brasil destina uma porcentagem significativa de seu PIB na área de segurança pública (FBSP, 2014).

Contudo, esses números absolutos não levam em consideração variáveis como: dimensão territorial e características populacionais; grau de urbanização e densidade demográfica; organização e expansão da estrutura policial, bem como gastos com a manutenção de estruturas já existentes, entre outros fatores (FBSP, 2014). Dessa forma, há uma série de questões a serem apuradas para se determinar uma maneira sistemática de análise do gasto que vem sendo realizado. Indubitavelmente, o fato de o investimento em segurança pública no Brasil ser elevado não permite muitas conclusões a respeito da eficácia, da eficiência e da efetividade do uso desta verba em relação à melhoria das condições de segurança dos cidadãos (FBSP, 2014).

Para fins de contextualização, apresentaremos a atual estrutura da Superintendência de Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás (SPTC-GO), a qual está definida da seguinte forma: Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR) e Instituto de

Medicina Legal Aristoclides Teixeira situados em Goiânia; e quatorze Núcleos Regionais no interior, conforme apontados por estrelas na Figura 1 abaixo. O exame de constatação provisório é realizado em todos os Núcleos Regionais, bem como na capital. Todavia, apenas o ICLR realiza os exames definitivos de drogas no estado.

Figura 1 – Mapa do estado de Goiás indicando as sedes das Regionais e suas delimitações geográficas.



Fonte: Adaptado do banco de dados da Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás, 2016.

1.1 Problema de pesquisa

No final do ano de 2014 e início de 2015, ocasião em que o projeto de pesquisa relativo a esta dissertação foi elaborado, o laboratório de drogas do ICLR encontrava-se

abarroto de requisições, sendo que os Peritos Criminais não estavam conseguindo atender de forma eficiente a demanda de exames definitivos. Em regra geral, regulamentada pelo Código de Processo Penal (CPP), o laudo pericial deverá ser elaborado no máximo em 10 dias, podendo esse prazo ser prorrogado em casos excepcionais (BRASIL, 1941).

Contudo, no que tange às investigações dos crimes relacionados às drogas, a autoridade policial tem que concluir o inquérito policial no prazo de 30 dias, se o indiciado estiver preso, e de 90 dias, quando solto. Esses prazos podem ser duplicados pelo Juiz, mediante pedido justificado da autoridade policial e manifestação do Ministério Público (BRASIL, 2006). Dessa forma, em aspectos práticos, os laudos de exames definitivos de drogas deveriam chegar às mãos da autoridade da Polícia Judiciária antes da conclusão do inquérito policial e sua remessa para o Poder Judiciário. Entretanto, isso não estava acontecendo. Geralmente os laudos chegavam – quando chegavam – na fase do processo judicial em decorrência da sobrecarga de demanda na capital. Com isso, a não liberação de laudos de exames definitivos de drogas em tempo hábil estava comprometendo as investigações e o próprio processo judicial.

Diante do exposto, é notório que o problema desta pesquisa se trata da grande demanda por exames definitivos de drogas, a qual ultrapassa a capacidade de atendimento pericial do ICLR. Essa ineficiência suscita a necessidade de buscar uma readequação do atendimento dessa demanda, com a finalidade de aprimorar a tempestividade da produção dessa prova material. Dessa forma, surge a seguinte questão de pesquisa: a desconcentração dos exames definitivos de drogas é uma opção eficiente, eficaz e efetiva para a Polícia Técnico-Científica aumentar sua capacidade de atender essa demanda em todo o estado de Goiás?

Portanto, de acordo com as informações apresentadas, a delimitação da pesquisa esteve relacionada à área de Criminalística da SPTC da Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás, mais especificamente aos exames definitivos de drogas.

A Criminalística é um campo de estudo multidisciplinar, que auxilia as investigações policiais e as atividades judiciárias de natureza criminal, cujo principal objetivo é estudar os vestígios materiais extrínsecos à pessoa humana relativos à infração penal ou à identidade do criminoso (DOREA; QUINTELA; STUMVOLL, 2003; RABELLO, 1996). Os exames dos vestígios intrínsecos (na pessoa física) são da alçada da medicina legal (DOREA; QUINTELA; STUMVOLL, 2003).

Por oportuno, antes de apresentar as justificativas e os objetivos, é importante fazer duas considerações que, como a margem de um rio, serviram de balizamento no curso desta pesquisa:

A primeira consideração está relacionada ao conceito de droga, o qual foi baseado na norma legal: “substâncias ou os produtos capazes de causar dependência, assim especificados em lei ou relacionados em listas atualizadas periodicamente pelo Poder Executivo da União” (BRASIL, 2006, p. 01). No caso específico, esta lista foi elaborada e é continuamente atualizada pela Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA) por meio da Portaria nº 344/1998.

A segunda consideração está relacionada ao serviço de Perícia Criminal, o qual, nesta pesquisa, é entendido como um serviço típico de Estado. A Perícia Criminal está inserida no âmbito da Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás, sendo que os Peritos Criminais são policiais. Portanto, os Peritos Criminais, podendo exercer poder de polícia em sentido amplo e ao atuarem em atividade finalística no âmbito da Segurança Pública, exercem uma atividade exclusiva de Estado (GOIÁS, 2014). Logo, conforme o art. 4º da Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004, há impossibilidade de delegar os serviços de perícias criminais aos particulares (BRASIL, 2004a) e, dessa forma, não pode ser exercido por agente não estatal (FILHO, 2013). Esse pressuposto é um dos motivos pelo qual o presente trabalho não cogitou a hipótese de realizar uma Parceria Público-Privada (PPP) na realização dos exames definitivos de drogas. O outro motivo está relacionado à manutenção da cadeia de custódia dos vestígios dentro da estrutura estatal-policial, com o intuito de garantir a idoneidade das provas materiais.

1.2 Objetivos

O presente trabalho teve como objetivo geral realizar um estudo sobre a desconcentração *vis-à-vis* a concentração dos exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás.

Para atingir esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) Analisar a viabilidade econômica de prosseguir com a concentração dos exames definitivos de drogas no ICLR;

- b) Fazer um levantamento da necessidade de desconcentrar os exames definitivos de drogas do ICLR para um ou mais Núcleos Regionais da Polícia Técnico-Científica (NRPTC);
- c) Realizar um estudo sobre os custos financeiros necessários para melhorar a produção dos laudos de exames definitivos de drogas na SPTC;
- d) Apreender a percepção dos gestores da Polícia Técnico-Científica sobre a desconcentração dos exames definitivos de drogas dentro desta instituição.

1.3 Justificativa

Num momento que o estado de Goiás passa por contenções de gastos em investimento nas áreas sociais, infraestrutura, de pessoal, entre outros, os problemas de ampliação das ações governamentais para a promoção da cidadania e a justiça social se tornam ainda mais desafiadores. Neste sentido, qualquer investimento deverá ser pautado em uma análise rigorosa da relação custo-benefício, bem como na efetiva agregação de valor social nos serviços prestados. Com isso, o presente estudo tem a pretensão de trazer contribuições para investimentos na Polícia Técnico-Científica, na tentativa de otimizar a alocação de recursos, não perdendo de vista a busca pela eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços.

Entende-se que as informações produzidas beneficiarão o governo do estado de Goiás, os dirigentes da Secretaria de Segurança Pública e da Polícia Técnico-Científica. Isto se dará no sentido de fornecer dados que poderão subsidiar o melhoramento do atendimento das requisições dos exames definitivos de drogas no estado e nortear o planejamento de gestão de maneira que os recursos disponíveis sejam alocados da melhor forma possível. Com isso, os serviços prestados poderão ser otimizados pela elevação da produtividade e por uma maior celeridade no tempo de resposta, atendendo assim as demandas sociais com mais eficiência e, por conseguinte, gerando valor social.

A comunidade científica, de forma geral, também poderá usufruir das discussões e resultados desta pesquisa, uma vez que existem poucas investigações científicas na área de Segurança Pública do estado de Goiás. Estas pesquisas são ainda mais raras quando se tratam de questões gerenciais e de gestão organizacional. Além disso, a metodologia apresentada poderá auxiliar na elaboração de políticas de gestão das unidades de Criminalística em outros estados da federação.

Ademais, o estudo também poderá servir de norte para os atores da sociedade que necessitam dos serviços periciais, e, ainda, para aqueles que visam controlar socialmente a gestão pública, pois os resultados poderão apontar caminhos para subsidiar uma fiscalização mais consciente e mais efetiva.

Além da introdução e das considerações finais, com o intuito de bem organizar a apresentação textual desta dissertação, o referencial teórico ficou distribuído em quatro capítulos: Capítulo 2: Modelo gerencial de gestão pública; Capítulo 3: Concentração e desconcentração: elucidando os conceitos; Capítulo 4: A Perícia Criminal; e Capítulo 5: As drogas. Logo em seguida, nos Capítulos 6 e 7 respectivamente, foram expostos o método de pesquisa, os resultados finais e a discussão gerados por este trabalho.

2 MODELO GERENCIAL DE GESTÃO PÚBLICA

O referencial teórico discutirá o modelo gerencial de gestão pública e a interligação deste com a concentração/desconcentração de serviços. Além disso, situará este estudo da arte no contexto da Perícia Criminal no Brasil, mais especificamente no aspecto relacionado à investigação científica dos crimes ligados às drogas.

Neste capítulo discorreremos sobre os eventos históricos que desencadearam a adoção do modelo gerencial por um grande número de governos, elencando as influências teóricas que subsidiam as concepções deste movimento, bem como um conjunto de características que o distingue. Ademais, demonstraremos a influência deste modelo no Brasil e no estado de Goiás. Por fim, refletiremos sobre o conceito de eficiência, como um objetivo essencial para o gerencialismo, apontando, também, seus limites dentro de uma sociedade democrática e plural.

2.1 Breve revisão da reforma do Estado no contexto internacional

No final da década de 70 e início de 80 (SANO, 2003), o modelo gerencial apresentou-se como um paradigma de Reforma do Estado (ABRÚCIO, 1998; SOUZA, 2006; BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998) em países anglo-saxões como: os Estados Unidos da América, do Presidente Ronald Reagan, e a Inglaterra, durante o governo da primeira Ministra Margareth Thatcher.

O gerencialismo iniciou-se a partir da necessidade da Reforma do Estado em um contexto marcado por crises (SANO, 2003; MATIAS-PEREIRA, 2014). As crises do petróleo em 1973 e 1979 constituíram o estopim para colocar em xeque o modelo de intervenção estatal de moldes burocráticos (CAPOBIANGO et al., 2013; PALUDO, 2013; SANO, 2003). Segundo Sano (2003), Madureira e Rodrigues (2006) e Capobianco et al. (2013), após a Segunda Guerra Mundial, sob a influência das doutrinas econômicas Keynesianas, que defendiam a intervenção do Estado na economia com a finalidade de alcançar o pleno emprego, o Estado Providência (*Welfare State*), enquanto ator e organizador socioeconômico, interveio de forma crescente na economia e na vida social, com o objetivo de proteger os cidadãos frente à ameaça de exclusão social e outros problemas econômicos. Contudo, houve um aumento das despesas públicas e a evidenciação da inércia e ineficiência das organizações públicas burocráticas

(CAPOBIANGO et al., 2013; MADUREIRA; RODRIGUES, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2014).

Conforme Abrucio (1998), Sano (2003) e Matias-Pereira (2014), os principais fatores que provocaram o desencadeamento da crise do Estado foram: crise econômica mundial; crise fiscal do Estado; crise de governabilidade; emergência da globalização e das inovações tecnológicas.

Com uma crise econômica que se iniciou em meados dos anos 70 e que agravou-se ao longo dos anos de 1980, muitos países enfrentaram longos períodos de recessão, estagnação ou baixas taxas de crescimento, sem o retorno aos índices atingidos nas décadas de 1950 e 1960 (MATIAS-PEREIRA, 2014; BRESSER-PEREIRA, 1996a).

Neste aspecto, uma crise fiscal foi marcada pela incapacidade dos governos de financiar suas atividades, pois, baseados no modelo econômico de Keynes, houve um grande aumento das despesas públicas (ABRUCIO, 1998; SANO, 2003; MADUREIRA; RODRIGUES, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2014). Desta forma, com a escassez de recursos, os Estados não possuíam as mesmas condições de financiar seus investimentos devido ao *deficit* criado. Assim, pressionados a reduzi-lo, os Estados aumentaram a carga tributária e realizaram cortes nos investimentos. A consequência foi o enfraquecimento do poder Estatal, provocando revolta nos contribuintes que não percebiam uma relação entre o acréscimo nos tributos e as melhorias nos serviços públicos (MATIAS-PEREIRA, 2014; SANO, 2003). Essa incapacidade de investimento na área social produziu um questionamento sobre a sustentabilidade do Estado Providência (*Welfare State*), comprometendo o consenso social que o sustentava (ABRUCIO, 1998). Do mesmo modo, a incapacidade de implementar políticas públicas para a promoção do crescimento econômico, gerava ainda mais problemas sociais em uma economia já em crise (BRESSER-PEREIRA, 1996a; SANO, 2003).

Esse excesso de atividades e a escassez de recursos geraram uma crise de governabilidade, pois os governos mostravam-se incapazes de resolverem os problemas econômicos e sociais de seus países (ABRUCIO, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2014).

A emergência da globalização e das inovações tecnológicas também afetou o Estado. As profundas transformações que ocorreram na economia e no setor produtivo, como por exemplo, o aumento do número de empresas multinacionais e os grandes fluxos financeiros, favoreceram o enfraquecimento do Estado em ditar políticas macroeconômicas (ABRUCIO, 1998; SANO, 2003; MATIAS-PEREIRA, 2014).

Ainda conforme Matias-Pereira (2014), o Estado burocrático foi forçado a cortar custos, com redução de gastos com pessoal e promover o aumento da eficiência governamental, gerando agilidade na prestação de serviços e flexibilidade tanto em sua dimensão interna quanto na sua capacidade de adaptação às mudanças externas. Na década de 80 foi notória a preocupação dos governos em promoverem a reforma do Estado, investindo esforços para modernizar e tornar a administração pública mais eficiente. Neste contexto, o que se buscou com a reforma do Estado foi a substituição do modelo burocrático de Weber pelo modelo gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2014).

Embora a burocracia weberiana possuísse vantagens (meritocracia, impessoalidade, racionalidade nas decisões para se alcançar os objetivos, profissionalismo e capacitação dos servidores, separação entre o público e o privado), naquele contexto de crise mundial, a burocracia estatal demonstrava-se extremamente rígida e resistente a mudanças; preocupada excessivamente com os processos (apego às regras e regulamentos com exagerado formalismo); autorreferida, com pouca ênfase nos resultados que deveriam ser alcançados em benefício da população; sem transparência nas ações; sem preparo gerencial; ineficiente; fortemente hierarquizada e alienada às realidades do setor privado e das necessidades dos cidadãos (ABRUCIO, 1998; PALUDO, 2013; SANO, 2003; SANTOS, 2014). Diante disso, a utilização dos métodos e ferramentas da administração empresarial e concepções da economia institucional ganharam força como modelo a ser implementado no setor público, com a finalidade de enfrentar o contexto de crise (ABRUCIO, 1998; FREITAS JUNIOR, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2014; SANO, 2003; SANTOS, 2014). Com isso, a reforma do Estado passou a ser orientada pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (PALUDO, 2013). Diante do exposto, é possível afirmar que o movimento gerencial surgiu como estratégia para tornar a administração pública mais eficiente, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços, tendo o cidadão-cliente como beneficiário (MATIAS-PEREIRA, 2014; PALUDO, 2013).

Conforme Paludo (2013), o modelo gerencial critica ferrenhamente o modelo burocrático e tenta provocar uma ruptura de modelos. Contudo, observou-se que este paradigma não nega todos os princípios da administração burocrática, como admissão segundo critérios rígidos de mérito, sistema estruturado e universal de remuneração, avaliação de desempenho, treinamento sistemático entre outros (PALUDO, 2013). De

acordo com o mesmo autor, a diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

A construção do gerencialismo como um arcabouço teórico, embora flexível e adaptável a todas as realidades governamentais¹, teve como principais influências a “Teoria da Escolha Pública” – *Public Choice Theory*² – e a Teoria do Agente-Principal – *Agency Theory*³ (MARINI, 2003; PAULA, 2005). Ademais, inúmeros aspectos da gestão empresarial também exerceram forte influência, entre elas a teoria dos *stakeholders* (MARINI, 2003).

O termo *stakeholder* é uma terminologia difícil de traduzir em poucas palavras para o nosso vernáculo, mas, basicamente, refere-se aos participantes que compõem a rede social de uma organização, e que possuem interesses específicos, podendo ser convergentes ou divergentes (BESSA, 2013). *Stakeholders* são pessoas, grupos ou organizações que afetam ou são afetados pelo alcance das metas de uma determinada organização (FREEMAN, 1984). Dessa forma, esse conjunto de atores possui interesse no sucesso dessa mesma instituição, podendo influenciar o comportamento e desempenho dela, bem como sofrem repercussões diretas de suas operações, produtos e serviços (GOMES; GOMES, 2007; VIEIRA, 2013). A sobrevivência de uma determinada

¹ Em que pese as críticas (PAULA, 2005; SEABRA, 2001), Hood (1991) defendeu a ideia de que as características do gerencialismo seriam adaptáveis em qualquer governo, sugerindo, através do título de seu trabalho, a construção de uma Administração Pública para todas as estações.

² Essa teoria adota pressupostos do racionalismo econômico liberal (PAULA, 2005) e está baseada em três elementos-chave: a) o individualismo metodológico, onde o tomador de decisão é a unidade básica de análise e é movido por autointeresse (cada indivíduo tem preferências que podem distinguir de outros), racionalidade e busca maximizar os benefícios advindos de qualquer tomada de decisão; b) os bens públicos se diferenciam dos bens privados por serem altamente indivisíveis e alcançarem pessoas de diferentes contextos sociais; c) diferentes tipos de estrutura de decisão terão efeitos diferentes sobre a tomada de decisão dos indivíduos que perseguem a estratégia de maximização (DENHARDT, 2012). Marini (2003, p. 48) diz que: “Ampliando-se o conceito [...]: eleitores votam de forma a atender aos seus interesses, políticos visam à reeleição e burocratas procuram atender aos seus interesses corporativos. [...] a adoção dessa abordagem implica em prescrições do tipo: ostensiva supervisão política sobre a burocracia para controlar custos, questionar e criticar resultados, quebrar monopólios e introduzir competição.” Acrescentaríamos ainda a descentralização, a desconcentração e maior autonomia organizacional (DENHARDT, 2012).

³ Essa teoria tem suas raízes em Adam Smith, na teoria da iniciativa, fundamentando-se em uma abordagem utilitarista e nas ideias de livre mercado (PAULA, 2005). Marini (2003) explica que um proprietário ou acionista (Principal) contrata um gestor (Agente) para administrar a empresa. Essa relação contratual tem como objetivo a satisfação das partes, e ambos agem racionalmente para maximizar ganhos. Contudo, no que se refere ao conhecimento das informações, existe uma assimetria em favor do Agente, dificultando a capacidade do Principal em controlar o atendimento dos seus interesses. Conforme Paula (2005, p. 35), “no caso do setor público a transferência de serviços para iniciativa privada geraria a vantagem de estimular a ação racional e maximizadora, mas não resolve a questão da assimetria entre o ‘principal’ e o ‘agente’. Por este motivo, os teóricos defendem a ação governamental através dos instrumentos de regulação, fiscalização e controle que garantam a transparência e a distribuição das informações”.

organização está relacionada à sua capacidade de administrar a influência de seus *stakeholders*, evitando ameaças e explorando oportunidades (GOMES, 2005).

Segundo Ribeiro (2016), em um sentido mais amplo, *stakeholders* são grupos de indivíduos estratégicos que compõem as partes interessadas nas redes sociais de uma organização. Dessa forma, os *stakeholders* são atores participantes do ambiente organizacional, interno ou externo, e sofrem influências deles. Esses atores possuem interesses distintos ou semelhantes, e, por causa disso, apresentam demandas que afetam diretamente a organização.

Segundo Friedman e Miles (2006) e Costa et al. (2009), as organizações são gerenciadas de acordo com os interesses dos *stakeholders*, com a finalidade de levar benefícios a eles. Sendo assim, os gestores dessas organizações devem agir respeitando os interesses dos *stakeholders*, garantindo a sobrevivência da organização, estabelecendo e conduzindo a mesma com cautela e com um censo social-estratégico bem apurado. Nessa relação social, os *stakeholders*, caso percebam que seus interesses não estão sendo cumpridos, podem instaurar processos contra os gestores.

Matias-Pereira (2010) aponta que a governança dos *stakeholders* cria mecanismos para compreender melhor os objetivos das partes interessadas e para permitir uma maior interação deles na administração da organização. Neste sentido, Martins e Marini (2014) afirmam que uma governança colaborativa entre os *stakeholders* permite o enfrentamento de problemas públicos por meio de um relacionamento de trabalho cooperativo, envolvendo compartilhamento de responsabilidades, recursos, riscos e benefícios em determinados períodos de tempo, gerando valor social por meio da coprodução de políticas e bens públicos.

Além dessas influências teóricas, também se tentou identificar características que poderiam auxiliar no diagnóstico do que viria a ser o gerencialismo. Segundo Seabra (2001), existe uma dificuldade de realizar a identificação precisa do conjunto de características deste movimento, em decorrência da diversidade de padrões de reforma administrativa e de suas diferentes interpretações. Todavia, a tentativa de identificar essas características não foi estranha à literatura acadêmica, como veremos a seguir.

Conforme Hood (1991), são características desse modelo de gestão: profissionalização da gestão nas organizações públicas; ênfase no controle e nos resultados; definição de metas e avaliação de desempenho, com a devida responsabilização pelos resultados; desagregação das unidades do setor público, criando estruturas

descentralizadas, e, desta forma, permitindo maior participação de organizações privadas no setor público; transposição de práticas da gestão empresarial para a pública; introdução da competição no setor público; administradores empreendedores com autonomia de decisão; ênfase na disciplina e parcimônia no uso dos recursos públicos, com cortes de gastos na tentativa de se “fazer mais com menos”, ou seja, mais eficiência e economia.

Osborne e Gaebler (1994) propuseram alguns princípios básicos para a implementação de um gerencialismo que seja capaz de reinventar os governos assegurando a prestação de serviços aos cidadãos: competição entre os prestadores de serviço; poder aos cidadãos, transferindo o controle das atividades à comunidade, conferindo a eles responsabilidades e não meramente os servindo; avaliação por resultados dos órgãos governamentais, orientando-os ao cumprimento de sua missão; redefinição dos usuários como clientes, atendendo suas necessidades; investimento maior na prevenção dos problemas; geração de receitas; priorização do investimento no financiamento de resultados; descentralização da autoridade, promovendo um gerenciamento participativo; preferência dos mecanismos de mercado às soluções burocráticas; catalisação da ação dos setores público, privado e não-governamental.

Segundo Ferlie et al. (1999), o gerencialismo possui quatro tipos de modelos: descentralização e reestruturação organizacional, denominada de *downsizing*, que visa reduzir a diferenciação hierárquica vertical e de quadros; impulso da gestão em direção à eficiência, busca pela excelência e a orientação para o público.

A descentralização e o *downsizing* possuem a finalidade de proporcionar maior flexibilidade administrativa e abandono da burocracia excessiva através da delegação de responsabilidades, do aumento da terceirização e o enxugamento do quadro de pessoal com a divisão de trabalho entre um pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional.

O impulso para eficiência visa tornar o setor público cada vez mais parecido com o setor privado, caracterizando-o por um forte controle financeiro e pela maximização da eficiência, envolvendo uma administração baseada na meritocracia, no controle, no estabelecimento de objetivos, no monitoramento do desempenho, no uso intensivo de registros formais como forma de avaliar o desempenho profissional e na resposta rápida aos clientes-cidadãos (BARZELAY, 2000; FERLIE et al., 1999; GUIMARÃES, 2000; SANTOS, 2014).

A busca pela excelência rejeita a abordagem altamente racional do impulso para a eficiência, e “ênfatisa o papel dos valores, cultura, ritos e símbolos na moldagem da maneira como as pessoas realmente se comportam no trabalho” (FERLIE et al., 1999, p. 31). Este tipo de gerencialismo reconhece a cultura organizacional como um “centro” da gestão, seja para conquistar a adesão dos servidores, seja para realizar mudanças significativas. Ademais, ênfatisa formas carismáticas de liderança, o desenvolvimento e a aprendizagem organizacional, sendo a gestão de pessoas um aspecto mais expressivo e estratégico (FERLIE et al., 1999).

Em relação à orientação para o público, atenta-se aos interesses do usuário e à promoção da cidadania ao invés de enxergar o cidadão apenas como cliente; visa direcionar a gestão no sentido de correlacionar as políticas públicas com o interesse da coletividade, enxergando a participação e a responsabilidade social como mecanismo imprescindíveis e legítimos do setor público (FERLIE et al., 1999; PALUDO, 2013), e possui uma forte preocupação com a qualidade do serviço público, procurando revitalizar os gestores públicos com a adoção dessa prática gerenciais do setor privado (BARZELAY, 2000; FERLIE et al., 1999; GUIMARÃES, 2000; SANTOS, 2014).

Marini (2003) elencou as seguintes características do gerencialismo: ações do Estado são voltadas para o cidadão-cliente; reorientação dos mecanismos de controle, deixando o controle pautado no cumprimento do rito burocrático para uma abordagem centrada no alcance de resultados; flexibilidade administrativa, permitindo instituições e servidores alcançarem as metas traçadas; controle social, ou seja, prestação social de contas e avaliação de desempenho próximas do público alvo; estímulo da capacidade empreendedora e criatividade do servidor, ênfatisando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético.

Paula (2005) apontou as seguintes características: privatização das estatais, terceirização dos serviços públicos, adequação à economia internacionalizada por meio da desregulamentação dos mercados e remoção das barreiras de proteção comercial, flexibilização dos contratos e da jornada de trabalho, regulação estatal das atividades públicas administradas pela iniciativa privada, descentralização das atividades dos governos centrais, utilização de técnicas gerenciais oriundas do setor privado, busca de transparência e *accountability* na utilização dos recursos públicos, busca de melhorias na qualidade e na relação de custo/eficiência na prestação dos serviços públicos.

Segundo Madureira e Rodrigues (2006), Oliveira (2009) e Secchi (2009), as características são: princípios da administração privada transpostas ao setor público; descentralização, provocando inovação organizacional e redução dos níveis hierárquicos; desregulação, propiciando aos gestores capacidade de intervir na gestão dos recursos financeiros, humanos e materiais, com a finalidade de atingir os objetivos das instituições; delegação das competências; gestão pública orientada para uma cultura baseada no desempenho e no alcance dos resultados; ênfase no controle, na responsabilização (*accountability*) e na transparência; aprimoramento da qualidade dos serviços prestados, com práticas orientadas para as necessidades dos cidadãos-clientes; desagregação das tradicionais unidades de trabalho; profissionalização da gestão; redução dos custos, aumento da produtividade e busca da eficiência na prestação de serviços; práticas de gestão orientadas para o mercado.

Especificamente na América Latina, em 1998, o Conselho Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD) elaborou um documento com o intuito de direcionar as reformas gerenciais na região, adaptando as ideias do gerencialismo ao contexto dos países envolvidos. Conforme Marini (2002), o documento considerou as seguintes questões: a redução da desigualdade social, a consolidação da democracia, a retomada do crescimento econômico e a construção de mecanismos para que o Estado aumentasse a eficácia, eficiência e efetividade da administração pública. As principais diretrizes elencadas pelo documento foram: a profissionalização da alta burocracia, visando ao fortalecimento das capacidades de formulação e à avaliação de políticas públicas; descentralização da prestação de serviços para níveis subnacionais e para órgãos “autônomos” especializados; a orientação dos mecanismos de controle baseados em resultados; controles rígidos baseados em indicadores de desempenho, na contabilidade dos custos e no controle social, através do qual os cidadãos avaliam os serviços públicos ou participam na gestão deles; prestação de serviços orientados para as demandas do cidadão-cliente/cidadão-usuário; a transparência e *accountability* na administração pública; a adoção de um novo desenho organizacional para as atividades não exclusivas (formuladas, reguladas e financiadas pelo Estado, mas executadas pelo setor público não estatal) (CLAD, 1998; DASSO JUNIOR, 2006).

Ainda no contexto da América Latina, Matas (2001) identificou duas correntes do gerencialismo ao analisar os princípios que regeram as reformas nos países da região: a neoempresarial e a neo-pública.

A corrente neoempresarial possuiu forte influência de Osborne e Gaebler (1994): filosofia do direcionar a navegação, ou seja, "não remar", mas fazer com que os outros "remem"; adoção da linguagem e dos conceitos do setor privado; reestruturação da relação com os cidadãos, voltando-se para uma relação Administração-cliente; fragmentação da Administração em unidades menores com o aumento da autonomia em matéria da gestão econômica, patrimonial, etc. de modo que se especializem na produção de uma gama específica de serviços e se reajustem com mais facilidade às necessidades dos clientes que necessitam dos serviços públicos (MATAS, 2001).

As características da corrente neo-pública apontadas pelo autor foram: o conceito de cidadania é reforçado para permitir a expressão ativa de opiniões; o conceito de cidadania deve servir para, através de um discurso aberto e pluralista, recriar legitimidade política na administração pública; reforça-se a consciência da coisa pública e cria uma cultura administrativa associada à eficácia, eficiência e ética na gestão pública; satisfação do cidadão no uso de serviços públicos e a simplificação dos procedimentos e do tempo de atendimento; aprova e organiza novos serviços públicos, com ou sem terceirização; as ações são pautadas em princípios e valores, como a universalidade e igualdade, contrapondo o "economicismo"; aumento da qualidade e do número de serviços públicos; definição clara das áreas da gestão pública que podem ser terceirizada e quais não podem ser, a partir da perspectiva das necessidades e dos direitos dos cidadãos; no caso de serviços terceirizados, o Estado assegura aos cidadãos bons serviços públicos com a criação de mecanismos que proporcionem às autoridades públicas o direcionamento, o controle e a avaliação dos serviços (MATAS, 2001).

Ainda no âmbito da América Latina, o Brasil não esteve alienado a essas influências do gerencialismo. Pelo contrário, implementou várias propostas deste movimento e até colaborou com a construção do documento emitido pelo CLAD, em 1998.

O modelo de gestão gerencial tornou-se adequado para este trabalho em decorrência da análise de eficiência (custo-benefício) do processo de concentração/desconcentração, da forte ênfase das práticas gerenciais, bem como é um modelo que exerce bastante influência nas atuações governamentais do estado de Goiás, como veremos a seguir.

2.2 A adoção do modelo gerencial no Brasil

Na década de 1990, no Brasil, o modelo gerencial ganhou relevante expressão com o debate da reforma do Estado e a necessidade de desenvolvimento da administração pública. Com a crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro, houve a ascensão do modelo gerencial durante as Reformas do Estado realizadas, alinhadas às recomendações do Consenso de Washington (1989) para os países latino-americanos (PAULA, 2005).

Defendida pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), pelo Banco Mundial (BM) e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), as diretrizes do Consenso de Washington passaram a interferir de forma relevante nos acordos internacionais de financiamento dos gastos públicos, gerando uma pressão aos governos no sentido de seguirem essa cartilha. Dessa forma, a soberania e a autonomia dos Estados Nacionais, os quais se encontravam em crise fiscal, foram atenuadas (SANTOS, 2014).

No Brasil, a crise fiscal, o crescimento exagerado do Estado, aliados à rigidez burocrática e à ausência de controle por resultados fez com que os governos se voltassem para essas realidades que tornavam a administração pública ineficiente (PALUDO, 2013). Neste processo de Reforma, o governo do então Presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992) realizou uma reestruturação administrativa por meio da desregulação, desestatização e abertura da economia (SANTOS, 2014). Contudo, envolvido em uma onda de corrupção, o Governo Collor foi deposto, deixando, do ponto de vista econômico, uma hiperinflação, e do ponto de vista administrativo, uma reforma inacabada, com a estrutura administrativa desorganizada e desprestigiada (PALUDO, 2013). Em 1995, iniciou-se o Governo de Fernando Henrique Cardoso. Nesta ocasião Luiz Carlos Bresser-Pereira foi indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Neste contexto, baseado nas reformas ocorridas na Inglaterra (PALUDO, 2013; BIANCO; SOUZA; SOUZA-REIS, 2014) e nos EUA (CAPOBIANGO et al., 2013), o ministro apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996b, 1998), que foi debatido nas reuniões do Conselho da Reforma do Estado e integrou a pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional (PAULA, 2005).

De acordo com Costa (2008), ratificado por Paludo (2013) e Capobianco et al. (2013), essa Reforma pautada no modelo gerencial pode ser entendida a partir de cinco diretrizes: a) institucionalização: reforma pautada em alterações significativa nas leis; b)

racionalização: aumentar a eficiência, por meio de corte de gastos, ao mesmo tempo, entregando a mesma quantidade de bens e/ou serviços – ou até mais –, com o mesmo volume de recursos; c) flexibilização: oferecimento de maior autonomia aos gestores públicos no sentido de administrar pessoas, recursos materiais e financeiros colocados à sua disposição, estabelecendo o controle e cobrança dos resultados; d) publicização: transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas do Estado; e) desestatização: privatização, terceirização e desregulamentação.

Segundo Bresser-Pereira (1996a) e Bianco, Souza e Souza-Reis (2014), esta reforma tinha como objetivo geral facilitar o ajuste fiscal, combater o excesso nos quadros de pessoal nas administrações federais, estaduais e municipais, e tornar mais eficiente a administração pública voltada para o atendimento ao cidadão. A Reforma, nos moldes do gerencialismo, provocaria mudanças significativas na administração pública burocrática do Brasil (BRESSER-PEREIRA, 1996b). Conforme Paula (2005), a Reforma de 1995, além de tentar reorganizar o aparelho Estatal e fortalecer as atribuições que lhe eram próprias, também deveria transformar o modelo de administração pública vigente: do burocrático para o gerencial. Desta forma, as práticas, as ideias e as ferramentas de gestão utilizadas no setor privado seriam absorvidas pelo setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional.

Abrucio e Gaetani (2006) afirmam que as reformas na gestão pública no âmbito estadual foram impulsionadas, desde a metade da década de 1990, por cinco fatores que interagem e se reforçam mutuamente: a) a crise financeira dos governos estaduais; b) a propagação das ideias do gerencialismo após 1995; c) disseminação de boas práticas e inovações administrativas pelo país; d) fortalecimento de fóruns federativos interestaduais, como o Conselho de Secretários Estaduais de Administração (CONSAD); e) o processo de construção de rede entre a União e os estados.

Não obstante, o estado de Goiás também fez parte desse movimento. Tanto em Goiás, como em outros estados da federação, buscou-se alcançar três importantes metas: implantar e implementar medidas inovadoras, construir uma agenda que compatibilizasse o ajuste fiscal com políticas gerenciais e melhorar a prestação dos serviços públicos (ABRUCIO; GAETANI, 2006).

No estado de Goiás, o gerencialismo influenciou o modelo de gestão implementado pelo governo. Lemos (2007) apontou que houve iniciativas no sentido de realizar uma gestão orientada para resultados, através de uma reforma em 1999. O modelo de gestão

pautado em resultados está inserido dentro das características do gerencialismo, o qual visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade governamental. Anos mais tarde, este mesmo modelo de gestão continuou sendo implementado. Conforme Vecci, Bazeggio e Alvim (2012), destacaram-se quatro iniciativas: a) Processo seletivo para ocupação dos cargos gerenciais – meritocracia (MINASI; VECCI; SÁ, 2013); b) Instituição do monitoramento das ações governamentais, que alimenta o painel de controle do Governador, acompanha o andamento dos programas com selo de prioridade, acordos de resultados, projetos e processos; c) Acordos de resultados; d) Avaliação de desempenho individual.

É importante ressaltar que Vecci foi Secretário de Gestão e Planejamento do estado de Goiás entre 2011 e 2013. Dessa forma, a princípio, as afirmações acima podem ser enviesadas, haja vista que se trata de um autor completamente envolvido com o Governo Estadual. Contudo, iniciativas no sentido de implementar uma gestão baseada em resultados foram realizadas. Obviamente, como a nosso ver tratou-se de iniciativas, algumas atingiram uma quantidade maior de órgãos do estado, como a meritocracia, e outras ficaram restritas a certos seguimentos públicos, como o acordo de resultados.

Além dessas, percebe-se outras ações no estado que possuem influência do gerencialismo: criação (Laraich, 2002) e consolidação de Centrais Integradas de Atendimento ao público, cujos processos e métodos de atendimento são sistematicamente avaliados e o conjunto de serviços oferecidos facilita o acesso à população; introdução de técnicas gerenciais e concepções orientadas para o mercado no interior da gestão da educação pública, com avaliação de desempenho, competitividade e meritocracia (SILVA, 2014); na área da saúde, o desenvolvimento de gestão compartilhada de hospitais com Organizações Sociais (OS) (BARBOSA et al., 2015; TUZZO; CIRINO, 2015); na reforma administrativa ocorrida no início de 2015, houve *downsizing* das estruturas organizacionais e uma forte tendência de concentração administrativa.

O bom êxito das reformas das instituições do setor público muitas vezes não são alcançados em decorrência da complexidade de suas organizações (LAPSLEY, 2008), das resistências culturais, dos problemas de governança nas relações com os *stakeholders*, da implementação seletiva de valores que regem a coisa pública e de fatores ambientais externos, como as questões econômicas. Não obstante, o estado de Goiás não está imune a esta realidade, o que interfere diretamente na prestação de serviço público.

Embora o gerencialismo tenha influenciado a gestão no estado de Goiás, entende-se que a adoção desse modelo de gestão foi apenas parcialmente adotada. Diante da crise que se instalou no país no final de 2014 e início de 2015, ficou bastante evidente que não houve uma devida ênfase na disciplina e parcimônia no uso dos recursos públicos, que constou de gastos exorbitantes com propaganda, por exemplo. Além disso, em que pese neste estado a folha de pagamento do funcionalismo esteja em dia, diferentemente de muitos estados da federação, reajustes salariais firmados foram postergados, data-base não foi paga, houve aumento de impostos, corte considerável de cargos comissionados e de indenização por horas extras e diárias, e redução da estrutura básica do estado. Além disso, conforme Campos, Paiva e Gomes (2013), apesar de ter ocorrido avanços, transparência e *accountability* ainda não têm sido tratados com a devida atenção.

Essa crise econômica e fiscal alcança qualquer iniciativa de aprimoramento da prestação de serviço que envolve investimento financeiro. Dessa forma, nenhuma instituição pública está isenta de ser afetada por esta realidade, inclusive a Polícia Técnico-Científica.

2.3 O modelo gerencial e a busca da eficiência

Gomes (2009) assinala que o princípio da eficiência é parte do escopo do modelo gerencial. Segundo Matias-Pereira (2012), com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, foi incluído no ordenamento jurídico brasileiro o princípio da eficiência. Tal ação governamental teve como principal interesse otimizar os gastos públicos, orientando a atividade administrativa a elevar o seu nível de desempenho, buscando atingir melhores resultados com o menor custo possível.

Conforme Pietro (2015), o princípio da eficiência direciona-se tanto ao modo de atuação do agente público quanto ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública. Com o princípio da eficiência, espera-se o melhor desempenho possível dos agentes públicos no exercício de suas funções, para se alcançar os melhores resultados, sempre em busca da qualidade. Ademais, busca-se alcançar os melhores resultados possíveis na prestação dos serviços, resultando maior produtividade e economicidade nas atividades desempenhadas, otimizando os resultados e o gasto do dinheiro público. Objetiva-se ainda um contínuo aperfeiçoamento organizacional e capacitação de pessoal (PIETRO, 2015; PASSOS, 2005).

O princípio da eficiência e a qualidade do serviço prestado pela Administração Pública são conceitos que estão intimamente relacionados. Entende-se como serviço de qualidade aquele que atende às necessidades do cidadão de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo (CAMPOS, 1992). Quando se tem um enfoque voltado para a gestão dos serviços, além de aumentar a qualidade nos serviços prestados, concretizando o princípio da eficiência, teoricamente, pode-se obter um aumento da produtividade (GOUVÊA, 2012). Por oportuno, percebe-se que o aumento da produtividade de uma organização pública não pode se eximir de agregar ao máximo o valor social do serviço prestado (elevada satisfação dos usuários do serviço público) ao menor custo (eficiência). Logo, embora seja importante, não basta aumentar a quantidade de serviços prestados, é imperativo que os produtos destes serviços tenham valor social, ou seja, que atendam às necessidades dos usuários (GOUVÊA, 2012).

Conforme Gomes (2009, p. 19) trata-se do “emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo-benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados” ou, a relação entre os resultados alcançados (ou serviços prestados) e os recursos empregados, de forma racional, para atingi-los.

Conforme Fernandes (2011, p. 11), a eficiência, dentro do arcabouço normativo constitucional, carrega consigo não apenas a otimização de recursos, mas, também, a ideia de qualidade.

[...] o qual significa “fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível”, ressaltado ainda que “não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto” (FERNANDES, 2011, p. 11).

Segundo Gomes (2009), geralmente, na literatura, o termo eficiência vem correlacionado aos conceitos de eficácia e efetividade. Eficácia é a relação entre o realizado e o planejado, em outras palavras, é o que e o quanto se fez daquilo que deveria ter sido feito no prazo estipulado (FERNANDES, 2011). Gomes (2009) entende a eficácia apenas no sentido de atingir os objetivos, excluindo o fator meta/tempo. Efetividade está relacionada ao grau de impacto das ações realizadas, que vai muito além dos serviços ou produtos ofertados, ou dos resultados estritamente decorrente do processo, pois este conceito está diretamente ligado à cadeia de valor da organização, a qual pode repercutir em dimensões sociais, econômicas, entre outras (FERNANDES, 2011). Sander (1995 apud BRULON, 2012) entende a efetividade como a capacidade de atendimento das necessidades sociais. O mesmo autor associa a esse conjunto de conceitos o termo

relevância, o qual mede o desempenho a partir da importância ou da pertinência das ações executadas, sendo alcançado por um processo participativo e democrático.

É importante ressaltar que gestão pública deve se basear em uma lógica que esteja além da questão econômica (eficiência e eficácia), pois, ao trabalhar com demandas sociais, deve inserir em seu arcabouço teórico-prático critérios de desempenho que contemplem o que o cidadão de fato deseja e como ele é impactado pelas ações do Estado (efetividade e relevância) (BRULON, 2012).

Gomes (2009, p. 30), defendendo esta mesma linha de pensamento, afirma:

Este talvez seja o ponto crucial na discussão de eficiência que a Nova Gestão Pública propõe, que é caracterizada por uma leitura fortemente economicista, relacionando-se diretamente à prevalência de uma racionalidade puramente econômica sobre uma racionalidade política. O problema é que há, a rigor, uma série de diferenças que são impostas pelo caráter público das organizações, quando comparadas ao gerenciamento privado. Como já vimos, o ambiente em que se insere a organização pública é mais instável e mais complexo, devido ao ciclo político, à maior variedade de “*stakeholders*” e à maior permeabilidade política que, democraticamente, a organização deve garantir (GOMES, 2009, p. 30).

Oliveira e Paula (2014) apontam que a eficiência deve ser relativizada dentro do setor público. Embora seja importante ser considerada, não pode ser absolutizada, pois possui limitações para identificar valores e dificuldades para levar em consideração a percepção dos cidadãos; falta neutralidade nas tomadas de decisão sobre as políticas públicas; e existem limites da própria racionalidade na tomada de decisão na busca da eficiência (BRULON, 2012; OLIVEIRA; PAULA, 2014).

Ainda sobre a eficiência, Martins e Marini (2014) apontam que as relações colaborativas com os *stakeholders* também geram eficiência, pois a construção de arranjos organizacionais diminui as desvantagens e potencializa as vantagens dos atores envolvidos. Esses arranjos são ainda mais necessários na esfera local, onde geralmente os recursos são mais escassos e as relações sociais geralmente colaboram com uma melhor prestação de serviço. Neste sentido, estruturas desconcentradas associadas a uma governança colaborativa, além de promover a prestação de serviço público próximas aos cidadãos, geram satisfação ao usuário e promoção de cidadania.

Dentro dessa perspectiva, o trabalho se propôs a fazer um levantamento da necessidade de desconcentrar os exames definitivos de drogas da Polícia Técnico-Científica, bem como apreender a percepção dos gestores sobre esse processo. Para tanto, trouxemos à discussão os conceitos de desconcentração e concentração.

3 CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO: ELUCIDANDO OS CONCEITOS

Os termos concentração e desconcentração fazem parte de um debate acadêmico mais amplo e estão inseridos no universo de discussão sobre a descentralização. Existe uma variedade de entendimentos sobre este tema (AFONSO, 2015; PEIXOTO, 2012). Desconcentração e descentralização ora são usados como sinônimos, ora são conceituados com núcleos de sentido distintos entre si (LIMA⁴ et al., 2016). Enfim, o debate sobre descentralização não é novo, porém, é complexo e polêmico, pois é de difícil consenso (AFONSO, 2015; GUIMARÃES, 2002; PEIXOTO, 2012; TOBAR, 1991).

A dificuldade de definir os conceitos e os tipos de descentralização/desconcentração é uma das principais razões para a confusão deste tema na literatura da área (COHEN; PETERSON, 1999). Segundo esses autores, na prática, é muito difícil separar as formas de descentralização/desconcentração, pois elas muitas vezes são simultâneas e interferem uma nas outras. Contudo, as reflexões teórico-acadêmicas são úteis para construir maneiras de analisar a descentralização/desconcentração (COHEN; PETERSON, 1999). Estabelecer conceitos entre esses diversos tipos de descentralização/desconcentração permite distinguir suas dimensões e a importância de coordenação entre elas⁵.

Dependendo do campo científico, o assunto descentralização é abordado de forma diferente (GUIMARÃES, 2002). A descentralização, na administração, é vista como o processo de distribuição do poder decisório e administrativo. Na sociologia, é concebida como uma ferramenta de promoção da cidadania através do *empowerment* da sociedade civil. Nas ciências políticas, é entendida como um mecanismo para o desenvolvimento da democracia, proporcionando autonomia política nos níveis locais e regionais. (GUIMARÃES, 2002; PEIXOTO, 2012).

Relembrando o capítulo anterior, na área da administração, a descentralização é uma das características expoentes do modelo gerencial e está ligada a melhorias da eficiência da máquina estatal. Atribui-se à descentralização os seguintes benefícios em

⁴ LIMA, C. A. A. F.; SILVA, P. F.; NICOLAU, I. C.; BA, S. A. C. Como andam conceituando “desconcentração”? Um estudo bibliométrico. Trabalho apresentado no IV Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás, 2016. O Comitê Editorial do evento selecionou o referido trabalho para compor a coletânea de artigos que será publicado em versão e-book.

⁵ The World Bank Group, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/what.htm>>.

potencial: melhorar a democracia e a equidade política, pois proporciona aos cidadãos, os quais são os mais afetados pelas ações governamentais, a participação nas tomadas de decisão em nível local; melhorar a eficiência da gestão, pois amplia a oferta de serviços públicos em nível local, reduzindo a sobrecarga administrativa central e aumentando *accountability* governamental; melhorar o desempenho financeiro através de uma maior geração de receitas e de decisões racionais de despesas; proporcionar um melhor ambiente para as empresas privadas e capacidade de resposta às necessidades locais (OCDE, 1997; TURNER, 2002).

Feita esta introdução, discorreremos ao longo deste capítulo sobre os conceitos de descentralização e desconcentração no âmbito da administração, bem como no âmbito do direito administrativo. Ao final, elencaremos os principais trabalhos relacionados à desconcentração de serviços da Perícia Criminal no Brasil e definiremos o conceito de concentração e desconcentração que serão usados neste trabalho.

3.1 Os conceitos no âmbito da Administração

No que se refere à conceitualização e às formas de classificação da descentralização e desconcentração, foram encontradas maneiras de abordagens diversas, conforme veremos a seguir.

Em um contexto empresarial, Mintzberg (2006) discute a descentralização a partir da perspectiva do poder de decisão dentro das organizações, a qual está intimamente relacionada ao *design* de sua superestrutura.

Quando todo o poder para a tomada de decisão situa-se em um único ponto da organização – afinal, nas mãos de uma pessoa –, sugerimos uma estrutura centralizada. Na extensão em que o poder está disperso entre muitas pessoas, sugerimos a estrutura descentralizada (MINTZBERG, 2006, p.112).

Dessa forma, este autor entende o processo de descentralização como uma forma de distribuir o poder de decisão dentro da estrutura organizacional. Mintzberg (2006) apresenta basicamente dois movimentos não excludentes do processo de descentralização. Uma acontece quando existe dispersão do poder formal para a cadeia de autoridade abaixo do executivo principal, ocorrendo a descentralização vertical. A outra ocorre quando o poder de decisão flui para os não-gerentes, os quais estão fora da cadeia de autoridade formal, denominando-se de descentralização horizontal.

No que se refere à distribuição física dos serviços, Mintzberg (2006) classifica como concentrado quando este é prestado em um único local e disperso quando está mais próximo dos seus usuários. O mesmo autor reconhece que o termo descentralização também é usado equivocadamente para referir-se à dispersão física dos serviços, por não estar relacionado ao poder de tomada de decisão, o que gera confusão sobre este assunto.

Em relação ao debate sobre o tema na administração pública, Guimarães (2002) afirma que a discussão sobre a descentralização está relacionada a duas dimensões: uma jurídica e outra político-institucional.

Na dimensão jurídica, a descentralização é entendida como a transferência de competências entre órgãos, ou dentro de um mesmo órgão. De maneira diferente, também pode ser entendida como uma quebra do vínculo hierárquico pré-existente, resultando em competências exclusivas entre as organizações instituídas (GUIMARÃES, 2002).

Na dimensão político-institucional, a descentralização é entendida como “desagregação do poder público, através de diversas modalidades, que vão de uma simples desconcentração de atividades até a descentralização de poder decisório, ou seja, da transferência de competências ou poderes do centro para a periferia” (GUIMARÃES, 2002, p. 2). A mesma autora afirma que a dimensão político-institucional pode ser subdividida em três naturezas: administrativa, social e política. Na dimensão político-institucional de natureza administrativa, a descentralização é concebida como a

[...] transferência de competências e de funções entre unidades, entre esferas de governo ou entre órgãos. Esta concepção de descentralização é justificada em função da necessidade de se buscar maior eficácia na gestão pública, eliminação de intermediações burocráticas e possibilidade de um contato mais próximo com o cidadão, o que geraria maior fidelidade às demandas sociais e melhor adequação da administração ao cumprimento de seus objetivos. Assim, a descentralização facilita a relação do usuário com o Estado, simplificando a tramitação burocrática e permitindo canalizar cada demanda de forma mais singularizada e mais adaptada às suas especificidades (GUIMARÃES, 2002, p. 2).

Na dimensão político-institucional de natureza social, a descentralização é vista como a participação social na gestão pública, havendo transferência de parcela de funções, competências e poder da administração pública para a sociedade civil.

Na dimensão político-institucional de natureza política, a descentralização trata-se de uma

[...] estratégia para redistribuição do poder político do Estado, do nível central para os níveis periféricos. Baseia-se na concepção de que a descentralização afeta as relações de poder e introduz novos conflitos nas relações entre esferas de governo e na distribuição de poder e bens entre diferentes grupos na sociedade.

Este entendimento fundamenta-se no conceito de descentralização enquanto processo político e é justificada como estratégia para democratização do poder, através da ampliação dos níveis de participação cidadã e da multiplicação de estruturas de poder, com vistas à melhoria da eficiência da gestão pública. (GUIMARÃES, 2002, p. 3)

Conforme Falleti (2005), a descentralização é um processo de reforma do Estado, composto por um conjunto de políticas públicas que transferem responsabilidades, recursos, ou autoridade de um nível mais alto do governo para um inferior. Esta autora entende que as reformas relacionadas à privatização ou a desregulamentação, que visam atores não-estatais, não estão incluídas nesta definição e classificação. Baseando-se em uma distribuição descendente de autoridade, Falleti (2005) propõe três tipos de descentralização:

a) Descentralização administrativa: compreende o conjunto de políticas que transferem a administração e prestação de serviços sociais, como educação, saúde, assistência social, ou de habitação para os governos subnacionais. Descentralização administrativa pode implicar na devolução de poder de decisão sobre estas políticas, mas isso não é uma condição necessária. Se as receitas são transferidas do governo central para cobrir os custos da administração e prestação de serviços sociais, a descentralização administrativa é financiada e, portanto, coincide com a descentralização fiscal. Se os governos subnacionais conseguem arcar com as despesas por meio de suas próprias receitas, a descentralização administrativa não é financiada;

b) Descentralização fiscal: conjunto de políticas destinadas a aumentar a receita ou a autonomia fiscal dos governos subnacionais, podendo configurar-se: aumento das transferências financeiras do governo central, criação de novos impostos subnacionais, e delegação de autoridade fiscal que anteriormente era nacional.

c) Descentralização política: conjunto de emendas constitucionais e reformas eleitorais desenhando a abertura de novos espaços de representação das organizações políticas subnacionais. Exemplos deste tipo de reforma são: eleição popular de prefeitos e governadores que em períodos constitucionais anteriores foram nomeados, criação de assembleias legislativas subnacionais ou reformas constitucionais que reforçam a autonomia política destes governos subnacionais.

Outros autores classificam os tipos de descentralização conforme discriminado logo abaixo:

a) Desconcentração (ARRETCHE, 1996; FEIJÓ, 2015; GUIMARÃES, 2002; HORTALE, 1997; LIMA, 2000; MALCOM, 1989; MUNGA et al., 2009; NOVAES; FIALHO, 2010; RONDINELLI, 1981) ou descentralização administrativa (MALCOM, 1989; RONDINELLI, 1981): transferência da responsabilidade de execução dos serviços para unidades, do próprio governo central, localizadas descentralizadamente (ARRETCHE, 1996; LIMA, 2000). Significa a transferência para um escritório periférico, de direitos claramente definidos e responsabilidades, incluindo algum poder discricionário local. Contudo, a responsabilidade política continua sendo do governo central (MALCOM, 1989; RONDINELLI, 1981). Deslocamento da carga de trabalho dos funcionários localizados na estrutura central para os funcionários ou departamento fora da capital (MUNGA et al., 2009). Transferência de competências de ação do governo central para as regiões e localidades. O controle se mantém em nível de governo central. Logo, as localidades não usufruem de poderes políticos e de decisão. É importante ressaltar que não representa a transferência de poder, mas apenas de tarefas e trabalho (HORTALE, 1997; GUIMARÃES, 2002; NOVAES; FIALHO, 2010). Governo central dispersa responsabilidades de determinados serviços para seus ramos regionais de uma forma que não envolve qualquer transferência de autoridade para esses níveis inferiores (FEIJÓ, 2015);

b) Delegação (ARRETCHE, 1996; FEIJÓ, 2015; GUIMARÃES, 2002; HORTALE, 1997; LIMA, 2000; MALCOM, 1989; MUNGA et al., 2009; NOVAES; FIALHO, 2010; RONDINELLI, 1981), ou corporatização, ou descentralização funcional (MALCOM, 1989; RONDINELLI, 1981): transferência da responsabilidade da gestão dos serviços para agências não-vinculadas ao governo central. Contudo, este ainda mantém o controle dos recursos (ARRETCHE, 1996; LIMA, 2000). Transferência de responsabilidade gerencial, relacionadas a funções especificamente definidas, para organizações semiautônomas que estão fora da estrutura burocrática regular e apenas indiretamente controladas pelo governo central, como empresas públicas (MALCOM, 1989; RONDINELLI, 1981). Transferência de competências da administração central para organizações semiautônomas, ou agências que estão dentro da estrutura do serviço público, ou para organizações não-governamentais (MUNGA et al., 2009). Transferência de competências da organização pública central para unidades administrativas de uma região, ou para organizações externas, ou para organizações não-governamentais. A delegação pressupõe a transferência de autoridade para a tomada de decisão na cadeia da hierarquia,

embora a autoridade se mantenha sobre o controle da unidade que a delegou. Enfatize-se que transferência de autoridade pode ser retirada pela unidade que a delegou (HORTALE, 1997; GUIMARÃES, 2002; NOVAES; FIALHO, 2010). Transferência de responsabilidade de tomada de decisão e da administração de funções públicas para os governos locais ou organizações semiautônomas que não são totalmente controladas por essa instância, mas permanecem em última análise com o dever de prestar contas ao governo central (FEIJÓ, 2015);

c) Transferência de atribuições (ARRETCHE, 1996; LIMA, 2000): transferência de recursos e funções de gestão para agências não-vinculadas institucionalmente ao governo central;

d) Devolução (FEIJÓ, 2015; GUIMARÃES, 2002; HORTALE, 1997; MALCOM, 1989; MUNGA et al., 2009; NOVAES; FIALHO, 2010; RONDINELLI, 1981): transferência de poderes e funções para as autoridades políticas subnacionais (governo local e regional). Eles geralmente têm um estatuto jurídico claro, as fronteiras geográficas reconhecidas, uma série de funções para executar e autoridade legal para aumentar a receita e realizar gastos (MALCOM, 1989; RONDINELLI, 1981). Transferência política, de poder de decisão e de autoridade para representantes locais eleitos (MUNGA et al., 2009). Transferência de competência fiscal e administrativa para unidades subnacionais de governo, ou para autoridade regional, ou local dentro de unidades administrativas. É o fortalecimento e autonomia dos governos regionais e locais os quais não requerem o controle direto do governo central. A devolução se caracteriza pela transferência de autoridade, ou seja, atribui poderes às unidades para poder atuar com elevado grau de independência (HORTALE, 1997; GUIMARÃES, 2002; NOVAES; FIALHO, 2010). Feijó (2015) entende como transferência de autoridade para as unidades subnacionais, as quais normalmente possuem limites geográficos bem definidos, para exercerem autoridade e funções públicas, e cujos administradores públicos devem prestar contas aos seus cidadãos;

d) Privatização (ARRETCHE, 1996; GUIMARÃES, 2002; HORTALE, 1997; LIMA, 2000; MALCOM, 1989; MUNGA et al., 2009; NOVAES; FIALHO, 2010; RONDINELLI, 1981) ou desregulação (ARRETCHE, 1996; LIMA, 2000): transferência da prestação de serviços sociais para organizações privadas (ARRETCHE, 1996; LIMA, 2000). Transferência de funções governamentais para organizações não-governamentais ou empresas privadas (MALCOM, 1989; RONDINELLI, 1981). Transferência de funções

gerenciais e financeiras para uma organização privada (MUNGA et al., 2009). Transferência de competências da administração pública para instituições privadas (HORTALE, 1997; GUIMARÃES, 2002; NOVAES; FIALHO, 2010).

Jütting et al. (2004) e Todoroi (2008) classificam a descentralização como devolução e desconcentração. A devolução, segundo estes autores, trata-se da transferência de competências do Estado central para as entidades jurídicas distintas, por exemplo, autoridades regionais ou funcionais, organizações não-governamentais e privadas/organizações voluntárias privadas (JÜTTING et al., 2004; TODOROI, 2008). Dessa forma, este conceito abrange os de devolução, privatização e delegação já descritos. Por outro lado, o núcleo de sentido do conceito de desconcentração permanece o mesmo.

De modo distinto dos conceitos e das classificações apresentados logo acima, há autores que não entendem a desconcentração como um tipo de descentralização (BEZES, 2005; BILOUSEAC, 2013). Bezes (2005), utilizando o critério de delegação de tarefas administrativas para níveis inferiores da estrutura organizacional, classifica os tipos de delegação como: desconcentração (delegação de serviços territoriais do Estado); descentralização (delegação de serviços para as comunidades locais); e terceirização (privatização e contratação). Bilouseac (2013), baseando-se na transferência de poder e natureza do processo de tomada de decisão, polariza a classificação entre descentralização e desconcentração, tendo a primeira um conceito semelhante ao de devolução que foi apresentado anteriormente (FEIJÓ, 2015; HORTALE, 1997; GUIMARÃES, 2002; NOVAES; FIALHO, 2010). Já a desconcentração possui em seu conceito o mesmo conjunto semântico dos autores anteriores (FEIJÓ, 2015; GUIMARÃES, 2002; HORTALE, 1997; MALCOM, 1989; MUNGA et al., 2009; NOVAES; FIALHO, 2010; RONDINELLI, 1981)

Também é importante apontar que, no geral, as classificações e conceitos elencados estão baseados nas transferências de competência e poder. Contudo, existem autores que baseam suas classificações em *accountability*, ou seja, no direcionamento da prestação de contas (MORAN; PORTER, 2014; PINTO, 2004; YULIANI, 2004).

Moran e Porter (2014) e Yuliani (2004), integrando o poder de decisão e o direcionamento da prestação de contas, definem três tipos de descentralização:

a) Descentralização administrativa ou desconcentração: a responsabilidade administrativa é transferida para os departamentos governamentais de níveis inferiores e

agências contratadas, devendo prestar contas para as autoridades políticas situadas em nível superior (prestação de contas "para cima");

b) Descentralização política ou devolução: transferência de poder de decisão para as estruturas políticas formais, as quais são responsáveis pelos cidadãos e devem realizar prestações de contas para eles (prestação de contas "para baixo");

c) Descentralização de mercado ou privatização: Transferências para o setor privado. Os autores não definiram o direcionamento da prestação de contas nesta tipificação.

Em adição, Pinto (2004) entende dois tipos de *accountability*, o político e o hierárquico. Com base nisso, a descentralização possui dois tipos:

a) Devolução: relaciona-se ao *accountability* político. Existe a obrigação de um nível de governo responder aos seus constituintes, portanto, de forma externa ao governo. A prestação de contas (*accountability*) é realizada de “cima para baixo” e de “dentro para fora”;

b) Desconcentração: relaciona-se ao *accountability* hierárquico. A obrigação de uma unidade administrativa responder a um nível de autoridade superior. A prestação de contas (*accountability*) é realizada de “baixo para cima”.

Em que pese conceitos distintos para os mesmos termos, sintetizamos as formas de classificação de descentralização/desconcentração do que será apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de classificação de descentralização/desconcentração

Autores/Ano	Critério de classificação	Classificação	
MINTZBERG, 2006	Poder de decisão	Descentralização	Vertical
	Distribuição física dos serviços		Horizontal
GUIMARÃES, 2002	Transferência de competências entre órgãos e dentro do mesmo órgão	Concentrado	
	Desagregação do poder público	Disperso	
		Dimensão político-institucional	Dimensão jurídica
FALLETI, 2005	Transferência de responsabilidades, recursos, ou autoridade de um nível mais alto do governo para um inferior	Descentralização	Administrativa
			Social
			Política

Continua

Conclusão

Autores/Ano	Critério de classificação	Classificação	
ARRETCHE, 1996; FEIJÓ, 2015; GUIMARÃES, 2002; HORTALE, 1997; LIMA, 2000; MALCOM, 1989; MUNGA et al., 2009; NOVAES; FIALHO, 2010; RONDINELLI, 1981	Distribuição de autoridade governamental, competências e poder	Descentralização	Desconcentração
			Delegação
			Devolução
			Privatização
			Transferência de atribuições (ARRETCHE, 1996; LIMA, 2000)
JÜTTING et al., 2004 TODOROI, 2008	Transferência de competências e responsabilidades	Descentralização	Desconcentração
			Devolução
			Delegação
BEZES, 2005	Delegação de tarefas administrativas para níveis inferiores da estrutura administrativa	Desconcentração	
		Descentralização	
		Terceirização	
BILOUSEAC, 2013	Transferência de poder e natureza do processo de tomada de decisão	Desconcentração	
		Descentralização	
MORAN; PORTER, 2014; YULIANI, 2004	Poder de decisão e o direcionamento da prestação de contas	Descentralização	Administrativa ou desconcentração
			Política ou devolução
			De mercado ou privatização
PINTO, 2004	<i>Accountability</i> político	Descentralização	Devolução
	<i>Accountability</i> hierárquico		Desconcentração

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Em relação aos organismos internacionais, apresentaremos os tipos e os conceitos de descentralização na perspectiva da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e do Banco Mundial (BM).

A OCDE (1997) distinguiu a descentralização em quatro tipos:

a) Desconcentração: transferência de funções específicas dentro da hierarquia do governo central, deslocando tarefas para ministérios e seus departamentos, criando agências de campo, ou deslocando responsabilidade para unidades administrativas locais que fazem parte da estrutura do governo central;

b) Delegação: transferência de responsabilidades relacionadas à manutenção ou implementação de deveres sociais do Estado para as autoridades regionais ou funcionais de desenvolvimento, paraestatais e outras agências governamentais semiautônomas, que operam de forma independente do controle do governo central. Delegação geralmente ocorre em setores que têm uma base de geração de renda relativamente sólida, como a produção e fornecimento de energia, telecomunicações e transportes públicos, etc.;

c) Devolução: transferência de poderes discricionários para governos locais legalmente constituídos como estados, províncias, distritos ou municípios. Os governos locais possuem poder discricionário, “podendo fazer o que querem”, vinculado-se apenas às exigências legais do arcabouço jurídico do país, e respeitando sua capacidade de pessoas, de material e financeira;

d) Descentralização econômica: transferência de responsabilidades de produção e de atividades econômicas do setor público para os organismos privados ou quase-públicos. O ponto central é a desregulamentação do controle econômico do governo central, promovendo estratégias para o desenvolvimento do setor privado para estabelecer parcerias público-privada, bem como, para incrementar a participação da comunidade.

Conforme o PNUD, principal órgão da Organização das Nações Unidas (ONU) que procura soluções para os desafios do desenvolvimento em seus diferentes níveis, a descentralização pode ocorrer em três aspectos: político, econômico e administrativo, sendo que a descentralização administrativa pode ser classificada como: devolução, delegação, desconcentração e desinvestimento (PNUD, 1999).

A dimensão política da descentralização está relacionada à governança local, dispersando e fragmentando a monopolização do poder político dos governos nacionais para níveis subnacionais, buscando garantir mecanismos democráticos no exercício deste poder político, promovendo *accountability*, transparência, e participação social nos processos decisórios e de fiscalização (PNUD, 1999, PNUD, 2000).

Na dimensão fiscal da descentralização, as características deste processo contemplam: alocação de recursos realizada de forma transparente, com critérios bem definidos; previsão orçamentária para as instituições locais, indicando o quanto de aporte

financeiro estará disponível para a execução do planejamento anual; e a autonomia local para decidir sobre a utilização dos recursos (PNUD, 1999).

Sobre a dimensão administrativa da descentralização, o PNUD entende como a transferência da responsabilidade pelo planejamento, gestão, captação e alocação de recursos do governo central para suas agências, unidades subordinadas ou níveis de governo, ou para organizações públicas semi-independentes, ou para organizações privadas ou não-governamentais. Os tipos de descentralização administrativa proposta pelo PNUD (1999) são:

a) **Devolução:** é a instituição legal de unidades autônomas de governança, locais ou regionais, abaixo do governo central de um país como províncias, distritos, estados e municípios. Neste tipo de descentralização, as unidades de governo são autônomas, independentes e são níveis separados de governo, sobre as quais as autoridades centrais exercem pouco ou nenhum controle direto. Essas unidades têm personalidade jurídica, poder de assegurar recursos e também possuem seus limites geográficos de atuação bem definidos. Por fim, existe uma relação recíproca e mutuamente benéfica entre o governo central e local. É importante ressaltar que o PNUD, em 2000, classificou a devolução como um tipo de descentralização política (PNUD, 2000);

b) **Delegação:** são organizações de nível inferior semi-independentes, para as quais são delegadas competências e responsabilidades através de legislação ou contrato. O governo central transfere para essas organizações semi-independentes autoridade administrativa e capacidade de tomada de decisão. Elas não são totalmente controladas pelo governo, mas são legalmente constituídas e responsáveis por uma função pública bem definida. Exemplo: empresas estatais;

c) **Desconcentração:** são unidades subdivididas, ou subunidades, ou estrutura administrativas locais, ou departamentos dentro da mesma organização, como regionais ou escritórios locais da administração. Envolve transferência muito limitada de autoridade e de competências e/ou tarefas que podem estar relacionadas à tomada de decisão específica, questão financeira e de gestão administrativa, sempre hierarquicamente subordinada à autoridade do governo central. Neste tipo de descentralização, a estrutura desconcentrada não possui poderes para levantar receitas e não possui personalidade jurídica, impedindo a contratação de pessoal, o estabelecimento de contratos e de ser processado judicialmente;

d) **Desinvestimento público ou descentralização de mercado:** trata-se de unidades externas à estrutura formal do governo, sendo não-governamentais, voluntárias ou

privadas, como por exemplo: organizações não-governamentais (ONG) e empresas privadas. Embora esteja na discussão de descentralização administrativa, a dinâmica dessa transferência de competência não está relacionada a níveis da Administração Pública (PNUD, 1999; PNUD, 2000), por isso, é melhor ser tratada como desinvestimento público. Esse desinvestimento ocorre quando as responsabilidades administrativas e as funções públicas são transferidas do ente central para terceiros, podendo ser de natureza privada ou não-governamental, por meio da contratação para administração e/ou prestação de serviços específicos, da desregulamentação ou da privatização (PNUD, 2000). A privatização é entendida como a transferência de responsabilidade sobre a produção de bens ou fornecimento de serviços do ente central exclusivamente para organizações privadas.

Conforme o BM, descentralização é entendida como a transferência de autoridade e responsabilidade de funções públicas do governo central para os governos intermediários, locais, ou organizações governamentais semi-independentes, e/ou do setor privado. Os tipos de descentralização são: política, administrativa, fiscal, e de mercado⁶.

O Banco Mundial entende que a descentralização política confere aos cidadãos e a seus representantes eleitos mais poder na tomada de decisão pública. Está intimamente relacionada à democratização, dando aos cidadãos, ou a seus representantes, mais influência na formulação e implementação de políticas. A descentralização política, muitas vezes requer reformas constitucionais ou legais, o desenvolvimento de partidos políticos pluralistas, o fortalecimento dos poderes legislativos, a criação de unidades políticas locais e do incentivo de grupos de interesse público⁷.

A descentralização fiscal é entendida como a capacidade dos governos locais e organizações privadas com funções públicas de possuírem um nível adequado de receitas, sejam captadas localmente, sejam transferidas pelo governo central. Ademais, a descentralização fiscal contempla a ideia de autonomia para tomar decisões sobre gastos⁸.

A descentralização administrativa visa redistribuir autoridade, responsabilidade e recursos financeiros para a prestação de serviços públicos entre os diferentes níveis de governo. É a transferência de responsabilidade de planejamento, financeira e de gestão de determinadas funções públicas do governo central para unidades subordinadas ou níveis de governo, para autoridades públicas ou organizações semi-independentes, ou para autoridades regionais ou funcionais. As três principais formas de descentralização

⁶ The World Bank Group, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/what.htm>>.

⁷ The World Bank Group, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/political.htm>>.

⁸ The World Bank Group, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/fiscal.htm>>.

administrativa são: desconcentração, delegação e devolução⁹. A conceituação destes tipos de descentralização administrativa é semelhante à apresentada pelo PNUD, conforme demonstraremos a seguir:

a) Desconcentração: trata-se da redistribuição do poder de tomada de decisão e responsabilidades financeiras e de gestão entre os diferentes níveis do governo central. Também pode se tratar simplesmente de transferência de responsabilidades de funcionários do governo central na capital para aqueles que trabalham em regiões, províncias ou distritos, ou pode ser a estruturação de uma capacidade administrativa local sob a supervisão do governo central;

b) Delegação: trata-se da transferência de responsabilidade pela tomada de decisões e pela administração de funções públicas do governo central para as organizações semi-independentes, não totalmente controladas pelo governo central, como as empresas públicas;

c) Devolução: ocorre quando os governos centrais devolvem funções, transferem o poder de tomada de decisão, finanças e gestão para subníveis de governo regional ou local como os municípios que elegem os seus próprios prefeitos e possuem poder de captar receitas e autonomia para decidir sobre investimento. Os governos locais têm limites geográficos claros e legalmente reconhecidos, sobre os quais exercem autoridade e dentro dos quais exercem funções públicas.

Em seguida, o quadro 2 apresentará uma síntese das classificações destes organismos.

Quadro 2 – Tipos de classificação de descentralização/desconcentração de organismos internacionais

Autores/Ano	Critério de classificação	Classificação	
OCDE, 1997	Mudança do equilíbrio de poder do governo central para níveis subnacionais locais e regionais, podendo envolver tanto instituições públicas quanto privadas	Descentralização	Desconcentração
			Delegação
			Devolução
			Econômica

Continua

⁹ The World Bank Group, <<http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/admin.htm>>.

Autores/Ano	Critério de classificação	Classificação	
PNUD, 1999 PNUD, 2000	Transferência de autoridade, responsabilidade, poder, recursos e accountability dos níveis centrais de governo para os sub-nacionais, sejam elas organizações públicas, privadas ou cívicas	Descentralização	Política
			Fiscal
			Administrativa: - Desconcentração; - Delegação; - Devolução; - Desinvestimento.
WORLD BANK	Transferência de autoridade e responsabilidade de funções públicas do governo central para os governos intermediários, locais, ou organizações governamentais semi-independentes, e/ou do setor privado	Descentralização	Política
			Fiscal
			Administrativa: - Desconcentração; - Delegação; - Devolução.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Mina (2011) apresenta uma classificação que contempla todos os conceitos encontrados nas classificações apresentadas pelos organismos internacionais:

a) Descentralização política: transferência de poder para os cidadãos, os quais elegem democraticamente seus representantes públicos e possuem mecanismos de controle para fiscalizá-los. O nível extremo deste tipo de descentralização é a absoluta independência dos governos locais e regionais para decidir e implementar políticas públicas;

b) Descentralização econômica: transferência de autoridade relacionada ao fornecimento de certos bens e serviços econômicos do setor público para o setor privado;

c) Descentralização fiscal: confere mais autonomia na tomada de decisões sobre o orçamento em nível local. Os recursos orçamentários locais podem ser obtidos por taxas sobre serviços, impostos em nível local e corresponsabilidade dos gastos relacionados aos recursos que são repassados pelo governo central;

d) Descentralização administrativa: inclui a redistribuição do poder de decisão e a implementação de autoridade em diferentes níveis do sistema público, podendo ser: I) Desconcentração: transfere a função de implementação e execução do serviço, sendo que o

poder de decisão continua sendo centralizado; II) Delegação: transferência do poder de decisão, bem como a autoridade de execução, entretanto, a administração central ainda mantém certo tipo de autoridade, sendo que a administração local ainda deve prestar contas; III) Devolução: a autoridade local é autônoma e não responde à autoridade central; IV) Desregulação: o Estado se retira de um determinado campo por imposição legal. A dissolução da legislação sobre aquisições públicas em nível estadual, transferindo-o para a administração local seria um ato de desregulação.

Observa-se que muitas são as classificações relacionadas à descentralização, bem como há termos iguais com significados distintos. Conforme exposto, a palavra descentralização é usada para descrever uma diversidade de arranjos organizacionais e políticas. Em que pese esta realidade, Afonso (2015) sustenta que este tema possui um consenso relacionado a algumas ideias centrais: transferência de poder decisório, de recursos financeiros e competências administrativas; fortalecimento local, em decorrência do aumento das responsabilidades e competências; bem como controle social sobre a utilização dos recursos.

3.2 Os conceitos no âmbito do Direito Administrativo

Do ponto de vista do direito administrativo, os conceitos de centralização, descentralização, concentração e desconcentração são claramente distintos. É importante pontuar que nos autores estudados na subseção anterior não encontramos definição para os termos centralização e concentração.

Quando o Estado exerce suas competências administrativas por meio de uma única pessoa jurídica governamental, ou seja, órgãos¹⁰ e agentes integrantes da Administração Direta¹¹, denomina-se de centralização (ALEXANDRINO; PAULO, 2015; MAZZA, 2015). Carvalho (2015) disserta da seguinte maneira sobre o assunto:

¹⁰ Os órgãos são divisões internas de uma pessoa jurídica (seja da Administração Direta, seja da Indireta) e possuem um determinado conjunto de competências administrativas (ALEXANDRINO; PAULO, 2015; MAZZA, 2015).

¹¹ Entende-se por Administração Direta o conjunto de órgãos integrantes da estrutura do Estado (União, Distrito Federal, Estados-membros e municípios) os quais exercem função administrativa (ALEXANDRINO; PAULO, 2015; PIETRO, 2015). A Administração Indireta é o conjunto de pessoas jurídicas desprovidas de autonomia política – diferentemente do Estado, os quais possuem capacidade político-administrativa – “que, vinculadas à Administração Direta, tem competências para o exercício, de forma descentralizada, de atividades administrativas, como, por exemplo, as autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações públicas (MAZZA, 2015).

Nas situações em que as atividades são exercidas diretamente pelos entes políticos, a prestação não é transferida a nenhuma outra entidade. Nesse caso, a prestação é feita diretamente pelos entes federativos e se denomina essa execução de prestação centralizada do serviço. Assim, a união, estados, municípios e distrito federal executam as atividades diretamente, por meio de seus agentes e órgãos [...] (CARVALHO, 2015, p. 152).

Já a descentralização pode ser analisada sob o aspecto político e administrativo (MARINELA, 2015; PIETRO, 2015). “A descentralização política ocorre quando o ente descentralizado exerce atribuições próprias que não decorre do ente central” (PIETRO, 2015, p. 516). Segundo Marinela (2015), a descentralização política ocorre quando, por meio da Constituição Federal, se distribuem às pessoas jurídicas de direito público atribuições políticas, com soberania ou autonomia para legislar, sendo capazes de determinar seus propósitos e governo. Exemplo disso são os estados-membros da federação e os municípios, os quais possuem capacidade de legislar e não recebem qualquer espécie de autorização da União e nem a ela se subordinam, mas, sobretudo, encontram-se regulamentados pela própria Constituição Federal (PIETRO, 2015). A descentralização administrativa ocorre quando o Estado distribui suas competências administrativas a outras pessoas jurídicas. Dessa forma, a descentralização requer, necessariamente, duas pessoas jurídicas distintas, sendo que uma, necessariamente, é o Estado – união, distrito federal, estado-membro ou município – (ALEXANDRINO; PAULO, 2015; MAZZA, 2015; MARINELA, 2015; PIETRO, 2015).

Conforme Pietro (2015) e Marinela (2015), a descentralização pode ser classificada da seguinte forma: a) descentralização territorial ou geográfica; b) descentralização por serviços, funcional ou técnica; c) descentralização por colaboração.

A descentralização territorial ou geográfica ocorre quando existe uma pessoa jurídica local, de direito público, com contornos geográficos bem definidos, e possui capacidade administrativa genérica¹², sendo que está sujeita ao controle do Estado. Um exemplo deste tipo de descentralização são os territórios federais, os quais não existem mais em nosso país. Em desacordo com Pietro (2015), Carvalho (2015) entende que os territórios federais não podem ser confundidos com este tipo de descentralização, não sendo admitida no Brasil desde a proclamação da República. O mesmo autor exemplifica que esse tipo de descentralização ocorre nos Estados unitários como a França e a Itália (CARVALHO, 2015).

¹² Exerce totalmente “ou a maior parte dos encargos públicos de interesse da coletividade”, como serviços de segurança, saúde, educação, justiça, entre outros (PIETRO, 2015, p. 518).

A descentralização por serviços ocorre quando o Estado (poder central) cria uma pessoa jurídica e outorga a ela determinado serviço público. Neste caso é necessária a edição de uma lei, geralmente de prazo indeterminado, que autorize a criação desta entidade¹³ (ALEXANDRINO; PAULO, 2015; PIETRO, 2015). Possui capacidade administrativa exercida com certa independência em relação ao poder central e está limitada ao serviço público específico que lhe foi outorgado, ou seja, não pode desviar-se dos fins que motivaram sua criação. Ademais, está sujeita ao controle do Estado, o qual é exercido nos limites da lei. Exemplos de descentralização por serviços: autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista, fundações (ALEXANDRINO; PAULO, 2015; MAZZA, 2015; PIETRO, 2015) e consórcios públicos (PIETRO, 2015).

Descentralização por colaboração é caracterizada quando o Estado delega a uma pessoa jurídica de direito privado, por contrato (concessão ou permissão de serviço público) ou por ato unilateral (autorização de serviços públicos), a execução de determinado serviço, previamente existentes, sendo que a titularidade do serviço continua pertencendo ao poder público. Exemplo: concessionárias de serviço público e organizações sociais (ALEXANDRINO; PAULO, 2015).

No que se refere ao conceito de concentração, entende-se como o processo de extinguir órgãos de uma determinada pessoa jurídica de tal maneira que as atribuições administrativas e competências ficam reunidas em um número reduzido de unidades internas (ALEXANDRINO; PAULO, 2015). Já a desconcentração, Mazza (2015) verifica que ocorre quando as competências são distribuídas dentro da estrutura de uma única pessoa jurídica. Dessa forma, a desconcentração está relacionada a uma técnica administrativa de distribuição interna de atribuições com o intuito de conferir mais eficiência e celeridade na prestação de serviços, podendo ser aplicada tanto na Administração Direta quanto Indireta (ALVES, 2007; ALEXANDRINO; PAULO, 2015; MARINELA, 2015; MAZZA, 2015). Exemplos de desconcentração: a união e seus ministérios, os estados-membros e suas secretarias estaduais, as prefeituras e suas secretarias municipais, universidade pública e seus departamentos de graduação, a Secretaria de Segurança Pública e a Polícia Científica com suas unidades regionais.

Conforme Gouvêa (2012), a desconcentração vem a ser a passagem de competências de órgãos situados nas partes superiores da pirâmide administrativa para escalões mais subalternos, ou mesmo a transferência do exercício das funções do núcleo

¹³ Doravante o termo “entidade” será empregado como sinônimo de “pessoa jurídica”.

central para núcleos mais distantes e próximos da periferia, na tentativa de otimizar os procedimentos, gerar maior produtividade e melhorar os resultados para o sistema.

Considerando que o processo de desconcentração ocorre dentro de uma mesma pessoa jurídica, os órgãos resultantes possuem um vínculo de subordinação, de hierarquia (ALEXANDRINO; PAULO, 2015; MARINELA, 2015; MAZZA, 2015). Por outro lado, a descentralização pressupõe pessoas jurídicas distintas, sem vínculo de subordinação de uma perante a outra, mas, sobretudo, configura uma relação de controle ou tutela por parte do Estado a qual é exercida nos limites da lei.

A desconcentração é classificada baseando-se nos seguintes critérios (ALEXANDRINO; PAULO, 2015; MAZZA, 2015):

a) Em razão da matéria (desconcentração material): a distribuição de competências é pautada na especialização de cada órgão em determinado assunto. Exemplo: Ministérios da União (educação, saúde, justiça, entre outros);

b) Em razão da hierarquia (desconcentração hierárquica): a relação de subordinação entre os órgãos é utilizada como critério para a distribuição de competências. Exemplo: Tribunais administrativos em relação aos de primeira instância, unidades regionais de Polícia Científica em relação à sua Superintendência Estadual;

c) Em razão da territorialidade (desconcentração territorial): as competências são distribuídas baseando-se nos locais onde cada órgão pode atuar. Cada órgão público da mesma pessoa jurídica possui as mesmas atribuições, diferenciando-se apenas no espaço geográfico no qual desempenha suas atividades. Neste sentido, a desconcentração representa um coeficiente de eficácia e efetividade, pois, após selecionar as atribuições, agrupa os órgãos próximos ao usuário para encurtar o lapso temporal de sua execução (PASSOS, 2005). Exemplo: Delegacias de Polícia Civil, unidades regionais da Polícia Científica, Superintendências Regionais da Receita Federal situadas em cada unidade da federação.

No âmbito do Direito Administrativo, o tema apresenta uma homogeneidade de conceitos. Por isso, conseguimos sintetizar no quadro 3 os que consideramos mais importantes.

Quadro 3 – Síntese de conceitos do tema descentralização/desconcentração no âmbito do Direito Administrativo

TERMO	CONCEITO	
Centralização	A prestação de serviço é feita diretamente pelos entes federativos (união, estados, municípios e Distrito Federal), sendo que essa prestação não é transferida a nenhuma outra entidade.	
Descentralização	Política: Fundamentado na norma Constitucional, distribui-se às pessoas jurídicas de direito público atribuições políticas, com soberania ou autonomia para legislar, sendo capazes de determinar seus propósitos e governo, não se subordinando ao ente central.	
	<table border="1"> <tr> <td>Administrativa: o Estado (união, estados, municípios e Distrito Federal) distribui suas competências administrativas a outras pessoas jurídicas.</td> <td> <p>Descentralização por serviço: através de lei, o Estado (poder central) cria uma pessoa jurídica e outorga a ela determinado serviço público. Possui certa independência em sua capacidade administrativa, mas está sujeita ao controle do Estado. Exemplos: autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista, fundações.</p> <p>Descentralização por colaboração: o Estado delega a uma pessoa jurídica de direito privado, por contrato (concessão ou permissão de serviço público) ou por ato unilateral (autorização de serviços públicos), a execução de determinado serviço, previamente existentes, sendo que a titularidade do serviço continua pertencendo ao poder público. Exemplo: concessionárias de serviço público e organizações sociais. Exemplos: concessionárias de serviço público e organizações sociais</p> </td> </tr> </table>	Administrativa: o Estado (união, estados, municípios e Distrito Federal) distribui suas competências administrativas a outras pessoas jurídicas.
Administrativa: o Estado (união, estados, municípios e Distrito Federal) distribui suas competências administrativas a outras pessoas jurídicas.	<p>Descentralização por serviço: através de lei, o Estado (poder central) cria uma pessoa jurídica e outorga a ela determinado serviço público. Possui certa independência em sua capacidade administrativa, mas está sujeita ao controle do Estado. Exemplos: autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista, fundações.</p> <p>Descentralização por colaboração: o Estado delega a uma pessoa jurídica de direito privado, por contrato (concessão ou permissão de serviço público) ou por ato unilateral (autorização de serviços públicos), a execução de determinado serviço, previamente existentes, sendo que a titularidade do serviço continua pertencendo ao poder público. Exemplo: concessionárias de serviço público e organizações sociais. Exemplos: concessionárias de serviço público e organizações sociais</p>	
Concentração	Extinção de departamentos ou de estruturas regionalizadas de uma determinada pessoa jurídica de tal maneira que as atribuições administrativas e competências ficam reunidas em um número reduzido de unidades internas ou central(is).	
Desconcentração	Técnica administrativa de distribuição interna de atribuições com o intuito de conferir mais eficiência e celeridade na prestação de serviços, podendo ser aplicada tanto na Administração Direta quanto Indireta. Os departamentos criados possuem vínculo de subordinação/de hierarquia. A desconcentração pode ser baseada na matéria, ou na hierarquia, ou na territorialidade.	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Tal entendimento sobre os conceitos de desconcentração e descentralização são percebidas em trabalhos internacionais (ALVES, 2007; ŞTEFAN, 2009). Alves (2007) ainda acrescenta que concentração/desconcentração são recursos administrativos compatíveis com a centralização/descentralização. Mazza (2015) compactua com essa posição, sendo possível combinar estes institutos em quatro formas distintas de organização da estrutura administrativa: centralização concentrada, centralização desconcentrada, descentralização concentrada e descentralização desconcentrada.

Dentro desse debate sobre descentralização/desconcentração, percebe-se que existe uma tendência de articular a dimensão legal-normativa, que enfoca arranjos institucionais, e a dimensão política, que ressalta os conflitos de poder (GUIMARÃES, 2002). Diante dessa dualidade e necessidade de articulação nos tipos de classificação, também fica evidente que um dos motivos de tantos tipos de classificação está relacionado aos critérios de análise (distribuição de competências, arranjos institucionais, sentido da *accountability*, distribuição de autoridade e de poder, etc.), pois proporciona esta pluralidade.

A partir do que foi exposto, definiremos o conceito de desconcentração que será usado neste trabalho, bem como apresentaremos os trabalhos relacionados a este tema no âmbito da Perícia Criminal brasileira.

3.3 Conceito de concentração/desconcentração e trabalhos relacionados

Diante do que foi exposto, em relação à conceitualização e à classificação, raros foram os autores que não trabalharam a desconcentração ou não a trabalharam da forma como foi apresentada aqui (TOBAR, 1991, FALLETI, 2005). De maneira geral, observa-se que ora o termo desconcentração é tratado como um tipo de descentralização, ora como um conceito distinto, mas sempre os comparando. No estudo bibliométrico realizado por Lima et al. (2016), também chegou-se à mesma conclusão. Contudo, dentro deste universo de discussão sobre a descentralização, embora existam diversas classificações e conceitos, quando se analisa unicamente a desconcentração, verifica-se um núcleo de ideias centrais que não se alteram.

Em consonância com o estudo de Lima et al. (2016), o termo desconcentração carrega consigo um conjunto de significados fundamentais: é um processo administrativo/gerencial, que ocorre sempre dentro da mesma organização, e está relacionado à transferência limitada de competências dos órgãos/departamentos situados nas partes superiores da pirâmide administrativa para escalões mais subalternos. As competências e funções transferidas estão restritas à implementação e execução de serviços/tarefas. Além disso, não se perde o vínculo de hierarquia e subordinação em relação ao núcleo central da administração, o qual continua com o poder de decisão. Este é o conceito de desconcentração adotado no presente trabalho.

Outrossim, o conceito do termo concentração adotado foi: manutenção ou redução de departamentos ou de estruturas de uma determinada organização de tal maneira que as

atribuições administrativas e competências ficam reunidas em um número reduzido de unidades ou em uma única unidade interna.

Feitas as considerações conceituais, agora apresentaremos, conforme quadro 4, o resultado de um levantamento realizado no Portal de Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e na plataforma do Google Acadêmico, onde foram identificados cinco trabalhos relacionados à Perícia Criminal brasileira cujos conteúdos abordavam a discussão dos conceitos de descentralização e desconcentração.

Quadro 4 – Trabalhos científicos relacionados à Perícia Criminal que abordaram a discussão dos conceitos de descentralização e desconcentração

Autor/Ano	Título	Tipo de trabalho acadêmico	Instituição relacionada
Gouvêa, 2012	Desconcentração da Polícia Técnica e Científica do estado de Rondônia - uma política de Administração Pública	Dissertação	FGV/EBAPE
Peixoto, 2012	A eficiência da descentralização na computação forense do Departamento de Polícia Técnica do estado da Bahia	Dissertação	FGV/EBAPE
Mendes, 2012	Descentralização Administrativa: o caso da coordenação regional de Polícia Técnica do Planalto – BA	Dissertação	FGV/EBAPE
Mesquita, 2012	A interiorização da Perícia Criminal Federal	Dissertação	FGV/EBAPE
Mesquita, 2013	Unidades Técnico-Científicas da Polícia Federal: um estudo de caso do processo de descentralização da Perícia Criminal Federal	Dissertação	FGV/EBAPE

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

É possível observar que a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), situada no Rio de Janeiro, tem sido um polo de discussão do processo de “descentralização/desconcentração” da Perícia Criminal brasileira. No levantamento evidenciou-se que dos cinco trabalhos, três estavam relacionados às Polícias Científicas Estaduais – Rondônia e Bahia –, e dois à Polícia Federal.

Diante disso, é possível notar um movimento de desconcentração das atividades periciais e isso tem sido pauta atual das organizações policiais afetas. Na prática, o volume da produção científica, embora dê sinais da discussão sobre o tema no âmbito da Perícia Criminal, não reflete a intensidade atual deste debate nas Polícias Científicas do Brasil. Conforme Gouvêa (2012), vários estados da federação têm trilhado este caminho.

Dos trabalhos encontrados, no título, quatro adotaram o termo descentralização e um o termo desconcentração para identificar a distribuição de competências dentro da estrutura da própria Polícia Científica. Neste sentido, dentro da perspectiva teórica que foi adotada, entende-se que estes trabalhos também estudaram em certas categorias de análises o processo de desconcentração das atividades periciais, sobretudo porque se refere à transferência do exercício de funções do núcleo central para núcleos mais distantes e próximos da periferia, dentro da mesma instituição pública, na tentativa de melhorar a eficiência na prestação de serviço.

Especificamente sobre a desconcentração de atividades periciais, foram elencadas as seguintes vantagens: melhoria na qualidade do trabalho; mais eficiência e otimização do serviço prestado; aumento da quantidade de laudos produzidos; redução da quantidade de exames pendentes; mais rapidez no atendimento; mais proximidade, interação e integração com os usuários; divulgação do serviço pericial (GOUVÊA, 2012; MESQUITA, 2012).

Reforçamos que a discussão sobre o processo de desconcentração tem sido pauta na agenda da Perícia Criminal no país (GOUVÊA, 2012; MENDES, 2012; MESQUITA, 2012; MESQUITA, 2013; PEIXOTO, 2012). Essa discussão, embora apresente diversidade no campo conceitual, reflete o momento histórico no qual a Perícia Criminal se encontra, buscando maior autonomia administrativa, eficiência na prestação de seus serviços, bem como a valorização da prova material dentro do processo de persecução penal.

Não obstante, queremos contribuir com este movimento que ocorre na Perícia Criminal do Brasil, especificamente, provocando reflexões no campo teórico-conceitual, e, também, propondo um método que sirva de referência para que ações possam ser desenvolvidas no sentido de melhorar o atendimento das requisições periciais e, se necessário for, desconcentrar estes exames.

4 A PERÍCIA CRIMINAL

No Brasil, a Perícia Criminal surgiu dentro da Polícia Judiciária devido a seu caráter investigativo. Segundo Teixeira e Albuquerque (2014), a Perícia Criminal tem suas origens na Polícia Civil. Com o fortalecimento dos princípios democráticos e dos direitos fundamentais em decorrência da promulgação da Constituição Federal de 1988, a Perícia Criminal começou a ser um ator significativo no fortalecimento do Sistema de Justiça Criminal (TEIXEIRA; ALBUQUERQUE, 2014).

Conforme Lima (2012, p. 32),

O Sistema de Justiça Criminal é aquele que garante ao cidadão o devido processo legal, desde a apuração pelo Estado da existência, autoria e materialidade de um crime ou de uma infração penal, até a decisão judicial, por meio dos órgãos da Segurança Pública, do Ministério Público e do Poder Judiciário. Trata-se de um sistema cuja atuação dos órgãos envolvidos deve se complementar para que haja um resultado prático e efetivo em favor da população destinatária (LIMA, 2012, p. 32).

Mais especificamente, a Perícia Criminal está inserida no âmbito da segurança pública. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2007, p. 10) entende a segurança pública:

como um conjunto de intervenções públicas realizadas por diferentes atores estatais e sociais voltados para a abordagem e a resolução daqueles riscos e conflitos (concretos ou previsíveis) violentos e/ou delituosos que lesem os direitos e as liberdades das pessoas, mediante a prevenção, o controle e/ou a repressão dos mesmos (PNUD, 2007, p. 10).

A investigação policial é um dos instrumentos de repressão da violência e criminalidade. Destarte, a Perícia Criminal, inserida no âmbito da segurança pública, utilizando de métodos técnico-científicos, contribui significativamente com a investigação de atos ilícitos, produzindo a prova técnica, visando à elucidação dos fatos, sua materialidade e a identificação da autoria (TEIXEIRA; ALBUQUERQUE, 2014). Entretanto, a Perícia Criminal também possui um viés de prevenção, pois ao subsidiar seus usuários a tomar uma decisão mais acertada, contribui com a redução das taxas de atrito em cada uma das fases da persecução penal, diminui o fator de risco de impunidade dos criminosos, e garante que inocentes não sejam erroneamente acusados (AMORIM, 2012).

Por determinação legal, no Brasil, quando a infração deixar vestígios, mesmo com a confissão do acusado, é indispensável o exame pericial (BRASIL, 1941). Dessa forma, ficam explícitas a importância e a relevância da Perícia Criminal, seja no âmbito da

Criminalística, seja no âmbito da Medicina Legal, no contexto probatório da persecução penal (DOREA; QUINTELA; STUMVOLL, 2003).

A Criminalística é um campo de estudo multidisciplinar que auxilia as investigações policiais e as atividades judiciárias de natureza criminal, cujo principal objetivo é estudar os vestígios materiais extrínsecos à pessoa humana relativos à infração penal ou à identidade do criminoso (DOREA; QUINTELA; STUMVOLL, 2003; RABELLO, 1996). Os exames dos vestígios intrínsecos (na pessoa física) são da alçada da Medicina Legal (DOREA; QUINTELA; STUMVOLL, 2003). Elas possuem concepções de natureza técnico-científica cuja destinação é jurídico-penal (RABELLO, 1996; TEIXEIRA; ALBUQUERQUE, 2014).

Na Criminalística, os exames periciais são os mais diversos, os quais vão desde aqueles relacionados aos locais de crime como morte violenta (homicídio, suicídio e acidentes de trabalho), engenharia legal, incêndio, crimes contra o patrimônio, ocorrências de trânsito, crimes ambientais, até aqueles relacionados aos exames laboratoriais ou exames mais especializados, os quais envolvem identificação veicular, química forense, toxicologia forense, papiloscopia, biologia forense, genética forense, balística forense, documentoscopia, informática, áudio e vídeo, entre outros.

No que se refere ao enfrentamento às drogas, a Perícia Criminal é um importante ator e se destaca por sua ação na produção da prova material, através dos laudos de constatação e o laudo definitivo de drogas (BRASIL, 2006).

Oficialmente, entre as categorias reconhecidas como Perito Oficial de Natureza Criminal está a de Perito Criminal (BRASIL, 2009a; MENDES, 2012). O Perito Criminal, o responsável pela perícia no âmbito da Criminalística, é o profissional experimentado e de elevado conhecimento em determinado assunto,

que com o auxílio da ciência descobre, protege, analisa e coleta os vestígios, realiza os exames periciais e a elabora do laudo pericial criminal. O Perito Criminal é o principal responsável pela produção da prova material. No Brasil, os Peritos podem ser oficiais ou não oficiais. Estes últimos são nomeados *ad hoc*, ou seja, apenas para um determinado exame ou com uma finalidade específica. Em se tratando do processo penal, normalmente, as perícias criminais são realizadas por Peritos oficiais [...] (MESQUITA, 2012, p. 26).

É importante ressaltar que os usuários imediatos dos resultados dos trabalhos dos Peritos Criminais – laudos – são os Delegados de Polícia, Promotores de Justiça, Magistrados e Advogados em geral (DOREA; QUINTELA; STUMVOLL, 2003). A atuação da Perícia Criminal é transversal a todas as fases da persecução penal, pois o laudo

(prova técnica) pode servir de suporte decisório para as funções desempenhadas por esses diversos atores do Sistema de Justiça Criminal (AMORIM, 2012). Além disso, “a prova pericial, embora possa ser demandada por diversos atores desse sistema e ser gerada em fases distintas da persecução penal, tem como destinatário final o Judiciário, quando será então apreciada de forma definitiva” (AMORIM, 2012, p. 37).

Atualmente, as estruturas organizacionais da Perícia Criminal no país não possuem uniformidade. Segundo Amorim (2012) e Teixeira e Albuquerque (2014), em 10 estados a Perícia Criminal está subordinada à Polícia Civil; em dois estados está ligada diretamente ao Governador; e nos demais, está vinculada à Secretaria de Segurança ou estruturas similares; ou seja, 17 unidades federativas brasileiras apresentam as estruturas de Perícia Criminal desvinculadas administrativamente da Polícia Civil.

Não há lei federal que regulamente a estrutura onde devem se situar as atividades de Perícia Oficial de Natureza Criminal. No estado de Goiás, a Polícia Técnico-Científica é uma Superintendência dentro da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária.

Teixeira e Albuquerque (2014, p. 104) defendem que a ausência da Perícia Criminal no texto constitucional fragiliza as suas estruturas organizacionais nas unidades federativas, pois as deixam sujeitas “a interferências de outros órgãos, à escassez de recursos e ao sucateamento de sua estrutura técnica-operacional”.

Teles (2013) afirma que existe um forte movimento nacional em favor da autonomia da Perícia Criminal, principalmente por causa da necessidade de investimentos financeiros para promover a valorização da prova material e, por conseguinte, o fortalecimento do bojo probatório, possibilitando o exercício de uma persecução criminal o mais imparcial possível. Mendes (2012) afirma que a meta maior da Perícia Criminal brasileira é a busca da autonomia administrativa, orçamentária/financeira e funcional.

Essa busca, mais recentemente, teve avanços. Em 2009, por meio do Decreto nº 7.037, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva aprovou o 3º Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH III), no qual possuía como ações programáticas afetas à Perícia Criminal: assegurar a autonomia funcional dos peritos e a modernização dos órgãos periciais oficiais, como forma de incrementar sua estruturação, assegurando a produção isenta e qualificada da prova material, bem como o princípio da ampla defesa e do contraditório e o respeito aos Direitos Humanos; propor regulamentação da perícia oficial; propor projeto de lei para propiciar autonomia administrativa e funcional dos órgãos

periciais federais; e, fomentar parcerias com universidades para pesquisa e desenvolvimento de novas metodologias a serem implantadas nas unidades periciais (BRASIL, 2009b).

A lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009, que dispõe sobre a perícia oficial, assegura autonomia técnica, científica e funcional aos Peritos Oficiais de Natureza Criminal (BRASIL, 2009a).

O Conselho Nacional de Segurança Pública (CONASP, 2012) recomendou em 2012 que a União, os estados e o Distrito Federal promovam efetivamente a autonomia e a modernização dos órgãos periciais de natureza criminal (Institutos de Criminalística, Institutos de Identificação, Laboratórios Forenses e Medicina Legal), por meio de orçamento próprio e financeiro.

Não obstante, organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Anistia Internacional, têm apoiado este movimento e gerado tensões políticas no sentido de promover alterações substanciais na estrutura pericial do Brasil (TEIXEIRA; ALBUQUERQUE, 2014; TELES, 2013).

Todo este contexto se materializou em três Propostas de Emenda Constitucional (PEC). A PEC nº 325, de 2009, de autoria do Deputado Federal Valtenir Pereira, teve como objetivo criar a Perícia Oficial, de natureza criminal, como órgão essencial à função jurisdicional, correspondente às funções essenciais à Justiça, tais como o Ministério Público, a Advocacia, a Advocacia Pública e a Defensoria Pública.

A PEC nº 499, de 2010, de autoria do Deputado Paulo Pimenta, que foi apensada à anterior, propôs a alteração no artigo 144 da Constituição Federal, para fins de distinguir a perícia criminal oficial do órgão da polícia civil e determinar que a remuneração dos servidores da Perícia Oficial Criminal dos estados não fosse inferior à dos integrantes da Perícia Oficial Criminal do Distrito Federal.

Em 2014, no Relatório da Comissão Especial que analisou essas duas propostas, o Deputado Alessandro Molon, relator, entendeu que a inserção da Perícia Oficial de Natureza Criminal dentre as funções essenciais da Justiça não correspondia à sua atuação auxiliar. Neste sentido, realizou alterações e propôs um substitutivo à PEC nº 325/2009, separando a Perícia Oficial de Natureza Criminal das polícias judiciárias e instituindo a Perícia Criminal como órgão de segurança pública.

Em 2015 foi elaborado a PEC nº 117/2015, na qual teve como texto base o substitutivo da PEC nº 325/2009, e vislumbrou algumas modificações. Contudo, o

conteúdo continuou no sentido de separar a Perícia Oficial de Natureza Criminal das polícias judiciárias e instituir a Polícia Científica como órgão de segurança pública.

Em 2016, a Comissão de Constituição de Justiça (CCJ) da Câmara dos Deputados aprovou a admissibilidade da PEC 117/2015, e, ainda no mesmo ano, foi apensada ao substitutivo da PEC nº 325/2009, por se tratar de matérias correlatas.

Por oportuno, é importante ressaltar que os Peritos Criminais possuem um conjunto de atribuições indelegáveis por se tratar de uma atividade de polícia em seu sentido amplo, e como tal, de execução exclusiva do poder estatal. As atividades periciais e o poder de polícia atribuído a estes servidores públicos são extensões da presença do Estado. Por esta razão, torna-se incompatível a transferência dessas funções a segmentos privados, categorizando-se como atividade exclusiva, diferentemente de outras atividades consideradas não exclusivas como cultura, assistência social, saúde e educação (COSTIN, 2010).

O art. 4º da Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, dispõe que as funções afetas ao poder de polícia são indelegáveis. Neste sentido, a Perícia Criminal, ao pertencer à área de segurança pública, e possuir poderes de polícia em sentido amplo, trata-se de atividade típica de Estado, sendo vedada a delegação do respectivo serviço público ao particular (BRASIL, 2004a), possuindo um *status* de monopólio estatal.

Portanto, o rol de atividades desempenhadas por Peritos Criminais possuem características de essencialidade para a manutenção da ordem e da segurança, e, por isso, consubstanciam funções *stricto sensu* intransferíveis (GOIÁS, 2014). Logo, trata-se de atividades típicas, exclusivas e permanentes de Estado (GOIÁS, 2014).

No âmbito do estado de Goiás, um grande passo para a Perícia Criminal foi a autonomia administrativa ocorrida em 2002, quando a Polícia Técnico-Científica saiu da estrutura organizacional da Polícia Civil e se tornou uma Superintendência ligada ao Secretário de Segurança Pública (GOIÁS, 2002). Contudo, essa busca por mais autonomia continua incompleta, pois o almejado pelos Policiais Científicos é torna-se um órgão, logo, dotado de personalidade jurídica, para que tenham, além de autonomia administrativa e funcional, autonomia orçamentária/financeira. Neste sentido, também almejam uma reforma organizacional que amplie a quantidade de cargos de gestores, propiciando maior capacidade de resposta administrativa em contraposição a uma estrutura altamente concentrada.

No que se refere à atividade típica, nesse estado houve uma tentativa frustrada de transferência dos serviços médico-legais às organizações sociais a partir de celebração de contrato de gestão. Na Nota Técnica nº 39/2014 emitida pela procuradoria do estado, o procurador analisou todos os cargos da Polícia Técnico-Científica e, obviamente, o de Perito Criminal (GOIÁS, 2014). A conclusão foi:

[...] tendo em vista a marca de estatalidade que permeia as atividades inerentes aos serviços médico-legal e de criminalística, tem-se como inviável a pretensa transferência delas, por meio de ajustes colaborativos ou de emparceiramento, ao Terceiro Setor – organizações sociais –, dada a incompatibilidade do regime de exclusividade estatal com a celebração de parcerias para o desempenho dos misteres encartados no *core* daquelas atividades (GOIÁS, 2014).

5 AS DROGAS

Além da Perícia Criminal, a análise proposta por este trabalho também tem como ambiente o contexto jurídico-social das drogas. No primeiro momento será demonstrado que a legislação afeta às drogas está em constante mudança no Brasil e, depois, discutir-se-á a multicausalidade da criminalidade relacionada às drogas, e, por conseguinte, comprovando que o tema exige esforços de diversos atores para seu enfrentamento.

5.1 Drogas e legislação

Conforme Silva (2014), as leis promulgadas relacionadas às drogas e às atividades de combate ao narcotráfico demonstraram que ao longo dos anos o governo brasileiro não apenas foi aumentando a preocupação com o tema, bem como demonstrou a necessidade de o país cumprir com os compromissos internacionais assumidos.

Cada vez mais a preocupação com as drogas e com o narcotráfico fica evidente no Brasil. Isso é resultado de alguns motivos que foram elencados por Filho e Vaz (1997): a) os Estados Unidos e a União Europeia, ao desenvolverem políticas de enfrentamento às drogas, provocaram o Brasil a se posicionar, pois as drogas têm importância política e econômica no cenário regional e internacional, afetando todos os países; b) os problemas que o país enfrenta e que fortalecem o narcotráfico, vinculando as drogas à criminalidade: enfraquecimento do Estado; o aumento do desemprego, subemprego e diversificação da economia informal; a marginalização de segmentos sociais no processo de desenvolvimento; a deterioração econômica e social da população; e o intenso crescimento dos centros urbanos; c) incorporação das camadas populares no mundo das drogas; d) interiorização do narcotráfico nos estados da federação, principalmente na região sudeste e centro-sul. Essa preocupação resultou em uma evolução na legislação e nas políticas públicas, abordagem que será tratada a seguir.

Em boa parte do sec. XX as políticas sobre drogas eram cunhadas na repressão, no proibicionismo e em estratégias que priorizavam a redução da oferta de drogas, tendo como pilar a criminalização dos usuários e traficantes (MACHADO; BOARINI, 2013).

Desde que se tornou signatário da Convenção de Haia (Países Baixos, 1911/1912), no início da década de 20, o Brasil marcou presença em todas as conferências internacionais sobre o controle de drogas, assinou inúmeros acordos, e reformou seu

ordenamento jurídico por causa destes compromissos internacionais (GEHRING, 2012; RODRIGUES, 2002; SILVA, 2014). Ao se alinhar com as determinações internacionais, o Brasil se vinculou fortemente com a postura proibicionista defendida pelos Estados Unidos, em que se baseava na proibição total à livre produção, circulação e consumo de drogas, bem como na repressão aos grupos associados ao tráfico de drogas (FARRET, 2014; GEHRING, 2012; MACHADO; BOARINI, 2013; RODRIGUES, 2002).

No que se refere à legislação brasileira mais recente, relacionada ao combate às drogas, em 1976, durante a ditadura militar, foi promulgada a Lei n 6.368/1976, a qual vigorou por quase 30 anos (BRASIL, 1976). Segundo Silva (2014), esta lei destacou-se como extremamente repressiva. Além disso, fixou a necessidade de laudo toxicológico para comprovação do uso de droga (GEHRING, 2012).

Com a Constituição Federal de 1988, o tráfico de drogas tornou-se crime inafiançável e sem anistia, atribuindo ao Departamento de Polícia Federal (DPF) o combate ao tráfico de substâncias psicoativas no país, sobretudo nas áreas de fronteira (GEHRING, 2012). Acredita-se que o texto da Constituição tenha se espelhado na Declaração de Quito contra o Tráfico de Drogas, que recomendava que o narcotráfico fosse considerado um crime contra a humanidade (SILVA, 2014).

Na sequência, a Lei de Crimes Hediondos n° 8.072/90 proibiu o indulto e a liberdade provisória, além de dobrar os prazos processuais com o intuito de aumentar a duração da prisão provisória do traficante (GEHRING, 2012).

Por meio do Decreto n° 154, de 26 de junho de 1991, foi promulgada a convenção de Viena de 1988, também conhecida como “Convenção Contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas” (GEHRING, 2012). De maneira geral, essa Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) buscou fomentar ações de repressão ao narcotráfico, incluindo: ações contra a lavagem de dinheiro, fortalecimento do controle de percussores químicos usados no refinamento de drogas, incentivo ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento de programas específicos de treinamento destinados ao pessoal de detecção e repressão às drogas, e, promoção de ações repressivas conjuntas, por meio de cooperação internacional e do compartilhamento de informações (SILVA, 2014).

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), foi promulgado o Decreto n° 2.632, de junho de 1998, institucionalizando o Sistema Nacional Antidrogas. Essa medida do governo federal, ainda seguindo uma ideologia proibicionista, foi uma consequência da participação brasileira na XX Sessão Especial da Assembleia Geral das

Nações Unidas, também em 1998, sobre o problema global das drogas (SILVA, 2014). Com o estabelecimento do Sistema Nacional Antidrogas, foi criada a Secretaria Nacional Antidrogas (SENAD), bem como o nome do Conselho Nacional de Entorpecentes foi alterado para Conselho Nacional Antidrogas (CONAD) (BRASIL, 1998). Conforme Silva (2014), o principal objetivo deste decreto foi a integração de propostas de prevenção e repressão às drogas, por meio da institucionalização de uma secretaria específica para tratamento do problema das drogas no Brasil.

De acordo com Filho e Valério (2010), em 2004, foi efetuado o processo de realinhamento e atualização da política, por meio da realização de um Seminário Internacional de Políticas Públicas sobre Drogas, seis fóruns regionais e um Fórum Nacional sobre Drogas. Coube à SENAD a responsabilidade pela articulação e coordenação deste grande projeto nacional. A política realinhada passou a chamar-se Política Nacional sobre Drogas (PNAD) e não mais “Política Nacional AntiDrogas”. Como resultado, o prefixo “anti” da Política Nacional Antidrogas foi substituído pelo termo “sobre”, já de acordo com as tendências internacionais, com o posicionamento do governo e com a nova demanda popular, manifestada ao longo do processo de realinhamento da política (FILHO; VALÉRIO, 2010).

No ano de 2006, no governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi promulgada uma nova lei de drogas no país, a Lei nº 11.343 de 23 de agosto de 2006. Esta lei trouxe a figura do usuário de droga, prevendo tratamento médico para o mesmo, uma vez que passava a considerar a questão das drogas como um problema de saúde pública e não mais apenas como uma questão de segurança pública e nacional (SILVA, 2014). Essa lei também eliminou a pena de prisão para quem planta ou porta drogas para o próprio consumo. Além disso, passou a diferenciar o traficante eventual que trafica para sustentar o vício, do traficante profissional. O traficante eventual passou a ter uma considerável redução de pena. Essa Lei também instituiu o Sistema Nacional de Política Pública sobre Drogas (SISNAD), o qual passou a prescrever medidas para prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de usuários e dependentes de drogas, bem como estabeleceu normas para repressão à produção não autorizada e ao tráfico ilícito de drogas (GEHRING, 2012; SILVA, 2014).

A Lei nº 11.343/2006 define como droga toda e qualquer substância ou produto capaz de causar dependência, assim especificados em lei ou relacionados em listas

atualizadas periodicamente pelo Poder Executivo da União. Tal definição jurídica é a que foi adotada neste trabalho.

Por fim, Gehring (2012) aponta que o nosso país continua realizando um movimento no sentido de atualizar o ordenamento jurídico sobre drogas ilícitas. Exemplo disso é que uma comissão de juristas que discute a reforma do código penal no Senado aprovou, no dia 28 de maio de 2012, incluir na lista de sugestões a serem enviadas ao Congresso Nacional, a descriminalização do plantio, compra e porte de qualquer droga para o próprio consumo (GEHRING, 2012).

A discussão sobre drogas também atinge o Poder Judiciário. Em 2016, os Ministros do Supremo Tribunal Federal (STF) estão julgando o Recurso Extraordinário (RE) 635659, o qual está relacionado à descriminalização do porte de drogas para consumo próprio. O recurso questiona a constitucionalidade do artigo 28 da Lei de Drogas (Lei 11.343/2006), que tipifica como crime o porte de drogas para uso pessoal, diante do inciso X do artigo 5º da Constituição Federal, que assegura o direito à intimidade e à vida privada.

Enfim, o cenário demonstra que há muito que se discutir sobre o assunto, bem como é possível prever que haverá novas regulamentações legais sobre o tema em tela.

5.2 Drogas: uma questão complexa e transversal

Como foi observada na evolução histórica da legislação sobre drogas no Brasil, a prevenção ao abuso destas substâncias foi relegada ao segundo plano por muito tempo. A estratégia pautada numa perspectiva exclusivamente proibicionista passou a ser questionada no final do séc. XX, visto que a produção e o consumo de drogas continuavam crescendo drasticamente. À saúde dos usuários não era oferecido atendimento. Segundo Machado e Boarini (2013), as políticas de tratamento aos usuários de drogas, nesta época, eram negligenciadas.

Contudo, conforme estas mesmas autoras, sobre a questão do abuso de drogas, no final da década de 80, rompeu-se o distanciamento entre a segurança e a saúde pública. O Estado brasileiro, impulsionado pelos movimentos sociais em prol dos direitos humanos, começou a criar políticas públicas direcionadas a estes usuários (MACHADO; BOARINI, 2013; PASSOS; SOUZA, 2011).

No Brasil, a estratégia de saúde pública utilizada no contexto do uso de drogas foi a redução de danos (RD), a qual foi adotada inicialmente no município de Santos-SP, em

1989, como um recurso de prevenção ao HIV entre usuários de drogas, quando altos índices de transmissão de HIV estavam relacionados ao uso indevido de drogas injetáveis (MACHADO; BOARINI, 2013; PASSOS; SOUZA, 2011; PETUCO; MEDEIROS, 2009; SILVEIRA et al., 2003).

Segundo Passos e Souza (2011), a partir de então, a redução de danos (RD) foi tornando-se uma estratégia de produção de saúde alternativa, ampliando as ofertas em saúde para os usuários de drogas. Contudo, a estratégia de redução de danos provocou muitas polêmicas, pois a ela foram atribuídos a facilitação ao uso/consumo de drogas e gastos inadequados do dinheiro público (MACHADO; BOARINI, 2013). Ainda conforme estas autoras, a estratégia de RD entrava em conflito com as disposições legais da época (Lei nº 6.368/1976) (BRASIL, 1976). Por isso, esta estratégia foi vista como crime (MACHADO; BOARINI, 2013; PASSOS; SOUZA, 2011).

Torna-se imperativo perceber que esses conflitos trouxeram à tona a dicotomia entre as políticas de saúde e de segurança pública, a qual, conforme Machado e Boarini (2013), não está solucionada até hoje.

Entretanto, a estratégia de redução de danos foi paulatinamente, ao longo dos anos, absorvida pela legislação brasileira sobre drogas (MACHADO; BOARINI, 2013). Com a promulgação da Lei Federal nº 10.216/2001, os usuários de drogas tornaram-se formalmente responsáveis da saúde pública (BRASIL, 2001). Em 2003, as estratégias de RD deixaram de ser restritas aos Programas de DST/AIDS e se tornaram um instrumento relevante da Política do Ministério da Saúde para atenção integral a Usuários de Álcool e outras drogas (BRASIL, 2004b; MACHADO; BOARINI, 2013; PASSOS; SOUZA, 2011). Conforme discutido anteriormente, nos anos de 2004/2005, a PNAD teve seu nome modificado e foi discutida uma nova formatação para as políticas públicas relacionadas às drogas (FILHO; VALÉRIO, 2010; MACHADO; BOARINI, 2013). Em 2006, com a Lei nº 11.343 de 23 de agosto de 2006, ficou notória a influência da estratégia de RD no Sistema Nacional de Política Pública sobre Drogas (SISNAD) que era instituído naquele momento, refletindo sobre a dinâmica das ações de prevenção, tratamento e reinserção social do usuário de drogas, bem como a repressão ao tráfico (BRASIL, 2006).

Entendendo melhor a estratégia de redução de danos (RD), segundo Rodrigues (2003), o consumo de drogas é percebido como um fenômeno “inevitável”. Mas, isso não quer dizer que haja um estímulo para a dependência, muito menos incentivo para o consumo. O foco desta estratégia está na minimização de prejuízos, em decorrência da

impossibilidade de uma sociedade totalmente abstêmia. As estratégias de RD estão relacionadas ao investimento em educação como mediada preventiva e em programas para amenizar as consequências decorrentes do uso de drogas (RODRIGUES, 2003). Machado e Boarini (2013) apontam que a redução de danos (RD) está alinhada aos direitos humanos e à universalidade do acesso à saúde pública, bem como pode ser entendida como uma estratégia de prevenção, em um momento no qual não há possibilidades de extinguir o consumo de drogas, mas busca-se intervir no sentido de minimizar as consequências dos danos. Rodrigues (2003) afirma que a estratégia de RD busca intervir num fenômeno que é visto como um problema social.

Diante de tudo que foi exposto, pode-se observar que a discussão sobre as drogas vem sendo polarizada ora como questão de segurança pública, ora como questão de saúde pública (GARCIA; LEAL; ABREU, 2008). Mas esta problemática é tão simples assim? Machado e Boarini (2013) apontam que o contexto das drogas é um fenômeno multicausal que passa por outras dimensões de políticas públicas além da saúde e segurança pública, como, por exemplo, social, econômica e política.

O estudo realizado por Ballani e Oliveira (2007) indicou que as deficiências nas interfaces das políticas de educação, segurança pública, assistência social, econômica e saúde pareciam determinar a ocorrência do uso de drogas nos casos investigados. Reforçando o exposto, as autoras afirmam que a falta de emprego e de estabilidade do núcleo familiar, dificuldades no acesso aos serviços de saúde, bem como a falta de disponibilidade de rede de tratamento adequado são agravantes relacionados ao uso de drogas.

Em relação à dimensão social das drogas, Ferreira e Penna (2005) declaram que o mercado das drogas é complexo e está intimamente ligado ao crime organizado, pois envolve pessoas influentes e políticos de um lado, e do outro lado da cadeia organizada estão os pobres como mão-de-obra. Dentre os atores envolvidos nessa rede do mercado das drogas encontram-se: os clientes que constituem o mercado consumidor (estratos médios e altos da sociedade, bem como os pobres que aderem ao crime para custear seus vícios); os coniventes que intermediam o tráfico e dão apoio às ações criminosas (como políticos e policiais corruptos); os mandantes; e, os trabalhadores, que são a mão-de-obra, geralmente formada pelos pobres, que distribui a droga e faz a segurança dos pontos de venda (FERREIRA; PENNA, 2005).

Os mesmo autores afirmam que urbanização, por seu caráter excludente, segrega espacialmente os pobres: segregação social/espacial com ênfase nas periferias. Dessa forma, surge uma mão de obra carente e fácil de ser controlada por causa da ausência do Estado (lazer, educação, saúde, segurança...). O tráfico de drogas, neste contexto, torna-se uma alternativa viável de ganhar a vida para a população pobre, desempregada e sem expectativas. Este comércio ilícito gera a violência, pois é necessária a defesa do negócio, armando seus “trabalhadores”, como um exército que defende seu país. A disputa de pontos de venda resulta em inúmeras mortes. A corrupção se amplia para permitir o negócio. O narcotráfico se oculta atrás do poder, via corrupção e tráfico de influência (FERREIRA; PENNA, 2005).

Analisando o narcotráfico, a partir de uma perspectiva econômica, segundo Garcia, Leal e Abreu (2008), o narcotráfico atua burlando os mecanismos reguladores da economia mundial, gerando lucros que atingem a ordem de 500 bilhões de dólares/ano. Além disso, é perceptível que estas organizações criminosas possuem uma alta capacidade de resposta aos estímulos de mercado tanto em sua dimensão mundial, quanto aos de ordem doméstica (GEHRING, 2012). Caracterizada pela flexibilidade, essa modalidade de crime tem prosperado no Brasil em decorrência da agilidade de rearticulação dos contraventores em atender às necessidades de mercado e manter sua operacionalidade nas diferentes etapas, seja na produção, processamento, transporte, comercialização e lavagem de dinheiro (FERREIRA; PENNA, 2005; FILHO; VAZ, 1997; GEHRING, 2012). Segundo Filho e Vaz (1997), tal capacidade de rearticulação se deve às condições econômicas e sociais favoráveis no país e à falta de uma consistente política pública sobre drogas.

Conforme Gehring (2012), a demanda de consumo de drogas é o principal fator que impulsiona o narcotráfico, havendo, portanto, um aumento da produção de drogas no mundo. Além desse aspecto mercadológico das drogas (oferta e procura), os novos avanços tecnológicos que permitem desenvolvimento de novas drogas e uma capacidade de massificação do consumo, através de instrumentos como a informática; a globalização, que fluidifica as fronteiras nacionais, facilita o fluxo de bens e serviços, e tende a homogeneizar segmentos como a economia, a linguagem e os costumes; e, as limitações de cooperação internacional de combate à droga; são alguns elementos que corroboram para a expansão deste mercado ilegal (FILHO; VAZ, 1997; GEHRING, 2012; SANTANA, 1999).

Do ponto de vista da segurança pública, é importante ressaltar que os indivíduos dependentes de drogas, envolvidos ou não com o tráfico, tornam-se mais propensos a cometer crimes para sustentar o próprio vício (SANTOS; KASSOUF, 2007). Não obstante, é imperativo destacar que as drogas geram alterações na conduta humana e/ou nos padrões decorrentes de sua ação no sistema nervoso central. Por conseguinte, o viciado pode se desvincular da ética e da moral, tornando antissocial, na medida em que age indiscriminadamente para conseguir a droga, ainda que à custa de práticas criminosas (SANTOS; KASSOUF, 2007). Por fim, pode-se concluir que os prejuízos causados pelas drogas não atingem somente o usuário, mas expandem-se e propagam-se em toda a sociedade. Reforçando este achado, Formiga e Sintra (2011) apontam que, com o uso de drogas, aumenta-se a probabilidade do indivíduo apresentar conduta antissocial e delitiva, bem como, comportamentos agressivos. Silva et al. (2009) apontam que o uso de drogas além de promover comportamento agressivo, aumenta a probabilidade dos usuários em portar armas de fogo.

O estudo realizado por Santos e Kassouf (2007) produziu evidências que permitem dar sustentação para a hipótese de que o mercado de drogas que se desenvolveu no Brasil é uma das principais causas pela alta criminalidade que atinge a nossa sociedade. O estudo confirma que o mercado de drogas, além do aspecto mercadológico de produção e comercialização, também está relacionado à violência física e corrupção. Ademais, a rede de negócios que envolve as drogas é promotora de formação de organizações criminosas, altamente armadas, que podem atuar na exploração de trabalho escravo, no mercado financeiro, na indústria farmacêutica, na indústria de bebidas alcoólicas, na indústria de fumo, e na promoção do terrorismo (GARCIA; LEAL; ABREU, 2008; SANTOS; KASSOUF, 2007). O estudo de Cerqueira (2014) corrobora com o que foi apresentado, indicando que as taxas de homicídios nas unidades federativas brasileiras, potencialmente, estão sendo impulsionadas pelo alastramento dos mercados de drogas ilícitas.

Em relação ao sistema carcerário, o Anuário de Segurança Pública 2014 expõe que 26% da população carcerária no Brasil está presa por crimes relacionados às drogas (FBSP, 2014). Ademais, existe um número crescente de déficit de vagas nas unidades prisionais brasileiras em decorrência do aumento dos índices de prisões (FBSP, 2014; AZEVEDO; CIFALI, 2015). O Brasil está em quarto lugar nos países que mais encarceram, atrás de Estados Unidos, China e Rússia, sendo que supera a China quando se considera a taxa de presos por 100 mil habitantes (FBSP, 2014).

E, como estão os policiais envolvidos com a segurança pública do nosso país e que também combatem o comércio de drogas? Trazendo alguns dados sobre a segurança pública, o Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2014 assinala que, entre 2009 e 2013, 1760 policiais foram vitimados. Apenas em 2013, 490 policiais foram mortos, dos quais 369 foram vitimados fora do serviço, ou seja, um número três vezes maior do que aqueles que foram mortos em serviço (FBSP, 2014). Cogita-se que os policiais são mortos fora de serviço quando possuem outros serviços ligados à segurança, com o intuito de aumentar a renda salarial (FBSP, 2014). Desde 2007, o exercício de outras atividades sem descanso por parte de policiais já havia sido identificado por Minayo, Souza e Constantino (2007). Policiais, também, são assassinados por organizações criminosas em alguns estados do país, bem como, são vitimados por vingança de criminosos (FBSP, 2014).

Existem ainda dados preocupantes que estão relacionados ao uso da força policial. O referido Anuário traz dados sobre a letalidade policial e revela que entre 2009 e 2013 as polícias brasileiras mataram 11.197 pessoas, valor correspondente ao número de mortos pelas polícias dos EUA em 30 anos (FBSP, 2014). Tais dados demonstram que no Brasil as polícias abusam no uso da força em resposta à criminalidade, pois apresentam elementos de continuidade autoritária herdadas do regime militar iniciado em 1964 (CANO 2006; SANTOS, 2012; FBSP, 2014). Desde 2006, abusos aos direitos humanos, particularmente os que se referem ao uso da força; e, relações conflituosas com as comunidades pobres, principalmente nos locais onde o crime organizado tem projeção; foram identificados como algumas das deficiências na área de segurança pública (CANO, 2006). Dessa forma, diante de altos índices de vitimização e letalidade policial, as estatísticas demonstram que não se tem conseguido controlar a criminalidade com o uso exacerbado da força policial, pelo contrário: apenas se tem alimentado um círculo vicioso de violência social.

O problema das drogas é uma questão complexa que exige a participação de diversos atores dentro da sociedade. O cenário atual é alarmante e exige uma política de enfrentamento que contemple a complexidade do fenômeno e sua transversalidade.

Na próxima parte do trabalho será demonstrado o caminho percorrido para alcançar os objetivos propostos.

6 MÉTODO DE PESQUISA

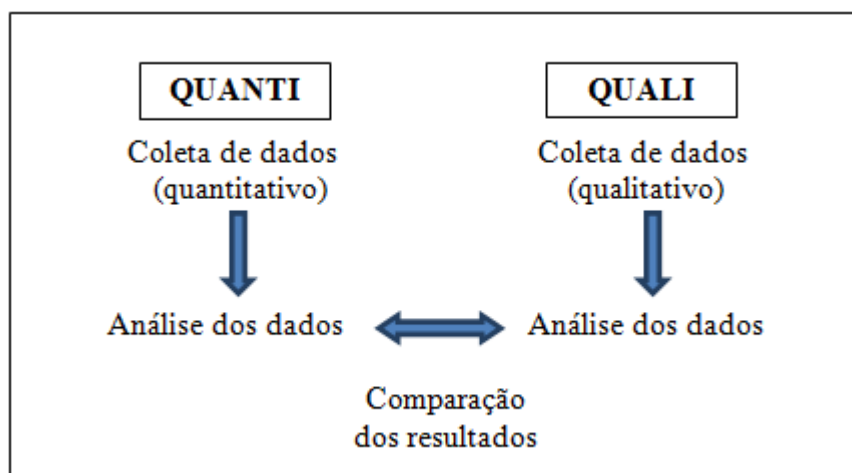
Entende-se que a pesquisa científica deve ser realizada com o uso de métodos e técnicas cientificamente comprovados, proporcionando a produção de conhecimentos parcimoniosos, e que sejam reprodutíveis e repetíveis quando da utilização dos mesmos métodos.

Desta forma, nesta seção, serão apresentados, de forma sistemática, todos os procedimentos adotados, conferindo transparência e idoneidade à pesquisa, bem como, propiciando a produção de conhecimento científico.

6.1 Delineamento e diagrama visual da estratégia de pesquisa

Trata-se de um estudo de natureza aplicada, métodos mistos (quanti-qualitativo), de corte transversal, descritivo-exploratório, cuja estratégia de pesquisa é um projeto de triangulação concomitante (CRESWELL, 2010) ou triangulação de métodos (MINAYO, 2008).

Figura 2 – Diagrama visual da estratégia de pesquisa: triangulação concomitante



Fonte: Adaptado de Creswell, 2010.

Marconi e Lakatos (2007) entendem que a pesquisa aplicada é caracterizada por seu interesse prático, onde os resultados são utilizados, imediatamente, na resolução de problemas reais. Nessa perspectiva, este trabalho ousou apresentar resultados que pudessem trazer solução para o problema do atraso dos laudos de exames definitivos de

drogas da Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás, ou seja, possui uma aplicação prática.

Este estudo é descritivo porque exigiu o levantamento de uma série de informações sobre o tema, com o intuito de descrever a dinâmica dos processos afetos aos exames definitivos de drogas, bem como a apurar dados estatísticos de instituições, por meio de questionário e acesso a banco de dados informatizado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Ademais, é exploratório porque buscou compreender a visão dos gestores da Polícia Técnico-Científica sobre o processo de desconcentração/concentração dos exames definitivos de drogas por meio de entrevistas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Tanto no método de pesquisa quantitativo, quanto no qualitativo, os dados foram coletados em um só momento, com o intuito de descrever, analisar e avaliar os dados de um determinado período, por isso a pesquisa foi de corte transversal (CRESWELL, 2010; FREITAS et al., 2000).

No que se refere à triangulação de métodos, a investigação científica possuiu uma dinâmica própria deste tipo de estratégia, onde a coleta dos dados quantitativos e qualitativos foi realizada concomitantemente, e, depois de analisados, os resultados foram comparados para determinar se havia convergências, diferenças ou alguma combinação (CRESWELL, 2010). Os dados quantitativos foram obtidos por meio de pesquisa em documentos, banco de dados informatizado da Polícia Técnico-Científica e questionários aplicados aos Delegados Regionais da Polícia Civil. Os dados qualitativos foram obtidos por meio de entrevista com gestores da Polícia Técnico-Científica.

Dessa forma, depois de analisados os dados em ambos os métodos de pesquisa (quantitativo e qualitativo), utilizando técnicas que serão apresentadas a seguir, foi possível realizar uma integração dos resultados relacionados à desconcentração/concentração dos exames definitivos de drogas (MINAYO, 2008).

6.2 Hipóteses da pesquisa quantitativa

Com base nos trabalhos científicos relacionados ao processo de desconcentração de serviços prestados pela Perícia Criminal (GOUVÊA, 2012; MENDES, 2012; MESQUITA, 2012; MESQUITA, 2013; PEIXOTO, 2012), e visando orientar esta pesquisa, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1: Existe potencial para aumentar a capacidade de atendimento do laboratório de drogas do ICLR apenas com o aumento do número de Peritos Criminais.

H2: O aumento do número de Peritos Criminais no laboratório de drogas, sem ampliar a estrutura física do ICLR, não é suficiente para atender toda demanda de exames definitivos de drogas do estado de Goiás.

H3: Existe necessidade de desconcentrar os exames definitivos de drogas realizados no ICLR para um ou mais NRPTC.

H4: É viável economicamente o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas para um ou mais NRPTC.

6.3 Coleta e análise dos dados quantitativos

Considerando que a etapa de investigação científico-policial relacionada à identificação/materialização de drogas, em síntese, envolve o transporte, os exames definitivos e a entrega dos laudos, a coleta dos dados quantitativos envolveu duas instituições da Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás: a Polícia Civil, responsável pela entrega das substâncias potencialmente ilícitas e a busca dos laudos, bem como a Polícia Técnico-Científica, a qual realiza os exames e disponibiliza os laudos. Ressalta-se que todas as ações científicas referentes a este trabalho foram realizadas após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), CAAE: 50369115.0.0000.5083.

Em relação à Polícia Civil, foi elaborado e encaminhado um questionário a quatorze Delegados (**Apêndice B**), os quais eram responsáveis por Regionais do interior, em áreas não adjacentes¹⁴ à região Metropolitana.

Os Delegados Regionais foram contatados por telefone. Nesta oportunidade, eles foram convidados a participar da pesquisa, bem como esclarecidos sobre a mesma. Durante este primeiro contato, o Delegado que se dispusesse a participar, informava o endereço da caixa eletrônica (e-mail), sendo que nenhum se recusou. Dentro de um prazo inferior a 7 dias, um e-mail foi enviado contendo o convite, o questionário e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – (**Apêndice A**). Neste dia, todos os Delegados foram avisados por mensagem de celular (SMS). O prazo para resposta foi de 19 dias. Uma semana depois, por e-mail, foi reforçado o convite. Faltando dois dias para

¹⁴ Foram excluídas as Regionais de Aparecida de Goiânia e Anápolis, por terem fácil acesso a capital.

encerrar o prazo de resposta, foi disparado um e-mail, bem como foi enviado um SMS para os Delegados que não haviam respondido. A coleta foi procedida na segunda quinzena de outubro e na primeira semana de novembro do ano de 2016. Obteve-se 9 questionários, sendo que um foi excluído por não assinarem o TCLE. Desta forma, oito dos quatorze questionários foram inclusos no escopo da pesquisa, ou seja, aproximadamente 57% de retorno válido.

O questionário ficou estruturado em duas partes: a primeira com a finalidade de registrar informações gerais relacionadas aos participantes e suas respectivas Regionais de Polícia Civil; a segunda, de coletar dados pertinentes ao assunto da pesquisa em tela. Esta segunda parte do instrumento ficou composta de 21 questões (fechadas, semiabertas e abertas). As primeiras 13 questões foram direcionadas a todos os Delegados Regionais. As questões de 14 a 20 foram para preenchimento exclusivo daqueles que encaminhavam as requisições de exames definitivos de drogas para NRPTC. A questão 21 tratou-se de uma pergunta aberta cuja resposta possibilitou aos participantes prestar maiores esclarecimentos, caso entendessem necessário.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva. Além disso, foram realizadas análises com base em observação assistemática, bem como entrevistas por telefone a alguns dos Delegados para entender melhor as respostas dos questionários.

Em relação às respostas das perguntas abertas, principalmente as da questão 13, a análise consistiu em extrair os principais motivos que levaram os participantes a marcarem uma das respostas da questão 12.

Em relação à Polícia Técnico-Científica, após a assinatura da Superintendente desta instituição e da gestora do ICLR no Termo de Anuência (**Apêndices C e D**), foi obtida a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Diante disso, foi efetivado o acesso ao banco de dados da referida organização em fevereiro de 2016.

É imperativo ressaltar que a coleta dos dados gerou uma planilha dinâmica no software Microsoft Excel[®]. Este programa foi usado como facilitador para cálculos estatísticos, e para isso as informações do banco de dados da Polícia Técnico-Científica foram convertidas para o formato de planilhas eletrônicas. No período entre fevereiro a abril de 2016, a fidedignidade da planilha foi conferida, bem como, a coerência de seus dados. Entre março e setembro de 2016, um Perito Criminal, o qual é um “*expert*” no sistema de informática do ICLR, corrigiu as incoerências encontradas, realizando uma busca apurada dos dados em outro sistema da instituição, denominado de Sistema de

Atendimento de Perícias e Laudos do Instituto de Criminalística (SAPLIC). A planilha gerada para esta pesquisa foi corrigida, e desta forma, validada. Tal servidor público assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**Apêndice E**) para participar da pesquisa.

A partir dos dados gerados, foram realizadas análises estatísticas descritivas, conforme explicado em seguida. Além disso, também foram realizadas análises de documentos produzidos pela Polícia Técnico-Científica sobre o assunto estudado com o intuito de aprofundar o entendimento sobre os dados que foram coletados.

Com relação ao critério de inclusão dos dados para a pesquisa, os mesmos deviam estar exclusivamente relacionados aos exames de drogas e já ter ocorrido a assinatura do termo de anuência, conforme relatado. O corte transversal da pesquisa correspondeu a janeiro de 2013 e dezembro de 2015. Este período foi escolhido por conveniência, pois apenas no final do ano de 2012 que houve a implantação do módulo que gerencia os laboratórios do ICLR no SPLIC.

Inicialmente, foram realizadas duas análises: uma sobre a quantidade de requisições de exames definitivos de drogas que deram entrada no ICLR (N_{RE}), e a outra sobre a quantidade de laudos produzidos (N_{RA}). Com isso, os dados proporcionaram aplicar a seguinte equação, determinando a quantidade de requisições não atendidas (N_{RNAT}):

$$N_{RE} - N_{RA} = N_{RNAT},$$

onde:

N_{RE} = número de requisições que deram entrada no ICLR;

N_{RA} = número de requisições atendidas;

N_{RNAT} = número de requisições não atendidas.

Verificou-se qual era a média mensal de produção de laudos por Perito Criminal¹⁵ (M_L) e capacidade máxima de produção de laudos ($C_{Máx}$) que o laboratório de exames de drogas comportaria. Para identificar esta capacidade ($C_{Máx}$), partindo do princípio que reagentes, equipamentos de análise instrumental, equipamentos de proteção individual

¹⁵ A média mensal de produção de laudos por Perito Criminal (M_L) teve como critério de inclusão os Peritos Criminais que estavam lotados no laboratório de drogas, e como critérios de exclusão, Peritos lotados em outros setores da Polícia Técnico-Científica. Este último critério de exclusão se deve ao fato de um mesmo servidor atuar em vários setores do laboratório (análise instrumental e toxicológico) e não ficar exclusivamente nos exames de drogas. Dessa forma, entende-se que estes critérios de exclusão proporcionaram estimar uma média de produtividade mais próxima da real se o Perito Criminal estivesse atuando especificamente nos exames de drogas (constatação e definitivo).

(EPI) e servidores administrativos não eram fatores contingenciais, através de uma observação assistemática em junho de 2016, foi determinada a quantidade máxima de Peritos Criminais ($N_{\text{Perito/turno}}$) que o laboratório comportaria com suas respectivas bancadas (determinada área para proceder às análises das drogas) e estações de trabalho (mesa, computador e impressora) por turno de trabalho de oito horas¹⁶, melhor explicando, para que houvesse capacidade máxima de produção de laudos, o laboratório precisaria funcionar 24h por dia, ou seja, três turnos de 8h¹⁷ ($Q_{\text{turno}} = 3$)¹⁸.

$$C_{\text{Máx}} = N_{\text{Perito/turno}} \times M_L \times Q_{\text{turno}}$$

Dessa forma, a partir da equação seguinte, foi possível determinar se o laboratório de drogas do ICLR possuía capacidade (C_{SD}) para atender todas as demandas do estado de Goiás, sem deixar de atender as demandas não atendidas:

$$C_{\text{SD}} = C_{\text{Máx}} - \{ (N_{\text{RNAT}}/N_{\text{m0}}) + [M_{\text{REM}} \times (F_C)^{(N_{\text{m0}}/12)}] \},$$

onde:

- C_{SD} = Capacidade de solucionar as demandas acumuladas e as que chegam mensalmente;

- N_{m0} = Projeção do número de meses que se intenta acabar com as requisições acumuladas (não atendidas);

- F_C = Fator de Correção¹⁹ relacionado à projeção de aumento da demanda de exames definitivos de drogas por ano;

- M_{REM} = Média mensal do número de requisições que dão entrada no ICLR;

¹⁶ A carga horária do Perito Criminal é 40h semanais, ou seja, teoricamente, oito horas diárias de segunda a sexta. No período analisado, a forma de trabalho do laboratório estava regulamentada da seguinte forma: das 7h às 14h ou das 12h às 19h quatro dias úteis da semana; e, das 7h às 19h em um dia útil da semana, ou seja, plantão diurno de 12h. Para fins da pesquisa, este sistema é semelhante a dois turnos de 8h/dia, sendo que a M_L foi baseada neste sistema de trabalho.

¹⁷ Geralmente, as instituições policiais usam escalas de 24h ou de 12h. Contudo, em decorrência da média de produtividade de laudos por Perito Criminal (M_L) ser obtida a partir de um sistema semelhante ao de dois turnos de 8h, optou-se por fazer o estudo baseado em turnos de 8h. Entende-se que mesmo que fosse estimado a M_L para doze horas, de forma que o laboratório funcionasse diuturnamente, poderia ocasionar um viés de pesquisa, pois a extensão da carga horária, de 8h para 12h, poderia influenciar negativa ou positivamente na média mensal de laudos produzidos por Perito Criminal.

¹⁸ Embora não seja comum nas instituições policiais, esta análise parte do princípio que o laboratório funcionará diuturnamente em três turnos de 8h. Partimos do princípio que trabalhar em três turnos potencializará a capacidade de produção de laudos de exames definitivos de drogas no laboratório.

¹⁹ O Fator de Correção foi calculado com base no aumento do número de requisições de exames definitivos de drogas no período entre 2011 e 2015, ou seja, um quinquênio. Desta forma, em média, de um ano para outro, a quantidade de requisições de exame aumentou 1,092772.

- se $C_{SD} \geq 0$, então não é necessário ampliar fisicamente o laboratório ou desconcentrar os exames para as regionais;

- se $C_{SD} < 0$, então é necessário ampliar fisicamente o laboratório ou desconcentrar os exames para as regionais.

Para este estudo, consideramos o período máximo de três anos (36 meses) para conseguir atender toda a demanda não atendida, ou seja, o valor máximo de N_{m0} será de 36 para o cálculo da capacidade de solução de demanda (C_{SD}). Este período máximo foi estipulado com base em um mandato eletivo. Desta forma, seria possível, durante um mesmo mandato, planejar e solucionar o problema do acúmulo de requisições de exames definitivos de drogas, caso fosse possível ($C_{SD} \geq 0$).

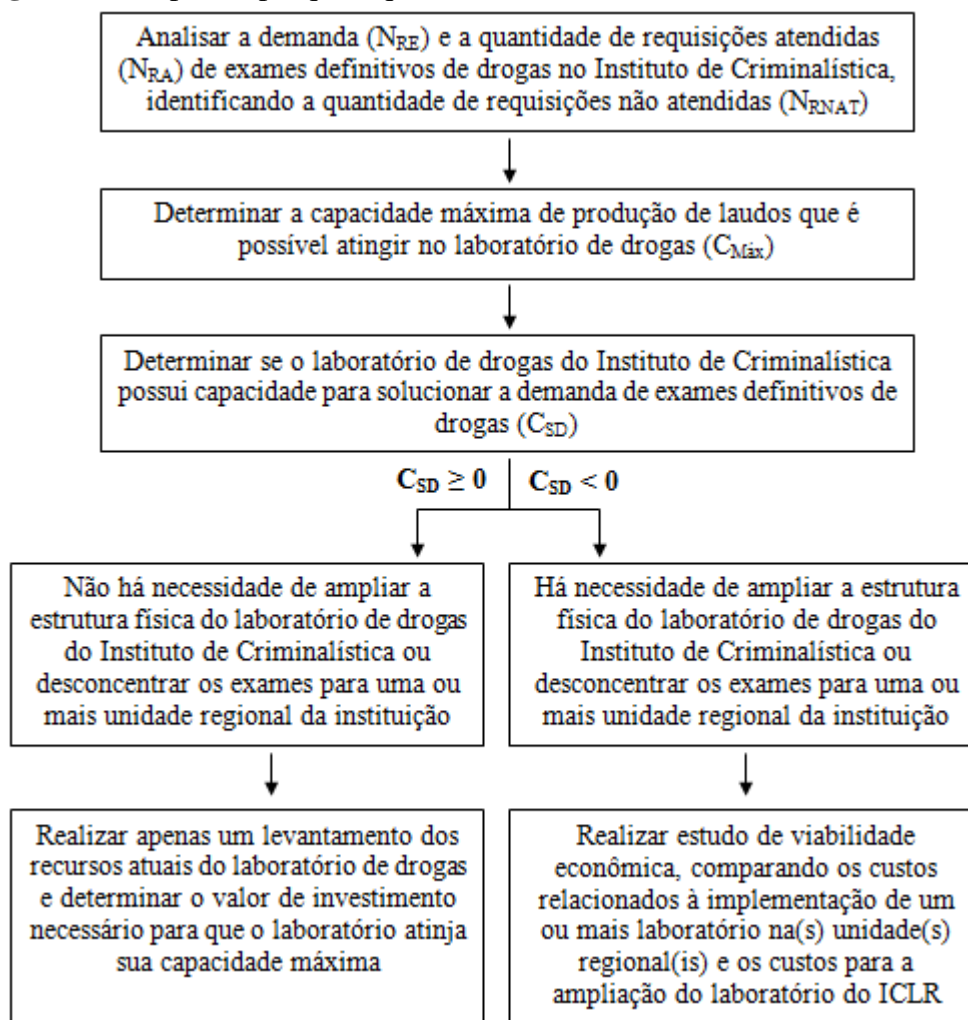
Com base neste raciocínio, caso $C_{SD} \geq 0$, poder-se-ia concluir que o laboratório de drogas teria potencial para sanar as demandas de rotina e as acumuladas apenas com ajustes no laboratório, sem necessidade de ampliar sua estrutura física. Dessa forma, os exames continuariam concentrados no ICLR, sendo exigido apenas realizar um levantamento dos recursos atuais do laboratório, bem como um estudo sobre o investimento que seria necessário para que o laboratório atingisse sua capacidade máxima.

Por outro lado, caso $C_{SD} < 0$, seria necessário ampliar a estrutura física para aumentar a capacidade de produção de laudos dos exames definitivos de drogas. Destarte, seria realizado um estudo de viabilidade econômica comparando a possibilidade de ampliação do ICLR, ou seja, mantendo a concentração dos exames na capital, e a possibilidade de desconcentração dos exames para uma ou mais unidade regional de Polícia Técnico-Científica no estado, com o intuito de criar uma condição adequada para a produção desta prova material, sem permitir um acúmulo de requisições não atendidas.

O estudo de viabilidade econômica seria baseado na concepção de um “plano de negócio”, onde se realizaria um levantamento comparativo entre os custos necessários para a implantação de um ou mais laboratórios em regiões estratégicas do estado de Goiás e os custos para a ampliação do laboratório no ICLR. A região ou regiões estratégicas seriam definidas segundo os seguintes critérios: regiões de maior demanda de exames definitivos de drogas; ter posição geográfica centralizada a ponto de facilitar acesso de outras Regionais da Polícia Técnico-Científica, bem como possuir boa qualidade da malha viária. O Estudo de viabilidade econômica contemplaria os custos de estrutura física, recursos humanos, equipamentos e manutenção.

A figura 3, a seguir, ilustra as etapas que foram seguidas na fase de pesquisa quantitativa.

Figura 3 – Etapas da pesquisa quantitativa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.4 Amostra, coleta e análise dos dados qualitativos

A população do estudo tratou-se dos gestores da Polícia Técnico-Científica e a amostra de conveniência foi composta por alguns gestores da capital e do interior.

A amostra de conveniência foi constituída pela Superintendente da Polícia Técnico-Científica e pela Gerente do ICLR. Através da técnica “bola de neve” (*snowball*²⁰), foram

²⁰ Trata-se de um método para definir a amostragem de uma população. Essa técnica consiste em pedir aos participantes que possuem uma determinada característica que está sendo estudada que indiquem outros indivíduos que compartilham as mesmas características (DUNN; FERRI, 1999). A principal vantagem

identificados os gestores do ICLR cuja atuação afetava o laboratório de drogas e os gestores dos NRPTC para os quais havia a intenção de desconcentrar os exames definitivos de drogas e aqueles cujo processo já havia acontecido.

Os critérios de inclusão foram: pertencer ao quadro de servidores efetivos da Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás, ser gestor da Polícia Técnico-Científica por pelo menos doze meses; e, consentir em participar do estudo, através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – (**Apêndice E**). Os critérios de exclusão foram: a recusa do profissional em participar da pesquisa e/ou em assinar o Termo de Consentimento Livre Esclarecido; ter menos de doze meses no cargo de gestão e desconhecer totalmente o processo de desconcentração estudado. Desta forma, participaram da pesquisa 7 (sete) gestores, sendo quatro da capital e três do interior.

As entrevistas foram agendadas com pelo menos 15 dias de antecedência e, após assinatura do TCLE (**Apêndice E**), houve a entrevista presencial (face a face), no local de trabalho.

A entrevista semiestruturada (**Apêndices F , G e H**) avaliou a demanda por exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-Científica; constatou o(s) local(is) onde já havia algum processo de desconcentração iniciado, analisando-o(s); avaliou o relacionamento com instituições que demandam este tipo de exame: Polícia Civil, Ministério Público e Judiciário; buscou compreender as ações gerenciais realizadas com o intuito de otimizar a produção dos laudos, e captar a opinião sobre o processo de desconcentração/concentração destes exames.

As entrevistas foram gravadas, com o devido consentimento do participante, e, posteriormente, houve a transcrição literal. A técnica utilizada para tratamento qualitativo dos dados foi análise de conteúdo, mais especificamente as categorias temáticas de Bardin (1977), as quais são entendidas como um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem. Esta técnica permite entender de forma crítica o sentido da comunicação, o seu conteúdo manifesto ou latente, bem como, as significações explícitas ou ocultas (CHIZZOTTI, 2006; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). A análise temática tem como objetivo buscar os “núcleos de sentidos” inseridos em

desta técnica é construir perfis de sujeitos que seriam muito difíceis de ser encontrados e inserí-los na amostragem da pesquisa (DUNN; FERRI, 1999). No presente caso, foram identificados: a) os gestores do ICLR cuja atuação afetava diretamente o laboratório de drogas; b) os gestores dos NRPTC para os quais existe a intenção de desconcentrar os exames definitivos de drogas, bem como aqueles que já os realizam.

uma comunicação, sendo que as presenças ou as frequências de aparição podem ter algum significado em relação ao objetivo analítico elegido (BARDIN, 1977).

A análise das entrevistas se deu em três fases: pré-análise; exploração do material (seleção das unidades de registro); tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 1977).

Na primeira fase, foram realizadas inúmeras leituras “flutuantes” do material transcrito das entrevistas, com o intuito de conhecer melhor o texto, bem como buscar as principais ideias e significados gerais, iniciando uma sistematização (BARDIN, 1977; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Na segunda fase, foi realizada a exploração do material, momento em que foram construídas as unidades de registros, evidenciando os núcleos de sentidos (BARDIN, 1977; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Cada unidade de registro correspondeu ao segmento de conteúdo considerado como a unidade básica das categorias que iriam ser formadas. Em conformidade com os objetivos da investigação e com o referencial teórico, foram “recortadas” as falas dos gestores, identificando as unidades de registro e agregando-as em um grupo de temas correlatos, originando as categorias iniciais, que por sua vez também foram aglutinadas formando as categorias intermediárias. Essas também foram agregadas por temas e resultaram em duas categorias finais, que foram denominadas de: concentração e desconcentração (BARDIN, 1977; SILVA; FOSSÁ, 2015).

Na terceira fase, a partir de reflexões e análises críticas, houve o tratamento dos resultados, inferências e interpretações relacionadas às categorias aferidas (BARDIN, 1977; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Os “recortes” das falas dos gestores, durante a apresentação de resultados e discussão, foram identificados com as siglas: GC – gestor que trabalha na capital –, e GR – gestor de Regional. Nos fragmentos das entrevistas onde havia possibilidade de identificação do nível hierárquico do gestor, essa identificação foi suprimida e substituída pelos dizeres: “Por questões éticas a identificação foi omitida”.

6.5 Comparação dos resultados quantitativos e qualitativos

Buscando um entendimento maior sobre o assunto em estudo, foram comparados os resultados quantitativos e qualitativos, levando em consideração as questões problematizadas, os indicadores e o referencial teórico da pesquisa. Nesse processo, foi

construída uma síntese mediante o diálogo entre os resultados, confrontando-os e analisando-os, num contínuo movimento em busca da aproximação com a realidade (MARCONDES; BRISOLA, 2014).

6.6 Aspectos éticos da pesquisa

A pesquisa ocorreu após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) – CAAE nº 50369115.0.0000.5083 –, e respeitou os princípios éticos da Resolução nº 466/2012, que norteiam as pesquisas com seres humanos no Brasil.

Tanto no estudo quantitativo, quanto no qualitativo, os envolvidos foram orientados quanto aos objetivos, possíveis riscos e benefícios decorrentes de participação nesta pesquisa, sendo convidados a assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), **Apêndice A e E**, com total liberdade de desistência da participação no estudo sem quaisquer ônus e/ou implicações para os mesmos.

Como possíveis desconfortos e/ou riscos foi previsto o constrangimento relacionado à entrevista, mas o participante pôde optar por não responder qualquer pergunta que pudesse gerar constrangimento. Além disso, previu-se a interferência nas atividades laborais do participante, disponibilizando parte do seu tempo para participar da pesquisa. Diante disso, para minimizar esse desconforto, a participação do indivíduo foi agendada com antecedência, ocasião em que será explicada a importância do trabalho. Nenhum desconforto que resultou em estresse foi observado ou explicitamente manifestado pelos participantes. Esta pesquisa não ofereceu prejuízo ou ameaça à atuação profissional dos participantes, bem como foi praticamente inexistente a chance de sofrer algum dano como consequência imediata ou tardia.

Os benefícios para os participantes incluíram a possibilidade de contribuir com o Governo do estado de Goiás, a Secretaria de Segurança Pública, e os dirigentes da Polícia Técnico-Científica no sentido de auxiliar em decisões estratégicas relacionadas a uma melhor prestação de serviços afeto ao atendimento das requisições de exames definitivos de drogas.

O banco de dados, as entrevistas e qualquer outro documento relacionado à pesquisa foram utilizados apenas para atender aos objetivos deste estudo, e permanecerão arquivados, sob a responsabilidade dos pesquisadores por cinco anos. Ademais, não houve

custo para os participantes, bem como não receberam pagamento ou qualquer gratificação financeira.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão relacionada, que serão apresentados, foram distribuídos em três subseções, respeitando o delineamento de pesquisa de método misto: a dimensão quantitativa da pesquisa, a qualitativa e a comparação dos resultados delas.

A dimensão quantitativa da pesquisa analisou estatisticamente o questionário aplicado aos Delegados Regionais da Polícia Civil, bem como o banco de dados da Polícia Técnico-Científica, buscando estabelecer o custo do processo mais eficiente (concentração/desconcentração).

A dimensão qualitativa da pesquisa consistiu em analisar as entrevistas realizadas com gestores da Polícia Técnico-Científica sobre o movimento de desconcentração dos exames definitivos de drogas dentro da instituição *vis-à-vis* a sua concentração.

A triangulação de métodos quanti-qualitativo foi realizada através do pareamento dos resultados obtidos nas dimensões anteriores, construindo unidades de análise comuns e aprofundando a discussão sobre o tema em tela na busca de atingir os objetivos traçados.

7.1 Dimensão quantitativa da pesquisa

Conforme foi observado nos questionários preenchidos pelos Delegados da Polícia Civil, 06 (seis) regionais encaminham as drogas para a realização de exames definitivos ao ICLR, e 02 (duas) encaminham para um NRPTC. Por observação, é possível afirmar que entre as 14 Regionais de Polícia Civil para as quais foram enviados os questionários, apenas essas duas Regionais de Polícia Civil não encaminham drogas para o ICLR. Vivenciando uma realidade a parte, os questionários relacionados a essas duas Regionais foram analisados em um segundo momento.

Das seis Regionais de Polícia Civil que encaminham drogas para o ICLR, todas usam as viaturas para fazer o transporte, tanto as que são patrimônio estadual, quanto as alugadas; dessas Regionais, 83% aguardam acumular demandas para procederem ao encaminhamento e, em média, as drogas ficam armazenada por 8 (\pm 2) dias até serem levadas. Os motivos que levam os Delegados acumular demandas para encaminharem as drogas ao ICLR estão descritos na tabela 1.

Tabela 1 – Porcentagem de respostas relacionadas aos motivos que levam os Delegados a acumularem demandas antes de encaminhar as drogas para exames definitivos.

MOTIVOS	PORCENTAGEM NAS RESPOSTAS
Resolver vários assuntos em uma única viagem, com o intuito de otimizar tempo da equipe e gastos com combustível	100%
Baixa cota de combustível	75%
Distância do local de destino	75%
Falta de efetivo policial, e, por isso, quando se deslocam para outra cidade, prejudica o trabalho na delegacia	75%
Falta de diária ou problemas relacionados ao recebimento delas	25%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Entre os Delegados que afirmaram acumular demandas, todos tiveram como uma de suas justificativas a otimização do tempo e do gasto com combustível. 75% dos Delegados apresentaram como outros motivos: a baixa cota de combustível, a distância da capital e a falta de efetivo policial. Em contraposição, na Regional que não acumula demanda, em média, as drogas ficam armazenadas na Delegacia por um período de 5 dias.

Além disso, a tabela 2 demonstra a frequência de deslocamento das Delegacias para Goiânia com o intuito de resolverem assuntos afetos às drogas (encaminhá-las para exame, pegar laudos...).

Tabela 2 – Frequência de encaminhamento das drogas para exames definitivos.

FREQUENCIA ESTIMADA	PORCENTAGEM DE REGIONAIS QUE POSSUEM TAL FREQUÊNCIA
Duas vezes ao mês	17%
Três vezes ao mês	33%
Uma vez por semana	50%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Observa-se que 50% das Regionais analisadas encaminham as drogas para o ICLR uma vez por semana, e 33% três vezes ao mês. A frequência de encaminhamento da droga é consideravelmente alta, demonstrando que este procedimento é rotineiro nas Delegacias das Regionais de Polícia Civil.

Conforme demonstrado na tabela 3, os Agentes de Polícia são os maiores responsáveis pela custódia da droga transportada ao ICLR, sendo que em 50% das Regionais, esse transporte é feito por dois Agentes de Polícia e em 33% apenas por um.

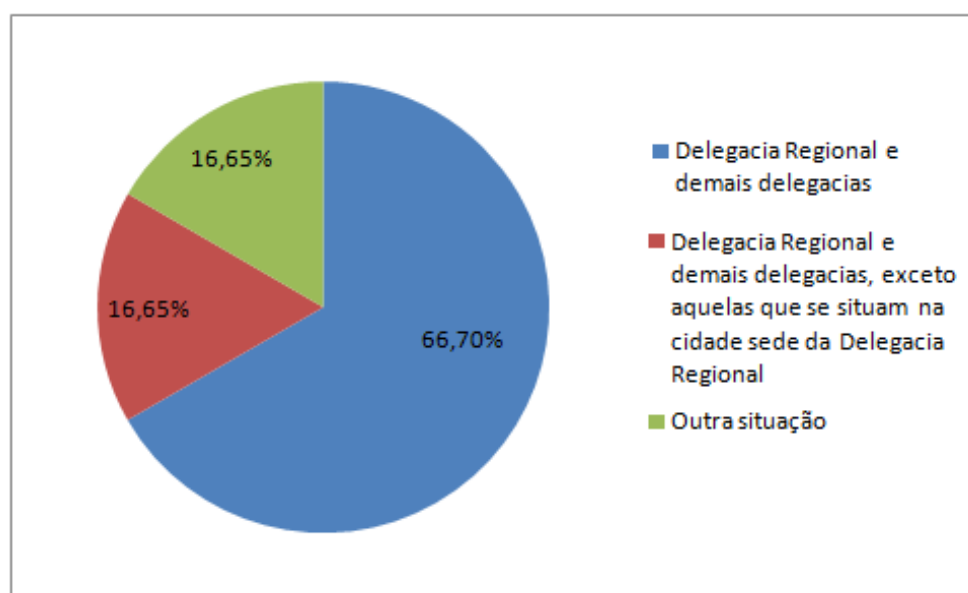
Tabela 3 – Relação entre porcentagem de Regionais da Polícia Civil *versus* Cargos *versus* Quantidade de policiais que são responsáveis pela custódia da prova.

QUANTIDADE DE POLICIAIS CIVIS	CARGO	PORCENTAGEM DE REGIONAIS QUE POSSUEM ESTE PROCEDIMENTO
Um	Agente	33%
Dois	Agente + Agente	50%
	Agente + Escrivão	17%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A figura 4 demonstra quem é responsável pelo encaminhamento das drogas, bem como pela retirada dos respectivos laudos no ICLR. Observa-se que, de forma geral, este procedimento é difuso para todas as Delegacias dentro de uma Regional de Polícia Civil.

Figura 4 – Porcentagem de Regionais da Polícia Civil *versus* atribuição de responsabilidade pelo encaminhamento da droga para exames definitivos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Ainda sobre a figura 4, a “outra situação” descrita na legenda refere-se ao fato de que, em regra, as Delegacias que são mais distantes de Goiânia que a sede encaminham para regional as drogas e esta encaminha para o ICLR. Por outro lado, as delegacias mais próximas de Goiânia normalmente encaminham suas próprias drogas.

Diante dos resultados obtidos, constata-se que a maioria das Delegacias de Polícia Civil tem responsabilidade pelo encaminhamento de droga e pela retirada do respectivo laudo no ICLR. Obviamente, isso gera um consumo maior de combustível. Verificou-se

nos questionários que as seis Regionais consomem com deslocamento relacionado às drogas, anualmente, 27.840 litros de álcool, 1.800 litros de gasolina e 720 litros de diesel.

Na tentativa de estimar a quantidade mínima de combustível consumido nas Regionais sobre as quais não foi obtido nenhum dado, foram delineados os seguintes pressupostos para se realizar os cálculos: a Delegacia Regional é a única que encaminha a droga e busca do laudo; a frequência é uma vez ao mês; o único combustível usado é o etanol; e a média de consumo é de 10km/L (dez quilômetros por litro). Destarte, foi estimado que seria necessário 3.864 litros de etanol anualmente. Diante disso, em um ano, o consumo mínimo estimado de combustível referente ao transporte de drogas realizado pelas Regionais da Polícia Civil, não adjacentes à capital, é de 34.224 litros (tabela 4).

Tabela 4 – Relação entre tipo de combustível e quantidade consumida nas Regionais de Polícia Civil não adjacentes à Região Metropolitana.

TIPO DE COMBUSTÍVEL	QUANTIDADE MENSAL	QUANTIDADE ANUAL
Etanol	2320 L	27840 L
Gasolina	150 L	1800 L
Diesel	60 L	720 L
Etanol*	322 L	3864 L
VALOR TOTAL	2852 L	34224 L

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

*Quantidade mínima estimada de combustível consumido nas Regionais que não responderam ao questionário

É importante fazer a seguinte ressalva relacionada a este valor estimado: os deslocamentos feitos à capital geralmente não são apenas para transportar drogas ao ICLR. Individualizar os gastos somente com os deslocamentos referentes ao encaminhamento de drogas para exames definitivos é um grande limite dessa pesquisa. Conforme já exposto, embora exista uma rotina de encaminhamento das drogas ao ICLR, em 83% das Regionais, os Delegados aguardam acumular demandas, seja de ordem administrativa, seja de ordem técnica/operacional. Portanto, mesmo que não houvesse drogas para serem encaminhadas, os deslocamentos e os gastos seriam basicamente os mesmos. Esta afirmação é corroborada pelo resultado obtido da quinta pergunta do questionário, pois 67% dos Delegados afirmaram que “nunca”, “raramente” ou “algumas vezes” esse deslocamento feito pelas Delegacias é realizado exclusivamente para encaminhar drogas e retirar os respectivos laudos do ICLR. Mesmo assim, aqueles que afirmaram ter regularidade em deslocar-se para resolver apenas questões relacionadas às drogas, admitiram que isso é realizado apenas pelo Grupo Especializado em Repressão à Narcóticos ou Delegacia

Regional uma vez ao mês, e que se houvesse demanda de ordem administrativa e técnica, também poderia ser resolvida na viagem relacionada. Portanto, não se trata de uma regularidade realizada por todas as Delegacias de uma Regional, bem como existe a possibilidade para que, nos dias agendados para o encaminhamento da droga, haja gestão para resolver outros assuntos em Goiânia.

Os Delegados dessas 6 Regionais, quando questionados sobre o atendimento dos exames definitivos de drogas, responderam unanimemente que fosse instalado um laboratório dentro da sua respectiva Regional ou em outra mais próxima. Esse anseio foi justificado da seguinte forma:

A realização do exame definitivo no Núcleo Regional trará vários benefícios para a persecução penal, tanto na fase policial quanto na fase judicial, pois, com a proximidade o material será encaminhado com mais rapidez; o NRPTC, de sua vez, elaborará os laudos também mais rapidamente, contribuindo para a finalização, dentro do prazo legal, do inquérito policial (30 dias). Isso evitará atrasos na conclusão dos inquéritos e, também, no início da ação penal na Justiça, pois com o laudo definitivo, o Juiz poderá marcar as audiências de instrução e julgamento dentro do prazo, evitando a soltura de presos pela falta de materialidade do delito e/ou por excesso de prazo. Sem olvidar a economia de recursos. (Questionário 1)

A realização de laudos definitivos no Núcleo Regional traria economia de combustível, diminuindo a sobrecarga de trabalho do reduzido número de policiais disponíveis e os riscos envolvendo o transporte de drogas até a capital, [...] e traria ainda maior rapidez na elaboração dos laudos, evitando as constantes reclamações por parte do Poder Judiciário. (Questionário 4)

[...] os gastos e o tempo para levar as drogas e trazer os laudos seria otimizado. Caso houvesse problemas de confecção (erros materiais, por exemplo) nos laudos definitivos, seria mais fácil fazer a correção. Caso houvesse erro de encaminhamentos de laudos preliminares (seja em virtude de erro de peso de droga, erros materiais diversos, etc...), em que há recusa de recebimento do documento para exame definitivo, a situação seria resolvida de forma mais ágil num segundo deslocamento com a mesma finalidade. (Questionário 6)

Dessa forma, em síntese, as principais justificativas apresentadas foram: agilidade na produção da prova material (laudo); agilidade na conclusão de inquérito (sem atraso); agilidade no início da ação penal; evitar a soltura de presos; economia de recursos, como combustível; diminuição da sobrecarga de trabalho dos policiais civis; diminuição do risco de segurança na cadeia de custódia da droga; e, facilidade para solucionar problemas que podem ocorrer nos procedimentos administrativos entre a Polícia Civil e Polícia Técnico-Científica. Destas justificativas, conforme análise já realizada, seria possível refutar duas: não haveria uma economia significativa de combustível, muito menos diminuição da sobrecarga de trabalho dos policiais civis, pois continuariam realizando viagens à capital.

A partir de agora iremos analisar as duas Regionais de Polícia Civil que encaminham as drogas para um NRPTC. Todas também usavam as viaturas para fazer o transporte, tanto as que são patrimônio estadual, quanto as alugadas. A prática de aguardar o acúmulo de demandas para procederem ao encaminhamento das drogas também foi constatada. Os motivos alegados foram semelhantes aos que foram apresentados pelos Delegados que encaminham ao ICLR: resolver vários assuntos em uma única viagem, com o intuito de otimizar tempo da equipe e gastos com combustível; baixa cota de combustível; distância do local de destino; falta de efetivo policial, e, por isso, quando se deslocam para outra cidade, prejudica o trabalho na delegacia; equipe sobrecarregada. Entretanto, apesar de ainda haver este intervalo de tempo entre a apreensão e seu encaminhamento para exame, comparando quando a droga era encaminhada ao ICLR, esse prazo reduziu drasticamente, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Comparação entre o antes e a realidade atual das Regionais de Polícia Civil que encaminha drogas para exames definitivos a um NRPTC

CRITÉRIO DE COMPARAÇÃO	REGIONAL A		REGIONAL B	
	ANTES	ATUALMENTE	ANTES	ATUALMENTE
Nº de dias que a droga fica armazenada na Delegacia	30 dias	15 dias	30 dias	4 dias
Frequência de deslocamento para resolver questões relacionadas às drogas	Uma vez ao mês	Duas vezes no mês	Uma vez ao mês	Uma vez por semana
Policiais responsáveis pela custódia da droga	Dois	Dois	Um	um
Responsabilidade pelo encaminhamento das drogas e pela retirada dos respectivos laudos	Apenas a Delegacia Regional	Apenas a Delegacia Regional	Delegacia Regional e as outras Delegacias	Todas as Delegacias, exceto a Regional
Gastos com combustível	100L de etanol	40L	75L de etanol	Não é possível mensurar

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

No quadro 5, observa-se também que a quantidade de Policiais Civis responsáveis pela custódia da droga continuou a mesma, sendo que os Agentes também continuaram sendo os maiores responsáveis pela custódia da droga durante seu transporte. Além disso, com a desconcentração dos exames definitivos de drogas, não foram observadas mudanças significativas na responsabilidade pelo encaminhamento delas e retiradas dos respectivos laudos. Contudo, é possível afirmar que se os exames definitivos de drogas forem implantados em uma Regional de Polícia Civil onde a Delegacia Regional é a única

responsável pelo encaminhamento, existirá a tendência dessa responsabilidade ser mais difusa, ou seja, ser distribuída às Delegacias, diminuindo o intervalo entre a apreensão e a entrega da droga a uma unidade de Polícia Técnico-Científica. Essa tendência, não necessariamente implicará em mais gastos de combustível, pois as Delegacias já possuem a rotina de se deslocarem aos NRPTC.

Ademais, observou-se que a quantidade de combustível referente ao deslocamento para resolver assuntos afetos às drogas diminuiu na Regional de Polícia Civil A, mesmo tendo aumentada a frequência de uma vez ao mês para duas vezes. Mas será que houve diminuição significativa de consumo de combustível com a desconcentração dos exames? Entende-se que não, pois existe a necessidade de pelo menos uma vez ao mês deslocar-se para Goiânia com o intuito de resolver assuntos administrativos, o que corrobora com a análise realizada anteriormente, qual seja: mesmo que não houvesse drogas para serem encaminhadas ao ICLR, os deslocamentos e os gastos seriam basicamente os mesmos.

Em relação à Regional B, devido o laboratório de droga ter sido implantado dentro de seus limites geográficos, observou-se que ficou prejudicada essa comparação de consumo de combustível, pois esse gasto está inserido na rotina de deslocamento das delegacias ao NRPTC, não sendo necessário um controle rigoroso de viagens.

Os Delegados dessas duas Regionais, quando questionados sobre o atendimento dos exames definitivos de drogas, responderam que continuasse sendo realizado no NRPTC instalado na sua respectiva Regional de Polícia Civil e na mais próxima. As justificativas apresentadas foram:

O fato de a perícia ser realizada no núcleo regionalizado facilita o encaminhamento das solicitações dos exames e o contato pessoal com os Peritos, algo que não ocorre em Goiânia. (Questionário 7, Regional A)

[...]. Melhor emprego dos policiais na atividade investigativa. Rapidez na confecção e entrega dos laudos. Estreitamento de relacionamento entre Policiais e servidores do Núcleo Técnico-Científico. (Questionário 8, Regional B)

O que ficou mais evidente para as Regionais de Polícia Civil onde houve desconcentração dos exames definitivos de drogas foi: o estreitamento da relação entre a Polícia Civil e Polícia Técnico-Científica; a otimização da atividade investigativa dos policiais civis; a agilidade no encaminhamento das requisições de exames; e, a agilidade na produção da prova material (laudo).

Dando continuidade ao presente estudo, agora tendo como foco a Polícia Técnico-Científica, foram realizadas análises das informações coletadas no banco de dados desta

instituição. Visando mapear a origem da demanda dos exames definitivos de drogas no estado de Goiás nos anos de 2013 a 2015, construiu-se a tabela 5.

Tabela 5 – Quantidade de requisições de exames definitivos de drogas por ano e por regional

Sede de Regional da Polícia Científica	Ano de 2013		Ano de 2014		Ano de 2015	
	Req. De Exames Definitivos	%	Req. De Exames Definitivos	%	Req. de Exames Definitivos	%
Goiânia e Aparecida de Goiânia	2894	37,38%	3850	34,43%	3804	35,53%
Anápolis	764	9,87%	1051	9,40%	930	8,69%
Luziânia	690	8,91%	887	7,93%	1111	10,38%
Formosa	424	5,48%	699	6,25%	655	6,12%
Morrinhos	433	5,59%	701	6,27%	614	5,73%
Catalão	404	5,22%	587	5,25%	654	6,11%
Itumbiara	148	1,91%	290	2,59%	212	1,98%
Rio Verde	525	6,78%	638	5,71%	571	5,33%
Jataí	313	4,04%	647	5,79%	545	5,09%
Quirinópolis	145	1,87%	178	1,59%	230	2,15%
Iporá	202	2,61%	412	3,68%	333	3,11%
Uruaçu	188	2,43%	247	2,21%	210	1,96%
Ceres	330	4,26%	589	5,27%	516	4,82%
Goiás	283	3,65%	405	3,62%	322	3,01%
TOTAL	7743	100%	11181	100%	10707	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

De acordo com a tabela 5, as regionais que apresentaram maior demanda anual de exames definitivos de drogas, correspondendo a mais de 7% cada uma por ano, foram: Goiânia/Aparecida de Goiânia, Anápolis e Luziânia. Especificamente, a Regional Goiânia/Aparecida de Goiânia, em todos os três anos analisados, a demanda de exame não ficou abaixo dos 34%. Por outro lado, as regionais que apresentaram menor demanda anual de exames definitivos de drogas, correspondendo a menos de 3% cada uma por ano, foram as que possuíam a sede em: Itumbiara, Quirinópolis e Uruaçu.

É importante notar que no ano de 2013, deram entrada 7.743 requisições de exames definitivos de drogas no ICLR; em 2014, 11.181 requisições; e, em 2015, 10.707; resultando uma demanda total de 29.631 requisições de exames definitivos de drogas nos três anos.

Em relação a estes três anos analisados, conforme a tabela 6, a macrorregião metropolitana e suas adjacências²¹ foi a que apresentou maior demanda de exames

²¹ Regionais de Aparecida de Goiânia e Anápolis da Polícia Técnico-Científica.

definitivos de drogas, correspondendo a 44,86%; seguida da região Sudoeste (16,00%), Entorno do Distrito Federal (15,07%), Sul e Sudeste (13,64%) e Norte (10,43%). Portanto, 55,14% das requisições deste exame que deram entrada no ICLR foram provenientes das Regionais interioranas da Polícia Técnico-Científica.

Além disso, considerando que durante os três anos houve 29.631 requisições, pode-se afirmar que, em média (M_{REM}), 823 requisições de exames definitivos de drogas deram entrada mensalmente no ICLR.

Tabela 6 – Requisições de exames definitivos de drogas oriundas das Regionais e Macrorregiões da Polícia Técnico-Científica: médias e porcentagem

Macrorregião da Polícia Técnico-Científica	Sede da Regional	Média de requisições de exames definitivos por ano oriundas das regionais / Desvio Padrão	Porcentagem de requisições por Macrorregião	Média mensal de requisições de exames definitivos (M_{REM})
Região Metropolitana e adjacências	Goiânia e Aparecida de Goiânia	3516 ± 539	44,86%	823
	Anápolis	915 ± 144		
Entorno do Distrito Federal	Luziânia	896 ± 211	15,07%	
	Formosa	593 ± 148		
Sul e Sudeste	Morrinhos	583 ± 137	13,64%	
	Catalão	548 ± 129		
	Itumbiara	217 ± 71		
Sudoeste	Rio Verde	578 ± 57	16,00%	
	Jataí	502 ± 171		
	Quirinópolis	184 ± 43		
	Iporá	316 ± 106		
Norte	Uruaçu	215 ± 30	10,43%	
	Ceres	478 ± 134		
	Goiás	337 ± 62		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Analisando os dados fornecidos pela tabela 7, observou-se que as 29.631 requisições dos três anos (2013 a 2015) geraram a necessidade de realizar 36.540 exames definitivos, sendo que 54% destes exames eram em maconha, 39% em cocaína e apenas 7% em outras drogas (por exemplo, drogas sintéticas, e objetos correlacionados, como balanças). Logo, os exames em maconha e cocaína corresponderam a 93% da quantidade de exames demandadas entre 2013 e 2015.

Melhor explicando, uma requisição pode encaminhar tipos diferentes de substâncias para ser periciada, e até mesmo objetos. Por este motivo, a quantidade de exames é maior que o número de requisições. Na presente pesquisa, foram categorizados os seguintes exames: em maconha, em cocaína, e em outras drogas e objetos correlacionados.

Ademais, com base na projeção populacional do estado de Goiás, fornecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foi possível calcular a quantidade de exames por 100.000 habitantes: em 2013, com uma população estimada de 6.434.048, houve a demanda de 151 exames/100.000 habitantes; em 2014, com uma população de 6.523.222, a demanda foi de 210 exames/100.000 habitantes; e, em 2015, baseando-se na população de 6.610.681, foi de 198 exames/100.000 habitantes. Todo esse volume de exame gerou a média de 187 exames/100.000 habitantes no estado de Goiás no período relacionado aos três anos analisados.

Tabela 7 – Estatística descritiva referente aos exames definitivos de drogas.

Ano	Exames em Maconha	Exames em Cocaína	Exames em outras drogas e objetos correlacionados	Total de exames por ano	Quantidade de exames / 100.000 hab.
2013	4590	4288	842	9720	151
2014	7329	5439	956	13724	210
2015	7705	4637	754	13096	198
Total de exames durante os três anos	19624	14364	2552	36540	187

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A tabela 8 demonstra a quantidade de requisições de exames definitivos de drogas que não foram atendidas (N_{RNAT}) nos anos anteriores a 2013, e em 2013 a 2015, resultando o acúmulo de 11.828 requisições não atendidas no início de 2016.

Tabela 8 – Requisições de exames definitivos de drogas: entradas, atendidas e não atendidas.

Ano	Requisições de exames definitivos que deram entrada no ICLR (N_{RE})	Requisições de exames definitivos atendidas (N_{RA})	Requisições não atendidas (N_{RNAT})
Anterior a 2013	-	-	691
2013	7743	5129	2614
2014	11181	3800	7381
2015	10707	9565	1142
Início de 2016 (Soma dos anos anteriores)	-	-	11828

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Nesta mesma tabela, sobressaltam aos olhos os dados relacionados ao ano de 2014: aumento do número de requisições em 44,40% em relação ao ano de 2013, e, ao mesmo tempo, redução da capacidade de atendimento do laboratório em 25,91%. Naquele mesmo ano, o número de requisições não atendidas foi de 7.381, ou seja, 60,25% da quantidade total de requisições não atendidas no início de 2016. Desta forma, é possível afirmar que o ano de 2014 foi bastante significativo no que se refere ao acúmulo de requisições no laboratório, e, por conseguinte, influenciando diretamente no tempo de emissão dos laudos de exames definitivos de drogas.

Uma possível explicação para o aumento significativo de requisições de exames definitivos de drogas no ICLR em 2014 está relacionada ao aumento do número de efetivo na Polícia Civil e Polícia Militar do estado de Goiás, resultando em mais ações operacionais, e, por conseguinte, mais apreensões de drogas. No início do ano de 2014 foram nomeados 865 servidores (Delegados, Agentes e Escrivães) para a Polícia Civil. Entre janeiro e agosto de 2014, a Polícia Militar teve um incremento de aproximadamente 1800 servidores, através do Serviço de Interesse Militar Voluntário Especial (SIMVE), e de quase 1.100 policiais por causa do concurso público para provimento de cargo efetivo da corporação. O incremento considerável do efetivo de policiais na segurança pública, sem sombras de dúvidas, resultou no aumento de ações operacionais e de instaurações de procedimentos criminais, refletindo diretamente na demanda de produção da prova material relacionada às drogas: o laudo de exame definitivo. Portanto, entende-se que o aumento significativo do número de requisições deste exame no ano de 2014 foi um reflexo do investimento em outras áreas da segurança pública, tornando a Polícia Técnico-Científica um gargalo no andamento da persecução penal por não ter sido, até aquele momento, contemplada com incremento do número de Peritos Criminais.

Além do aumento da demanda por exames definitivos, é importante ressaltar que o laboratório de drogas, em 2013 e 2014, perdeu servidores por motivos de aposentadoria e pedido de exoneração. Com isso, ainda no primeiro semestre de 2014, restaram apenas três Peritos Criminais que atuavam exclusivamente nestes exames.

Desta forma, ficou notório que um conjunto de fatores proporcionou o acúmulo dessas 7.381 requisições não atendidas em 2014, quais sejam: aumento do número de policiais civis e militares, desencadeando a elevação da demanda por exames definitivos de drogas; não provimento de Peritos Criminais através de concurso público, que

acompanhasse este incremento do efetivo de policiais na segurança pública; e, perda de Peritos Criminais no laboratório, diminuindo a capacidade de produção neste setor.

Conforme tabela 9, a média estimada de produtividade mensal (M_L) dos Peritos Criminais em dois anos e meio foi de 90 laudos de exames definitivos de drogas.

Tabela 9 - Média mensal de produção de laudos de exames definitivos de drogas por Perito Criminal.

Ano	Média mensal de produção de laudos de exames definitivos de drogas por Perito Criminal	Média mensal, em dois anos e meio, de produção de laudos de exames definitivos de drogas por Perito Criminal
2013	101	
2014	90	90
2015 (até junho)	79	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

É importante notar na tabela 9 que a produtividade do ano de 2015 foi considerada apenas até junho, pois a partir deste mês observou-se um aumento considerável de Peritos Criminais envolvidos com a produção de laudos de exames definitivos que não estavam lotados no laboratório de drogas. Ademais, nos últimos seis meses do ano de 2015, os Peritos Criminais que atuavam exclusivamente neste laboratório apresentaram um aumento significativo na média mensal de produção: de 79 para 175 laudos de exames definitivos, ou seja, um aumento de 121,52% em relação ao primeiro semestre do mesmo ano.

Através de análise documental, foi possível explicar o comportamento destes dados no último semestre de 2015. A partir de julho daquele ano, o ICLR implementou um projeto denominado de “IC sem Drogas”, o qual consistia em destinar uma verba de R\$ 20.000,00 para custear horas de serviço extraordinário (AC-4) aos Peritos Criminais que se dispusessem a trabalhar no laboratório de drogas sem prejuízo de suas atividades rotineiras. Essa indenização por serviço extraordinário é regulamentada pela Lei nº 15.949, de 29 de dezembro de 2006 (GOIÁS, 2006), e pela Portaria nº 203/2014 da Secretaria de Segurança Pública do estado de Goiás.

Esse projeto conseguiu a adesão de alguns Peritos Criminais (entre nove e doze, dependendo do mês), inclusive aqueles que já trabalhavam na área. Com isso, obteve-se como resultado o aumento da produtividade de laudos de exames definitivos de drogas no

laboratório, gerando uma média mensal de 1279 laudos²², o que correspondeu a 308,63% a mais de laudos produzidos em relação à média mensal do primeiro semestre de 2015 (313 laudos).

Com o intuito de regulamentar a participação dos três Peritos Criminais que já atuavam no laboratório, ficou estabelecido como pré-requisito para a participação no projeto a emissão de 100 laudos de exames definitivos de drogas, mensal e individualmente. Desta forma, para que um destes Peritos Criminais tivesse o direito de participar do projeto em um determinado mês, deveria confeccionar, primeiramente, 100 laudos de exames definitivos de drogas, para, depois, proceder ao atendimento de outras requisições de exames definitivos, o que proporcionaria o direito de receber os valores relacionados à prestação de serviço extraordinário. É importante ressaltar que a média de laudos produzidos mensalmente por Perito Criminal estabelecida no projeto foi superior àquela que os Peritos Criminais estavam atingindo anteriormente, de 90 para 100.

Com base nisso, para calcular a Capacidade Máxima Mensal ($C_{Máx}$) de produção de laudos de exames definitivos de drogas no laboratório, foi utilizada a média estipulada pela gerência do ICLR ($M_L = 100$), por ser tratar de uma meta que os Peritos Criminais estavam atingindo, e, portanto, exequível. O quadro 6 demonstra essa capacidade do laboratório para três turnos de 8h.

Quadro 6 – Capacidade Máxima Mensal de atendimento de requisições de exames definitivos de drogas no laboratório

Quantidade de Peritos no laboratório por turno ($N_{\text{Perito/turno}}$)	Média mensal de produção de laudos por Perito Criminal (M_L)	Quantidades de turnos de 8h por dia (Q_{turno})	Capacidade mensal de atendimento do laboratório de drogas ($C_{Máx} = N_{\text{Perito/turno}} \times M_L \times Q_{\text{turno}}$)
7	100	3	2100

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

²² Para esta pesquisa, com base na planilha de dados analisada, entende-se por produção de laudos de exames definitivos de drogas todas as etapas compreendidas desde a realização do exame até a entrega da via física do laudo à Seção de Expedição de Laudos do ICLR. Entre essas etapas, há processos administrativos internos, dentro do próprio laboratório, relacionados ao processamento das drogas, os quais exigem um tempo para sua execução. Os documentos utilizados para explicar o projeto “IC sem Drogas” definiam como emissão de laudo apenas a fase de análise da droga e a confecção do laudo pelo Perito Criminal, não exigindo que finalizasse os processos internos dentro do laboratório. Por isso, se fosse utilizar esta última conceituação, a média mensal de laudos definitivos emitidos pelo laboratório no segundo semestre de 2015 seria de 1697, ou seja, em média mensal, 418 laudos ficavam em processamento dentro do laboratório após já terem sido elaborados.

De posse dos dados acima, foi possível calcular a Capacidade de Solução de Demanda do laboratório de drogas (C_{SD}) em três modelos: a primeira, projetando 12 meses para atender todas as requisições não atendidas ($N_{m0} = 12$); a segunda, 24 meses ($N_{m0} = 24$); e, a terceira, 36 meses ($N_{m0} = 36$). Os resultados foram obtidos utilizando a Capacidade Máxima Mensal de produção de laudos do laboratório ($C_{Máx} = 2100$). O Fator de Correção (F_c), o qual foi determinado no “Método de Pesquisa” (1,092772), foi elevado ao quadrado para o período de 24 meses, e elevado ao cubo para o período de 36 meses. No quadro 7 foram apresentados os valores dos componentes da equação e o resultado da Capacidade de Solução de Demanda (C_{SD}) para os três modelos.

Quadro 7 – Capacidade de Solução de Demanda calculada em três modelos: um ano, dois anos e três anos

Modelo	N_{m0}	N_{RNAT}	M_{REM}	F_c	$C_{Máx}$	C_{SD}
01	12	11828	823	1,092772	2100	215
02	24	11828	823	$(1,092772)^2$	2100	624
03	36	11828	823	$(1,092772)^3$	2100	697

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

De acordo com quadro 7, dentro do modelo proposto de três turnos de oito horas/dia, observa-se que é possível atender em menos de um ano todas as demandas não atendidas sem prejudicar o atendimento das requisições que derem entrada rotineiramente. Dessa forma, fica caracterizada que a escala de três turnos de oito horas/dia, no que se refere à otimização da produtividade, apresenta-se como uma possibilidade bastante viável para o atendimento do laboratório de drogas.

Entretanto, mesmo com uma capacidade de produção inferior, com 5 Peritos Criminais em cada turno, seria possível atender as demandas não atendidas e as requisições de rotina em dois anos ($C_{SD} = 24$).

Retomando a metodologia proposta, a Capacidade de Solução de Demanda é positiva: $C_{SD} \geq 0$. Logo, claro está que o laboratório tem potencial para sanar as demandas de rotina e as acumuladas dos anos anteriores se utilizar toda a sua capacidade. Portanto, com base apenas no recorte quantitativo desta pesquisa, ou seja, focado no aspecto financeiro, não há necessidade de ampliar a sua estrutura física, bem como desconcentrar os exames para uma ou mais unidade regional da Polícia Técnico-Científica.

Diante desta conclusão, a pesquisa prosseguiu no sentido de verificar o que estava faltando para que o laboratório atingisse uma boa capacidade de produção de laudos de

exames definitivos de drogas. O quadro 8 apresenta este levantamento, bem como o valor de investimento correspondente.

Quadro 8 – Descrição do mínimo necessário para se atingir uma boa capacidade de produção e seu respectivo investimento

Profissionais e recursos materiais a serem incrementados	Valor mínimo a ser incrementado no investimento financeiro mensal	Valor mínimo a ser incrementado no investimento financeiro anual
17 Peritos Criminais de 3ª Classe nível I	R\$ 132.992,02	R\$ 1.595.904,24
07 Auxiliares de Laboratório de 3ª Classe nível I	R\$ 28.476,00	R\$ 341.712,00
Equipamento de proteção Individual (EPI), Insumos, reagentes, entre outros	R\$ 6.800,00	R\$ 81.600,00
TOTAL	R\$ 168.268,02	R\$ 2.019.216,24

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Entende-se que este valor de R\$ 2.019.216,24 seria o investimento mínimo necessário, no início do ano de 2016, para incrementar profissionais e recursos materiais com a finalidade aumentar a capacidade de produção de laudos de exames definitivos do laboratório de tal modo que seria possível atender a demanda não atendida e a atual em menos de dois anos. Esse custo envolve a implementação de uma escala de plantão de 4 turmas de cinco Peritos Criminais trabalhando em 3 turnos de 8h/dia. Em relação aos auxiliares de laboratório, quatro assumiriam o processamento da droga desde sua recepção até a designação da requisição para os Peritos Criminais, e os outros quatro ficariam responsáveis pelos outros processos técnicos e administrativos até a entrega do laudo na seção de expedição de laudos.

Os insumos, reagentes e equipamentos de proteção individual calculados estão relacionados à projeção do aumento de consumo decorrente do maior número de servidores realizando exames periciais. Com relação à manutenção de equipamentos, trata-se de um gasto que é necessário independentemente se houver maior número de Peritos Criminais no laboratório de drogas, ou seja, manutenção de rotina, por isso não está relacionado no investimento incremental.

Nota-se que as ações gerenciais realizadas no segundo semestre de 2015, baseando-se apenas em serviço extraordinário prestado por Peritos Criminais no laboratório, permitiu um grande salto na produtividade. Do ponto de vista de eficiência, a prática realizada pelos gestores da Polícia Técnico-Científica foi melhor que o modelo proposto neste trabalho, pois com 1700 laudos emitidos mês (R\$ 20.000,00 de serviço extraordinário mensal), seria

possível atender toda a demanda não atendida e a atual em 17 meses ($C_{SD} = 21$). Logo, do ponto de vista financeiro, não há necessidade de desconcentrar estes exames para conseguir atender a demanda estadual. É importante ressaltar que estes resultados seriam desenvolvidos sem todos os investimentos incrementais apresentados no quadro 8.

Portanto, analisando os resultados alcançados através da análise dos dados fornecidos pela Polícia Civil e pela Polícia Técnico-Científica, em uma perspectiva exclusivamente econômico-financeira, é possível concluir que a desconcentração dos exames definitivos de drogas não é viável, pois o impacto no consumo de combustível não seria significativo, bem como o projeto “IC sem Drogas”, com um valor baixo de investimento (R\$ 340.000,00 em dezessete meses), seria capaz de solucionar a grande quantidade de demanda desses exames.

Por fim, com base nos resultados obtidos, foi observado que:

- existe potencial para aumentar a capacidade de atendimento do laboratório de drogas do ICLR apenas com o aumento do número de Peritos Criminais, confirmando a hipótese H1;

- o aumento do número de Peritos Criminais no laboratório de drogas, sem ampliar a estrutura física do ICLR, é suficiente para atender toda demanda de exames definitivos de drogas do estado de Goiás, refutando a hipótese H2;

- não existe necessidade de desconcentrar os exames definitivos de drogas realizados no ICLR para um ou mais NRPTC, refutando a hipótese H3;

- é inviável economicamente o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas para um ou mais NRPTC, pois aumentaria os recursos humanos, materiais e de estrutura física para atender uma demanda que uma estrutura concentrada atenderia pacificamente. Portanto, a hipótese H4 também foi refutada.

7.2 Dimensão qualitativa da pesquisa

Esta subseção está dividida em duas partes, as quais correspondem às categorias finais que foram constatadas nas entrevistas: concentração e desconcentração. Os conceitos norteadores destes termos já foram definidos anteriormente, dispensando mais comentários.

Conforme sugerido no trabalho de Silva e Fossá (2015), com a finalidade de demonstrar a sistematização das categorias temáticas, de facilitar o entendimento desta

construção progressiva de categorias (inicial, intermediária e final) e de conferir uma visão holística dos temas que emergiram da coleta dos dados, foi elaborado o quadro 9 explicitando as categorias de análise.

Quadro 9 – Categorias temáticas de análise da pesquisa qualitativa.

INICIAL	INTERMEDIÁRIA	FINAL
Grande demanda de exames definitivos de drogas e atraso na entrega dos laudos	Motivos que provocaram ações no sentido de melhorar os serviços prestados	Concentração
Falta de servidor		
Soltura de presos		
Cobranças e outras ações de Juízes		
Saúde dos gestores e Peritos Criminais		
Investimento financeiro em serviço extraordinário	Ações do governo estadual relacionadas à melhoria dos serviços prestados	
Concurso público		
Remanejamento de servidores administrativos para SPTC		
Projeto “IC sem Drogas”	Ações gerenciais e protagonismo de outros atores que provocaram a otimização dos serviços	
Adesão dos Peritos Criminais ao Projeto “IC sem Drogas”		
Gestão dos servidores administrativos		
Gestão de processos		
Aproximação dos <i>stakeholders</i>		
Otimização da entrega de laudos		
Lotação de novos Peritos Criminais no laboratório de drogas		
Ampliação do horário de atendimento no laboratório		
Ampliação do espaço físico do laboratório	Motivos para promoverem a desconcentração dos exames definitivos de drogas	Desconcentração
Controle de produtividade		
É dever do estado proporcionar Segurança Pública		
A prestação deste serviço será mais efetiva		
Expectativa de aumento da demanda destes exames		
Aumentar a quantidade de Peritos Criminais no laboratório de drogas do ICLR não será suficiente para suprir a demanda crescente		
O concurso público homologado é uma oportunidade		
Melhora a logística de encaminhamento da droga para realização dos exames definitivos		
Diminui as etapas da cadeia de custódia		
Mais celeridade na resposta da Polícia Técnico-científica e valorização da prova pericial		
A desconcentração para polos estratégicos seria mais eficiente e daria a celeridade almejada		
Aumento da produtividade e atendimento da demanda adaptando-se às especificidades regionais		
Melhora a imagem da instituição perante a sociedade e o fortalecimento da Perícia Criminal		

Continua

Conclusão

INICIAL	INTERMEDIÁRIA	FINAL
Métodos eficientes e eficazes para a realização dos exames definitivos no interior	Motivos para promoverem a desconcentração dos exames definitivos de drogas	Desconcentração
Demanda de <i>stakeholders</i>		
Disposição dos <i>stakeholders</i> em estabelecer parcerias		
A expectativa dos gestores em relação ao governo	O governo e os desafios para realizar a desconcentração dos exames definitivos de drogas	
Falta de um planejamento institucionalizado		
Investimento em pessoal		
Investimento em estrutura física		
Investimento em equipamentos e materiais de laboratório	O início da desconcentração dos exames definitivos	
Dependência de parcerias		
Proatividade e liderança do gestor local		
A implantação do serviço por meio de parcerias com os <i>stakeholders</i>		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

7.2.1 Concentração

Esta categoria final – concentração – refere-se a todas as ações afetas à manutenção e às melhorias do laboratório de drogas do ICLR, e ficou dividida em três categorias intermediárias: motivos que provocaram ações no sentido de melhorar os serviços prestados; ações do governo estadual relacionadas à melhoria dos serviços prestados, e ações gerenciais e protagonismo dos servidores que provocaram a otimização dos serviços.

O quadro 10 descreve os conceitos norteadores das categorias intermediárias elencadas.

Quadro 10 – Concentração: categorias intermediárias e conceitos norteadores.

CATEGORIA FINAL	CONCENTRAÇÃO		
CATEGORIA INTERMEDIÁRIA	Motivos que provocaram ações no sentido de melhorar os serviços prestados	Ações do governo estadual relacionadas à melhoria dos serviços prestados	Ações gerenciais e protagonismo de outros atores que provocaram a otimização dos serviços
CONCEITO NORTEADOR DA CATEGORIA INTERMEDIÁRIA	Razões, identificadas nas falas dos entrevistados, que provocaram ações no sentido de melhorar os serviços prestados pelo laboratório de drogas do ICLR. Trata-se do contexto situacional.	Ações do governo estadual identificadas pelos entrevistados que contribuiriam para melhoria dos serviços prestados pelo laboratório de drogas do ICLR.	Intervenções gerenciais que provocaram a otimização da prestação de serviço no laboratório, bem como a identificação de atores que contribuiriam significativamente para o bom êxito do processo de melhoria implementado.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Conforme “recortado” das entrevistas, o contexto em que se encontrava a Perícia Criminal do estado de Goiás, no que se refere aos exames definitivos de drogas, em 2014/2015, desencadeou ações governamentais, gerenciais, apoio de Peritos Criminais e de *stakeholders* no sentido de melhorar os serviços prestados pelo laboratório do ICLR. Esse conjunto de fatores provocou mudanças significativas na liberação de laudos.

Hoje a gente consegue dar vazão nesta demanda em função do aumento do efetivo da Polícia Científica e com a qualificação do efetivo administrativo que nós colocamos lá. [...] E como a gente tem uma quantidade de pessoal boa, a liberação é muito grande agora. (GC3, 31 de agosto de 2016)

Então, agora, com a chegada dos novatos, dos Peritos novatos, e com o projeto que foi realizado que é o projeto IC sem Drogas, eu vou falar para você que melhorou bastante. [...] Já melhorou muito a relação, a quantidade de cobranças. E com isso o pessoal consegue trabalhar melhor! Consegue dar um fluxo bem melhor para o trabalho, sem essa pressão, essa quantidade de ofícios chegando. [...] Hoje a gente não recebe ligações (risos)! A gente recebe cobranças. A maioria das cobranças, como eu falei para você, [...] já estão prontas e a gente informa que está pronta, que a delegacia pegou. Mas ligações [...] não! (risos). (GC4, 16 de setembro de 2016)

Os “risos” apontados durante a fala do GC4 demonstraram um alívio diante da superação da realidade vivenciada e que será exposta logo em seguida.

7.2.1.1 Motivos que provocaram ações no sentido de melhorar os serviços prestados

As categorias iniciais que emergiram das entrevistas afetas a esta categoria intermediária foram: grande demanda de exames definitivos de drogas e atraso na entrega dos laudos; falta de servidor; soltura de presos; cobranças e outras ações de Juízes; e, saúde dos gestores e Peritos Criminais.

Em decorrência da grande quantidade de requisições de exames definitivos de drogas, não era possível realizar todos os exames e confeccionar o laudo dentro do prazo legal. Diante disso, atrasos na liberação dos laudos eram rotina.

[...] a gente tem demorado bastante para dar essas respostas por causa do volume de requisições que chegam, e principalmente por causa do volume de exames que foram se acumulando ao longo do tempo. [...] Esse laudo não sai no momento que deveria. [...] A gente acaba respondendo na fase do processo judicial e não na fase do inquérito. [...] Em 2015 [...], meados do mês de março, nós tínhamos [...] cerca dezoito mil exames de drogas aguardando para serem feitos! (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

A Polícia Científica tem que responder no inquérito! A demanda era tão grande [...] que a gente estava respondendo em processo. (GC3, 31 de agosto de 2016)

Não conseguia atender essa demanda [...]! Entrava muito mais do que conseguia ser feito! (GC4, 16 de setembro de 2016)

A resposta não é rápida! [...] as autoridades ficam preocupadas com isso [...] Demora! Eles reclamam que demora muito! [...] o definitivo demora a vir! (GR2, 23 de setembro de 2016)

Conforme observado, os laudos eram entregues na fase judicial, extrapolando o prazo estabelecido ao Perito Criminal (BRASIL, 1941) e os prazos relativos à finalização dos inquéritos policiais (BRASIL, 2006). A entrada de requisições era maior que a capacidade do laboratório em atendê-las. Desta forma, estava prejudicada a eficácia (FERNANDES, 2011) do atendimento, bem como sua efetividade (FERNANDES, 2011). Ora, como seria possível atender mais de dezesseis mil requisições de exames acumuladas com apenas três Peritos Criminais? Logicamente a capacidade de produção do laboratório estava comprometida, sendo que a falta de servidores era um fator relevante que corroborava com a incapacidade do laboratório em atender essa demanda.

[...], a gente precisa de Perito, mais Perito para poder dar conta dessa demanda. [...] O problema é material humano mesmo. O material humano não é suficiente para poder dar conta de toda essa demanda, [...]! O que falta mesmo é pessoal, porque tendo esse pessoal a gente conseguiria entregar dentro do prazo, que é o que a gente espera. (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

[...] devido [...] a quantidade diminuta de efetivos, não tem como responder a contento. (GC2, 31 de março de 2016)

O principal era [...] ter três Peritos para fazer todos os exames de drogas definitivos do estado de Goiás! Então, três Peritos era uma quantidade insuficiente! (GC4, 16 de setembro de 2016)

A consequência da pouca capacidade de atendimento do laboratório, causada pela alta demanda de exames e pouco efetivo, era séria e de alto impacto social: presos sendo soltos.

[...] os traficantes em geral estão sendo soltos, [...] porque a partir do momento que não tem a prova material de que a substância apreendida é de fato droga, a justiça não tem condições de deixar essa pessoa presa. Ela não tem elementos para deixar essa pessoa presa. Então, eles têm sido soltos mesmo. Eles têm sido liberados. Então, [...] muitos traficantes, às vezes até traficantes grandes que estavam presos, foram liberados por falta de provas, que no caso é o laudo pericial. [...], e isso é uma perda para sociedade, porque eles voltam para ruas e continuam fazendo os crimes. Eu considero grave, muito grave! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] presos estavam sendo liberados pela falta do laudo. Inclusive, suscitaram, em nível do Tribunal de Justiça, que poderia estar havendo corrupção aqui na Polícia Científica para que esses laudos não fossem liberados para que o preso fosse solto. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Repercutiu ruim, porque muitas vezes os presos são soltos [...]!? E fica uma insatisfação por causa disso [...]. Tem pessoas que foram soltas e logo em seguida foram presas de novo [...]. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Toda essa dificuldade de atendimento gerou desconfiança dos *stakeholders*, principalmente Promotores e Juízes, sobre a idoneidade dos Peritos Criminais, ventilando, inclusive, corrupção dentro da Polícia Técnico-Científica. Dessa forma, estes *stakeholders* realizaram ações no sentido pressionar a liberação dos laudos: multas por descumprimento de decisão judicial; aviso formal aos Peritos Criminais e gestores sobre a possibilidade de indiciamento por crime de desobediência; abertura de inquérito policial por crime de desobediência; encaminhamento de Perito Criminal para a corregedoria; reiteradas cobranças judiciais e, até mesmo, ligações ao ICLR eram feitas para que o laudo fosse entregue antes do julgamento. Não obstante, nem mesmo os gerentes regionais ficaram imunes a estas cobranças, embora não tivessem responsabilidade administrativa pelos exames definitivos de drogas realizados no ICLR.

Bastante pressão do Judiciário! Bom, o Judiciário começou a interpor multas, multas diárias por descumprimento quando a gente não mandava determinados laudos. A gente recebeu [...] centenas de ofícios onde previa algum tipo de multa, e sem contar que todos eles, todos praticamente já estava lá o crime de desobediência, e isso já era padrão nos ofícios deles. Agora começaram a chegar vários de multa diária! Prevendo multa diária em caso de descumprimento. [...] houve Juiz que determinou a abertura de inquérito policial contra o gerente. [...] Mas teve casos de bloqueio inclusive de valor na conta do gerente. [...] um número bastante expressivo de ofícios trazendo essas penalidades por causa da demora dos laudos. (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

Teve um Juiz que mandou o [...] para corregedoria. O processo foi aberto [...] uma Juíza que uma vez falou assim para mim: [...], eu vou mandar prender [...], por que estou determinando e [...] não faz! (GC3, 31 de agosto de 2016)

Mais é a questão do Judiciário, porque chegava ofício de Juiz! Onze mil ofícios de Juiz, e a gente não conseguia atender todos! Então as quantidades de ligações eram enormes falando: “Olha! Se vocês não soltarem tal laudo, não liberarem tal laudo, não fizerem tal laudo, o preso vai ser solto! O preso vai ser solto!” [...] Estava trabalhando em um caso de cobrança, mas você recebia quatro/cinco ligações no mesmo dia e você tinha que parar tudo e começar os outros casos, sabe? [...] Então você parava toda aquela sequência que você estava fazendo, e você ia socorrer aquele caso para não dar nenhum problema, para pessoa não ir solta. Só que chegou a um ponto que nem esses [...] estávamos conseguindo mais! (GC4, 16 de setembro de 2016)

[...] os diretores das regionais [...] e também da capital cobrados pelos Juízes, [...] o oficial de justiça entregava o ofício no meu nome, como diretor do núcleo, o Juiz dando o prazo de dez dias para que entregasse o laudo. Há dificuldade! Porque quem encaminhou a droga, ou se encaminhou, foi a delegacia. Então não tínhamos um número de protocolo para saber como que estava a situação lá no Instituto. [...] Por fim o pessoal do cartório do crime já tinha até o telefone lá do diretor do instituto. Já estava era ligando diretamente lá e cobrando esse laudo. (GR3, 06 de outubro de 2016)

É relevante evidenciar que ligações sendo realizadas para pedir que os laudos fossem entregues antes do julgamento estão muito mais no âmbito da gestão e da discricionariedade dos atores que propriamente na obrigação imposta pelo arcabouço normativo-legal. Costa (2011) aponta que as interações entre policiais, Promotores e Juízes são pouco frequentes e marcadas pelo formalismo. Embora o Sistema de Justiça Criminal Brasileiro seja pouco articulado, há iniciativas para que isto seja corrigido, mesmo que pontual, como o caso aqui exposto. De todo modo, é notório que o distanciamento provoca tensões interinstitucionais dentro do Sistema de Justiça Criminal.

Sobre os *stakeholders*, percebe-se que os Juízes e Promotores têm sua influência na organização (Polícia Técnico-Científica) assegurada pela legitimidade e poder, sendo que possuem autoridade para alegarem urgência. Diante disso, segundo o trabalho de Mitchell, Agle e Wood (1997 apud LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009) são classificados como *Stakeholders* Definitivos.

Por oportuno, é importante ressaltar que essa cobrança vinda da relação com os *stakeholders*, bem como o excesso de tarefas e a falta de servidores, indiscutivelmente, tornaram-se fatores estressores para os gestores e servidores do laboratório de drogas do ICLR.

Ruim! [...] a gente estava tentando resolver o problema, estávamos já fazendo ações nesse sentido. Mas, infelizmente, o acúmulo foi tão grande que não dava! Era impossível você ter resultados imediatos, [...] era muito doloroso para gente receber esse tipo de ofício: às vezes alegando desídia, alegando inércia. Eles usavam muito esse termo desídia, inércia, que eram adjetivos assim que querem dizer que a gente não faz nada, que a gente era preguiçoso! Inclusive o inquérito que foi aberto, alegou contumácia. Era como se [...] fôssemos criminosos que não quiséssemos fazer os exames, entregar os laudos, e estávamos insistindo no crime! Então, assim, era bastante doloroso até para gente. [...] era impossível fazer todos naquele momento! [...] Então assim, o sentimento era o pior possível! (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

[...] cheguei a pegar colega chorando dentro laboratório porque não tinham condições de atender e viam que a cobrança externa era alta, e via dia após dia aquilo só crescendo. (GC2, 31 de março de 2016)

Os documentos vem com palavras que afligem a instituição, afligem o gestor: é multa, é crime de responsabilidade. Você nota que o texto [...] é drástico [...] (GC3, 31 de agosto de 2016)

Não só dos três, mas dos outros servidores, dos auxiliares [...] o descontentamento! [...] eu ficava bastante aflita de não conseguir resolver todos esses problemas. De ver essas pessoas [...] sofrendo! Sofrendo pressão de tudo quanto é lado e elas estavam fazendo o possível. Mas o possível delas não era o suficiente! Então era complicado! Nós tínhamos servidores bastante pressionados pela quantidade de trabalho, [...] (GC4, 16 de setembro de 2016)

“Ruim”, “bastante doloroso”, “colega chorando”, “sentimento era o pior possível”, “palavras que afligem”, “descontentamento”, “pessoas sofrendo”, “bastante aflita”: foram expressões usadas para descrever aquela realidade vivida. Sem dúvidas, havia muito estresse neste contexto.

Esses achados estão de acordo com o trabalho de Coleta e Coleta (2008), no qual foram identificados como principais fatores estressores de policiais civis: o excesso de trabalho (ou acúmulo de tarefas), e a infraestrutura ineficiente (incluindo a falta de profissionais). Outros autores também apontam a pesada carga de trabalho como fatores de desgaste físico e mental de policiais brasileiros. (MINAYO; ASSIS; OLIVEIRA, 2011; SPODE; MERLO, 2006). Além disso, o Sistema de Justiça Criminal e a pressão advinda do controle externo também foram encontrados na literatura como fonte estressora de policiais (COLETA; COLETA, 2008).

7.2.1.2 Ações do governo estadual relacionadas à melhoria dos serviços prestados

Carvalho e Silva (2011) afirmam que a segurança pública é um dos principais requisitos de defesa do exercício da cidadania, garantindo direitos e cumprimento de deveres legais. A segurança pública é uma demanda social que exige estruturas estatais que funcionem adequadamente. Nesta tônica, o enfrentamento da violência e da criminalidade é um grande desafio para o Estado, requerendo investimentos adequados, que gerem ações eficientes, eficazes e efetivas (BRULON, 2012; FBSP, 2014; FERNANDES, 2011). Diante disso, e do contexto em que a Polícia Técnico-Científica estava inserida, o qual foi apresentado na categoria intermediária anterior, quais foram as ações realizadas pelo governo para solucionar os problemas enfrentados?

A presente categoria intermediária refere-se às iniciativas do governo estadual que proporcionaram melhorias dos serviços prestados pelo laboratório de drogas do ICLR: disponibilização de recursos financeiros para realização de serviço em jornada extraordinária, promoção de concurso público para Perito Criminal e remanejamento de servidores administrativos de outros órgãos do estado para a SPTC.

Dentro dos limites financeiros da Secretaria de Segurança Pública e da capacidade administrativa imposta pelas normas legais, foi disponibilizada à SPTC uma determinada quantia para que pudesse ser usada na indenização de serviço extraordinário dos servidores que trabalhassem para aumentar a produção de laudos no laboratório de drogas.

[...] conseguiu a sensibilidade do Secretário de Segurança Pública em favorecer para nós um serviço extraordinário, que se chama AC-4, aonde essas pessoas recebem um valor extra carga horária mensal. [...] A gente começou com 8 mil reais. No final a gente conseguiu 25 mil reais. [...] Obviamente, o estado não tinha condições financeiras satisfatórias. Tinha demandas nas outras instituições, nas outras forças. E na realidade, salvo engano, acho que ele tirou até da PM para trazer este valor para nós. [...] (Por questões éticas a identificação foi omitida)

A alocação eficiente de recursos financeiros contingenciados para gerar maior valor social na prestação de serviço público está dentro da dinâmica do modelo gerencial. Neste sentido, a Secretaria de Segurança Pública, diante do contexto caótico em que se encontrava o laboratório de drogas, tomou essa medida imediata e paliativa que repercutiu positivamente na prestação de serviço. Os recursos financeiros referentes a AC-4 acabam sofrendo bastante influência da decisão dos agentes políticos de primeiro escalão do governo, pois podem ser cortados, diminuídos ou deslocados para outras instituições, como foi o caso específico. Diante dessa instabilidade relacionada a verba de serviço extraordinário, foi realizado um concurso público para provimento de vagas do cargo de Perito Criminal.

Tal concurso, regulamentado pelo edital n.º 002/2014 – SPTC, de 25 de novembro de 2014 (http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-11/edital_002-2014_sptc---Perito-e-auxiliar-de-autopsia.pdf), abriu 250 vagas para o cargo de Perito Criminal, evidenciando que este concurso não estava relacionado apenas à necessidade destes profissionais no laboratório de drogas, mas em todo o estado. Em que pese a delimitação da presente pesquisa, os problemas gerados pela falta de Peritos Criminais não era uma questão pontual, e, sim, generalizada.

O que tem sido feito [...] é o concurso. [...] vai chegar novos servidores! (GC2, 31 de março de 2016)

Depois teve o concurso. Graças a Deus a gente fortaleceu o laboratório. (GC3, 31 de agosto de 2016)

Podemos observar nas falas dos gestores que entre março e agosto de 2016 os aprovados no concurso foram nomeados e o laboratório de drogas foi contemplado com Peritos Criminais.

O laboratório de drogas não necessitava apenas de Peritos Criminais, pois outros servidores, como os auxiliares de laboratório, fazem parte da dinâmica do laboratório.

Esses auxiliares por vários motivos foram saindo. Antes eram treze auxiliares, [...] hoje, no laboratório, a gente tem dois! E a gente não teve a recuperação

desse pessoal efetivo. [...], porque os auxiliares faziam a parte administrativa, os auxiliares faziam a parte técnica também. (GC4, 16 de setembro de 2016)

O cargo de auxiliar de laboratório não foi contemplado no concurso. Diante disso, a saída encontrada pelo governo foi realizar remanejamento de servidores administrativos de outros órgãos do estado para a SPTC, com o intuito de realizarem algumas funções atribuídas a este cargo.

E também a gente entrou em contato com SEGPLAN expondo o problema. A SEGPLAN mandou alguns servidores para gente. Mandou um número até bom na época! (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

[...] o aumento de servidores administrativos. [...] Então, à medida que foi chegando servidor administrativo na SPTC, [...] todos para o laboratório. (GC3, 31 de agosto de 2016)

As ações para melhorar os serviços do laboratório não se restringiram às do governo. Dentro da organização houve inúmeras iniciativas que contribuíram para alavancar a produção de laudos dentro do laboratório, bem como outros atores, além dos gestores, tiveram papel importante para modificar o cenário de ineficácia da prestação de serviço. As ações dos gestores e de outros atores serão expostas na próxima categoria intermediária.

7.2.1.3 Ações gerenciais e protagonismo de outros atores que provocaram a otimização dos serviços

As categorias iniciais desta intermediária estão relacionadas às ações gerenciais que provocaram a otimização da prestação de serviço no laboratório. Ademais, neste processo, os gestores contaram com o apoio do Ministério Público e dos próprios Peritos Criminais para o bom êxito deste processo de melhoria.

O primeiro passo para a melhoria foi a elaboração do projeto “IC sem Drogas” e obter recursos para sua implementação. O recurso, como já foi visto, foi autorizado pelo Secretário de Segurança Pública e tratava-se de investimento financeiro destinado ao pagamento de serviço em jornada extraordinária (AC-4) no laboratório de drogas do ICLR. Embora a indenização por AC-4 fosse vinculada ao tempo de serviço trabalhado, o projeto era baseado em metas de produtividade, ou seja, foram estabelecidos critérios vinculando tempo/produtividade para que o projeto fosse pautado em resultados e fosse melhor avaliado. Neste sentido, apenas os Peritos Criminais foram inseridos no projeto.

[...] a gente tentou uma maneira de trabalhar [...] em jornada extraordinária! Então, a gente montou um projeto onde os Peritos de outras seções ou de outras regionais fossem para o laboratório atuar, realizando esses exames. Isso a gente conseguiu! A gente saiu de uma estatística de trezentos laudos mês para mil e oitocentos laudos mês. Então, foi um salto, assim, excepcional! (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

E aí esses colegas começaram a fazer este trabalho. E, assim, regras bem rígidas foram colocadas. Ele tem uma meta mensal. Ele entrou no projeto, mas ele tinha um mínimo de laudo para liberar no mês. [...] essas regras existiam e se ele não atingisse a meta, ele era cortado do projeto. E outra coisa, poderia vir sábado, poderia vir domingo, poderia vir a noite, desde que fossem só Peritos Criminais. [...] Nós colocamos para fazer AC-4, esse serviço extraordinário, aquelas drogas mais simples: maconha, cocaína, o crack. Mas vamos supor que chegasse comprimido, chegasse uma nova substância para ser identificada, isso ficava com três Peritos que eram experientes na área de drogas. [...] Realmente eram duas cargas horárias para todos. Por que todo mundo estava fazendo sua função normal. [...] Ele veio até o mês de julho. (GC3, 31 de agosto de 2016)

Então a administração pensou [...] em horas extras. [...] Então a gente conseguiu, nesses doze meses que o projeto ficou, [...] uma quantidade muito grande [...] de laudos foram feitos, [...] (GC4, 16 de setembro de 2016)

Conforme Osborne e Gaebler (1994), priorizar investimento no financiamento de resultados é uma das características do modelo gerencial. Além disso, a definição de metas, a avaliação de desempenho, e a ênfase nos resultados fazem parte das características deste movimento (HOOD, 1991). O projeto “IC sem Drogas” possui todas estas características.

O Guia PMBOK (2013, p.11) traz a seguinte definição sobre projeto: “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Segundo Nicolau et al.²³ (2016, p. 1), a “definição de projeto implica em um resultado exclusivo, delimitado em um determinado espaço de tempo, possuindo assim um início e um final”. Desta forma, o “IC sem Drogas” durou aproximadamente 13 meses e possuiu características específicas de projeto.

Nicolau et al. (2016) aponta que os projetos geralmente são desenvolvidos para responder às demandas de cunho estratégico. Dentre o rol elencado por estes autores, o projeto “IC sem Drogas” possui três: necessidade estratégica da instituição, demanda dos usuários, e exigências legais.

²³ NICOLAU, I. C.; PATROCINIO, L. J.; LIMA, C. A. A. F.; FUCHIGAMI, H. Y. A utilização do conceito PMI na gestão de um projeto de sistema de coletores de dados em uma siderúrgica. Trabalho apresentado no IV Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás, 2016. O Comitê Editorial do evento selecionou o referido trabalho para compor a coletânea de artigos que será publicado em versão e-book.

A gestão de projetos é uma ferramenta muito usada na iniciativa privada. A aplicação deste recurso gerencial tem aumentado no setor público do estado de Goiás, o que é também uma característica do gerencialismo.

Embora o projeto já tivesse a autorização governamental e recursos para investimento, era necessária a participação dos Peritos Criminais. Esse foi um desafio enfrentado pelos gestores.

Então, com essa perspectiva da AC-4, com a sensibilidade dos colegas em aceitar, porque o valor é irrisório, [...] são dezesseis reais a hora. Ele teria 8 reais para fazer métodos diferentes de análise das drogas e oito reais para redação do laudo. E eles se sensibilizaram. (GC3, 31 de agosto de 2016)

Neste sentido, observa-se o reconhecimento por parte do GC3 em relação aos servidores que abraçaram a proposta e colaboraram com as melhorias no laboratório, pois o valor por hora trabalhada estava muito aquém daquilo que o Perito Criminal percebia pela hora trabalhada em seu subsídio. Por isso, não se tratou apenas de incentivo financeiro, mas, houve um protagonismo por parte dos Peritos Criminais que aderiram ao processo de melhoria. De fato, sem eles, seria impossível a execução do projeto.

Não obstante, os servidores administrativos encaminhados à SPTC também fizeram parte desse processo. Com o aumento da produção de laudos, as etapas administrativas dentro do laboratório tornaram-se fatores de contingência para que o laudo chegasse com mais agilidade aos *stakeholders* (Delegados, Promotores e Juízes). Desta forma, foi necessária a gestão destes servidores: treinamentos, especialização, supervisão e remanejamento interno de pessoal conforme perfil do trabalhador.

O projeto foi, assim, muito sucesso! A estatística aumentou bastante, sucesso total [...]! Só que aí nós esbarramos na questão dos servidores administrativos, porque para processar aquela quantidade maior de laudos, a quantidade de servidores administrativos não eram suficientes. Dessa forma, a gente tentou algumas coisas, remanejou alguns servidores para lá. [...] como as atividades [...] são bem diversificadas lá dentro, às vezes [...] se não se adaptava em uma fase do processo, mas se adaptava em outra. Então, assim, praticamente não tivemos problemas. [...] o processo entre a realização do exame, confecção de laudo até a efetiva saída do laudo tem tantas fases no meio que se a pessoa não se adapta em um local, ela se adapta em outro, em uma fase do processo ela se adapta [...] (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

E foi chegando o pessoal, [...] Então a gente começou a receber algumas pessoas que [...] não podiam trabalhar na parte técnica [...]. Aí a gente pode deslocar as outras pessoas que a gente tinha, que podia trabalhar na parte técnica, [...] para ficar só na parte do laboratório. Então a liberação [...], montagem de laudo, registro: está sendo feito por pessoal administrativo [...]. Então a gente conseguiu melhorar! A gente conseguiu especializar cada vez mais! [...] Eles foram bem treinados para isso e está dando muito certo. E a gente tem uma agilidade, e a gente hoje consegue liberar em torno de duzentos laudos por dia/duzentos e

cinquenta! Coisa que antigamente era [...] impossível de se pensar, [...] (GC4, 16 de setembro de 2016)

Com mais Peritos Criminais e servidores administrativos, houve gestão dos processos no laboratório com finalidade de definir bem cada etapa, melhorar controle e o atendimento das requisições de exames.

[...] a droga dentro do laboratório tem várias etapas, [...]. Praticamente são quatro fases que essa droga passa [...]. Então, antigamente, [...] não tinha separação por processo. Hoje elas são separadas por processo! [...] Além da etiqueta, a gente passou a escrever em todos os sacos de evidências, porque se acontecesse alguma coisa com a etiqueta, a gente tinha os sacos que estão escritos para gente conseguir identificar. [...] o volume é muito grande! [...]. Então a gente passou a colocar de cem em cem para cada um! [...] então é assim: você termina o seu cem, seu lote, você já tem outros cem te esperando! Entendeu? Então isso foi dando uma agilidade maior, [...] O Perito que pegou drogas mais fáceis [...] estava quatro/cinco meses adiantado em relação ao outro. O que acontecia? [...] ficavam prontas as drogas mais rápidas do que outras. Uma que entrou em janeiro estava ainda, e outra que entrou em junho [...] já tinha saído, entendeu? [...] ficou na sequência cronológica. (GC4, 16 de setembro de 2016)

Entende-se por gestão a aplicação de técnicas visando transformar ideias em planos, sendo possível executá-los com fidedignidade, controlá-los e corrigir os desvios dos objetivos traçados no tempo certo (KIPPER et al., 2011). Dessa forma, gerir processos na administração pública é promover a gestão de um conjunto de tarefas que além de possuir uma seqüência lógica, tem por objetivo produzir um bem ou um serviço que possui valor para um grupo específico de usuários (GONÇALVES, 2000). Ademais, o processo de trabalho não está relacionado apenas às tarefas a serem executadas, mas, também, ao número de operadores, à distribuição do trabalho, bem como aos indicadores de eficiência e os resultados esperados (GONÇALVES, 2000).

Conforme Gonçalves (2000, p. 18), a importância da gestão de processos aumenta à medida que as organizações “trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis”. No caso da Polícia Técnico-Científica, a gestão de processos é extremamente importante para a produção do laudo de exame pericial e está intimamente vinculada à qualidade. Segundo Kipper et al. (2011), a gestão de processos mantém a produção dentro da qualidade esperada, além de permitir sua contínua melhoria, por meio de comparação dos resultados com padrões pré-estabelecidos.

O diálogo com os *stakeholders*, principalmente o Ministério Público e o Judiciário, foi outra ação desenvolvida pelos gestores para amenizar as cobranças e, sobretudo, evitar as “punições”.

Sobretudo para o Ministério Público [...] a gente levou dados. Para o Judiciário também! Alguns Juízes que estavam mais incisivos aplicando multa etc., por descumprimento, a gente visitou pessoalmente, e também colocou o problema, a dimensão do problema. E todos que a gente foi [...] compreenderam e viram realmente que não era uma desídia, não é uma irresponsabilidade. Todos eles compreenderam realmente que tem uma dificuldade [...] de pessoal [...] foram levados mais dados, [...]! E aí eles tomaram pé da situação e começaram inclusive a nos apoiar. (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

Essa estratégia de aproximação proporcionou também à Polícia Técnico-Científica uma parceria com o Ministério Público, por meio do Centro de Apoio Operacional Criminal e da Segurança Pública (CAO CRIMINAL). Essa parceria consistiu em dar mais celeridade à entrega dos laudos de exames definitivos de drogas. O CAO CRIMINAL mapeava as urgências e repassava para a SPTC. Baseando-se nessas demandas e nas que já existiam dentro da instituição, os laudos eram confeccionados e encaminhados ao CAO CRIMINAL, que por sua vez despachava-os via malote.

Na verdade, os laudos que vão para o Ministério Público e de lá são distribuídos, são os laudos que são cobrados em ofício, [...] o Judiciário já pede laudos que na verdade já deveriam ter ido e por algum motivo não foi. Então, assim, chega um ofício cobrando esses laudos. [...] Então, esses laudos cobrados pelo Judiciário ou pelas promotorias são encaminhados [...] via Ministério Público. (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

[...] o CAO CRIMINAL [...] passava a demanda [...] das urgências. Então, ele selecionava as urgências que vinham para cá. Em cima dessas urgências, [...] o laudo ficava pronto e entregava no Ministério Público. [...] A gente pegava todos os laudos do IC prontos e levava no Ministério Público. E o Ministério Público [...] tem o sistema de malote [...]. E os nossos laudos iam junto [...]. Eles começaram a dar vazão nestes laudos. [...] o Malote já saía com os laudos para o interior. [...] Daí começou a história assim: “Até que vai no Ministério Público é na segunda-feira”. Ele me pediu o laudo, por exemplo, terça fazia, quarta estava pronto. Tinha que esperar até segunda para encaminhar pelo Malote. [...] Aí a gente começou, os *stress*, só os *stress*, escanear e mandar por e-mail. (GC3, 31 de agosto de 2016)

A otimização da entrega de laudos não consistiu apenas na parceria com o Ministério Público. Os Juízes passaram a aceitar, pelo menos de forma preliminar, o laudo escaneado e enviado por *e-mail*.

No ano de 2016, como já exposto, foram nomeados os concursados aprovados para o cargo de Perito Criminal, e o laboratório foi contemplado com a lotação de alguns Peritos Criminais. Com isso, o projeto “IC sem Drogas” foi finalizado.

O “IC sem Drogas” terminou com a entrada dos Peritos novatos, a gente ficou um mês só a mais. Só essa fase de transição. Mas ele acabou! E aí os Peritos novatos já absorveram essa demanda que antes era feito por hora extra. (GC4, 16 de setembro de 2016)

Com novos Peritos Criminais lotados especificamente no laboratório, foi possível ampliar o horário de atendimento para 24 horas por dia.

Ah, outra questão: a gente também implementou [...] plantão de drogas [...]. Então, esta celeridade de atendimento, do pronto atendimento 24h, [...]. A hora que chega aqui, tem Perito dentro da instituição aguardando para fazer a constatação. (GC3, 31 de agosto de 2016)

Já implantar a questão de plantão no laboratório químico para gente poder tirar isso do pessoal do plantão da externa [...]. Então, implantou-se a questão de plantão no laboratório. Além de eles atenderem (fazerem todas as constatações [...]), eles atendem também fora da instituição: [...]. Então eles ficam de dois justamente por isso! [...] É questão de laboratório também! [...] E eles também ficaram com uma cota para poder fazer [...] laudos definitivos. [...] E a gente achou interessante ser vinte quatro horas, porque se eles ficassem só doze horas e só à noite, eles não iam ter contato, muito contato com os Peritos que já têm experiência! [...] Eles são novatos! [...] Eles têm dúvidas! Então, eles tiram essas dúvidas [...] com os antigos. (GC4, 16 de setembro de 2016)

Para adaptar o espaço físico com a quantidade de Peritos Criminais, houve remanejamento de salas para que a parte administrativa do laboratório fosse ampliada.

Na verdade, foi só a parte administrativa que aumentou [...]. Na verdade, com entrada de novos Peritos, precisou-se de sala [...] para colocá-los para redigir laudo [...]! E assim, já melhorou bastante! [...] Essa modificação que teve foi só administrativa, foi uma sala administrativa! Não mexeu na parte técnica do laboratório. (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

A gente teve que ampliar, teve que pegar mais uma sala, porque essa parte de digitação a gente não conseguia atender. Então foi incorporada a sala que era da Gerência de Perícias Externas. Essa sala foi usada para [...] digitação. (GC4, 16 de setembro de 2016)

Ainda, dentro das concepções do gerencialismo, com a entrada de novos Peritos Criminais, medidas gerenciais foram adotadas para que a produtividade fosse monitorada.

Nós estamos pegando a estatística de entrada e a quantidade de laudos por profissional. [...] a produtividade individual. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

No geral, em relação a esta categoria final (concentração), observou-se que as ações realizadas por um conjunto considerável de atores, comprometidos em solucionar o problema da pouca capacidade de produção de laudos do laboratório de drogas do ICLR, geraram bons resultados. As ações gerenciais e a adesão dos Peritos Criminais nesse processo somente foram possíveis porque o governo não se isentou de agir. Obviamente, o governo, proporcionando recursos adequados, propiciou aos gestores poder para intervir administrativamente e mudar o cenário caótico que se encontrava o laboratório. Inclusive, as garantias geradas pelo investimento governamental resultaram na atuação dos Peritos Criminais em serviço extraordinário, o estabelecimento de parcerias com o Ministério

Público para dar mais celeridade na entrega dos laudos de exames definitivos de drogas, e o aperfeiçoamento da gestão de processos.

Todas as ações comprometidas com a melhoria da capacidade de produção de laudos tiveram uma forte influência das características encontradas no modelo gerencial de gestão pública: melhorar eficiência, eficácia e efetividade do serviço, gestão baseada em resultados, definição de metas, avaliação de desempenho, parcerias com *stakeholders* para a coprodução do bem público, utilização de técnicas gerenciais empregadas no setor privado.

Apesar de ter gerado bons resultados, entende-se que o trabalho em serviço extraordinário é uma “faca de dois gumes”, pois pode também gerar queda no desempenho dos profissionais sobrecarregados. Melhor explicando, a sobrecarga de trabalho pode gerar redução do desempenho e crescimento do absenteísmo (SOARES, 2012). O estresse ocasionado pela sobrecarga de trabalho – como ocorre nos viciados em trabalho ou naqueles que se vêm obrigados a cumprir jornadas de trabalho extenuantes – pode acarretar a fadiga psicológica e esgotamento do indivíduo (SOARES, 2012). Não foram detectados na pesquisa esses efeitos nos Peritos Criminais em decorrência do serviço extraordinário. É imperativo refletir que os profissionais envolvidos não eram obrigados a realizarem o serviço, o que não se percebe, por exemplo, em instituições cuja cultura organizacional é de natureza militar. Entretanto, as entrevistas foram realizadas apenas com gestores, o que pode ser uma limitação do trabalho. Neste sentido, valeria a pena explorar o assunto em outros estudos.

Por fim, notável é o fortalecimento do laboratório de drogas do ICLR, ou seja, com a consolidação da prestação de serviços na estrutura central da organização, o movimento no sentido de concentração dos exames definitivos de drogas tornou-se evidente e significativo.

7.2.2 Desconcentração

Esta categoria final – desconcentração – refere-se ao movimento institucional e a perspectiva subjetiva dos gestores sobre a implementação dos exames definitivos de drogas nos NRPTC. Dividiu-se em três categorias intermediárias: os motivos para promoverem a desconcentração dos exames definitivos de drogas, o governo e os desafios para realizar essa desconcentração, e o seu início.

O quadro 11 aponta os conceitos norteadores das categorias intermediárias elencadas.

Quadro 11 – Desconcentração: categorias intermediárias e conceitos norteadores.

CATEGORIA FINAL	DESCONCENTRAÇÃO		
CATEGORIA INTERMEDIÁRIA	Motivos para promoverem a desconcentração dos exames definitivos de drogas	O governo e os desafios para realizar a desconcentração dos exames definitivos de drogas	O início da desconcentração dos exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-Científica
CONCEITO NORTEADOR DA CATEGORIA INTERMEDIÁRIA	Razões e oportunidades, identificadas nas falas dos entrevistados, que legitimam e justificam o processo de desconcentração.	Apresenta a expectativa dos gestores em relação ao governo e identifica os problemas e requisitos que deverão ser considerados para que o processo de desconcentração aconteça.	Contextualiza a implantação dos exames definitivos de drogas em um NRPTC, bem como identifica os resultados decorrentes desse processo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

7.2.2.1 *Motivos para promoverem a desconcentração dos exames definitivos de drogas*

Foi possível extrair das entrevistas com os gestores da Polícia Técnico-Científica alguns motivos (categorias iniciais) que justificam o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas, quais sejam: é dever do estado proporcionar segurança pública; haverá mais efetividade na prestação deste serviço; existe a expectativa de aumentar a demanda destes exames; não será suficiente para suprir toda essa demanda apenas lotar mais Peritos Criminais no laboratório do ICLR; o concurso público homologado é uma oportunidade; a logística de encaminhamento da droga para realização dos exames definitivos ficará mais otimizada; haverá diminuição das etapas da cadeia de custódia; haverá mais celeridade na resposta da Polícia Técnico-Científica e valorização da prova pericial; a implantação dos serviços em polos estratégicos será eficiente e daria a celeridade almejada; haverá aumento da produtividade de forma sistêmica e o atendimento da demanda ficará adaptado às especificidades regionais; proporcionará melhor imagem da instituição perante a sociedade e o fortalecimento da Perícia Criminal; há métodos eficientes e eficazes para a realização destes exames no interior; existe demanda dos *stakeholders*; e, há disposição deles em estabelecer parcerias.

A segurança pública é um bem de consumo indivisível e coletivo (COSTIN, 2010), por isso, não há como restringir esse direito a apenas algumas pessoas. A segurança pública trata-se de um serviço público prestado pelo Estado, a qual é entendida como um direito inalienável (SOUZA NETO, 2008). A idéia de segurança pública traz consigo a concepção da universalidade e da promoção da dignidade da pessoa humana (SOUZA NETO, 2008).

A segurança pública é promovida por meio de uma gama de ações planejadas e executadas por diferentes atores estatais e sociais (PNUD, 2007). A Polícia Técnico-Científica é um destes atores estatais, de natureza policial, cuja função está relacionada à investigação de fatos delituosos que deixam vestígios, orientando-se pelos conhecimentos científicos. Neste sentido, como polícia, trata-se de uma atividade exclusiva de Estado. É com base neste entendimento que os gestores se posicionaram sobre o papel do estado no financiamento da desconcentração dos exames definitivos de drogas.

Eu vejo assim: [...] resposta da Polícia Científica [...] é muito importante para o estado, porque o estado tem que fazer a função dele, que é investigar o crime e ter a prova material. Eu não vejo problema [...] (GC3, 31 de agosto de 2016)

[...] a Polícia Técnica quanto mais perto de local do crime ela estiver, melhor para ajudar a solução do crime, melhor para ajudar o Delegado no Inquérito Policial, melhor para o Promotor que acusa e melhor para o Juiz que julga. Todos ganham na sociedade. Então a Polícia Técnica tem que ser descentralizada. [...] Eu sei que existe um custo para o estado, mas é o custo quase que obrigatório e que tem que arcar porque é um custo dele mesmo! [...] Então era mais isso que eu queria dizer: Perícia Criminal tem que estar próxima do local do crime, tem que ser descentralizada. [...] (GR1, 22 de setembro de 2016)

Mas, como que eu diria para você? O serviço deve funcionar no estado independentemente se está lá em Campos Belos ou se está lá em Goiânia, [...]. Você tem um padrão de atendimento. (GR3, 06 de outubro de 2016)

Siltala (2013) e Martikainen, Autere e Nurmela (2006) afirmam que a razão da existência das organizações do setor público tem a ver com a produção de bens públicos – livremente disponíveis para todos os cidadãos –, como o Estado de Direito ou a justiça social, os limites ao comportamento oportunista e a segurança coletiva. Neste sentido, os gestores entrevistados entendem que é obrigação do estado prover uma segurança pública com padrão de qualidade no atendimento, independentemente se está na capital ou no interior, justamente por ser de caráter universal. O Estado foi constituído para atender a necessidade da sociedade (GOUVÊA, 2012), sendo que a democratização dos serviços periciais passa pela suas ofertas, com a devida qualidade, tanto no interior quanto na capital (MENDES, 2012).

Ademais, quanto mais próximo a Perícia Criminal estiver do local de crime e dos outros atores envolvidos, mais efetiva será sua resposta. A segurança pública é um processo sistêmico que exige integração (BENGOCHEA et al., 2004). Com base nisso, é dever do estado, com o intuito de gerar qualidade durante as fases da persecução penal, propiciar a integração entre a Polícia Técnico-Científica e os demais atores envolvidos. E isso será prejudicado, conforme os gestores, se os exames definitivos continuarem sendo realizados apenas no ICLR. O trabalho de Mesquita (2012) indica que a desconcentração dos serviços periciais confere mais proximidade, interação e integração com os usuários.

No que se refere à investigação afeta ao contexto das drogas, a efetividade das respostas da Polícia Técnico-Científica está intimamente atrelada à capacidade de o laudo instruir de forma clara e objetiva a materialidade dos fatos tanto na fase inquisitorial, quanto na fase judicial. É neste sentido que a desconcentração traria mais efetividade, pois seria mais fácil o laudo instruir essas fases nas delegacias e fóruns no interior do estado que se continuasse sendo produzido de maneira concentrada na capital. Os laudos de exames definitivos de drogas presentes nessas fases proporcionariam agilidade na finalização do inquérito policial, no início da ação penal, bem como evitaria soltura de presos.

Sem deixar de contar que a concentração, diante de um aumento expressivo de demanda, provocaria o contingenciamento de insumos, de profissionais, de equipamentos e de estrutura, resultando em problemas de liberação de laudo para todo o estado e não apenas para algumas regiões.

Eu acredito que [...] é a melhor forma de atender o Judiciário e a Polícia Civil. [...] Por quê? Porque por mais que a gente concentre tudo aqui, aumenta. Nós sempre vamos esbarrar em alguma coisa: seja de insumo, seja pessoal, seja equipamento, seja estrutural. Então, [...] que eu vejo? Que se a gente conseguir diluir isso pelo estado, [...] a gente vai conseguir dar melhores respostas para o Judiciário. (GC2, 31 de março de 2016)

É como eu disse: o resultado de constatação não é suficientemente o bastante para manter o autor de crime de tráfico de drogas preso e respondendo pelo crime que ele cometeu, [...] Então o núcleo é para descentralizar, [...] e a resposta tem que ser imediata. Onde tem Perito, onde tem laboratório, onde tem Núcleo Regional [...] se produz exame definitivo! (GR1, 22 de setembro de 2016)

Eu considero mais importante é para auxiliar a Justiça mesmo, e para os criminosos ficarem detidos mais tempo [...] (GR2, 23 de setembro de 2016)

O aumento da demanda dos exames definitivos de drogas é uma expectativa bem presente nas falas dos gestores, e é justamente por isso que a concentração pode se tornar um problema, pois traria dificuldades de atendimento em todo o estado. A desconcentração

é vista como a opção mais acertada para que o cenário caótico anterior não retorne. A desconcentração proporcionaria uma distribuição geográfica deste atendimento de exames definitivos, não gerando contingenciamento dos recursos já disponíveis e dificuldades de liberação de laudos de forma sistêmica diante da elevação da demanda.

[...] o problema das drogas tende a crescer. O que a gente vê é que está crescendo a cada ano. [...] se esse número [...] continua a crescer como a gente tem visto nos últimos anos, daqui há alguns dias nós vamos voltar a ter o mesmo problema que a gente estava meses atrás, a tendência é que o problema pode retornar. [...] Descentralizar! Continua sendo necessário descentralizar? Eu penso que sim! Porque você não acumula só dentro de Goiânia. Então vai chegar uma época que mesmo aumentando a quantidade, mas como vai está mais pulverizada em algumas regionais, talvez não sobrecarregue só um local. [...] É muito essa demanda, [...] vai sobrecarregar o IC novamente! [...] Porque se volta a acumular, vai ter que mudar tudo: vai ter que aumentar o espaço físico, vai ter que aumentar o número de pessoas. Então, talvez a regional, se você pulveriza para elas, elas vão se adaptando [...] (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

O que eu vejo, mesmo hoje, é que a demanda [...] só vai aumentar. (GC2, 31 de março de 2016)

[...] as apreensões, infelizmente, estão sempre crescendo. A gente já viu os números dobrarem de apreensões, de quantidades de um ano para outro. Então eu acho que não é deixar acontecer para depois a gente tentar resolver o problema [...] pode chegar um dia que o laboratório não vai conseguir atender e [...] pode acumular novamente. (GC4, 16 de setembro de 2016)

O receio de acumular muitas requisições de exames diante do aumento da demanda, caso continue concentrado os exames, é pertinente. Conforme o Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2015, existe um padrão de atuação das polícias cujo foco também está nos delitos que envolvem o mercado de drogas (FBSP, 2015). No Brasil, as ocorrências policiais relacionadas ao tráfico e à posse de drogas aumentaram significativamente entre 2004 e 2010 (BRASIL, 2014). A taxa de crime de tráfico por 100 mil habitantes saltou de 18,5 para 43,7, e a taxa de crime de posse passou de 31,3 para 35,7 (BRASIL, 2014). Especificamente no Centro-Oeste, essa realidade de crescimento é contínua, ressaltando que tanto no crime de posse quanto no de tráfico de drogas, em 2010, foi a região do país que apresentou o maior índice por 100 mil habitantes (BRASIL, 2014).

Por isso, os gestores acreditam que apenas aumentar a quantidade de Peritos Criminais no laboratório do ICLR não seria suficiente para atender a demanda crescente dos exames. A tendência é voltar o atraso na confecção e liberação de laudos caso não haja um planejamento.

[...] eu acredito que não numa visão [...] de uma gestão melhor, mais otimizada. Eu vejo que não! (GC2, 31 de março de 2016)

Acho que melhorou muito depois dos novos Peritos, não sei até que ponto que isto sustenta e garante que seja tão bom quanto dispensar a necessidade de um laboratório aqui. (GR1, 22 de setembro de 2016)

Não resolveria! [...] Não adianta encher Goiânia de Perito para fazer droga. Sempre vai ter esse lapso temporal de levar, de trazer [...] (GR2, 23 de setembro de 2016)

[...] vai chegar um ponto que esse laboratório também vai ter um limite, ele vai ter um limite operacional! [...] a gente não acompanha essa demanda de violência. Então acho que mesmo se lotando, a capacidade operacional do laboratório uma hora ela fica limitada. De forma que não acho que eles vão sempre conseguir. Pode ser que não trabalha com estresse, mas sempre vai ter uma quantidade residual em função da demanda. (GR3, 06 de outubro de 2016)

Desta forma, mesmo com mais Peritos Criminais, haveria uma limitação intrínseca do laboratório do ICLR por questões geográficas, e fatores contingenciais afetos ao crescimento da demanda, já expostos. Diante disso, o concurso homologado seria uma oportunidade ímpar para lotar Peritos Criminais especializados no interior, como parte de um planejamento relacionado à desconcentração.

Os novos concursados, que estão para ser nomeados, [...] se forem destinados para o laboratório de drogas, [...] se a gente fizesse isso no mesmo momento que já tivessem as descentralizações, às vezes, a gente poderia conseguir estabelecer aí uma harmonia entre não ter tanto acúmulo aqui. (GC2, 31 de março de 2016)

[...] com a chegada de novos colegas, [...] desconcentrar [...] (GC3, 31 de agosto de 2016)

[...] a nomeação dos novos concursados. A partir do momento que você tem pessoal você pode distribuir melhor as tarefas. (GR3, 06 de outubro de 2016)

Além da demanda crescente de exames, do limite operacional que isso geraria, e da incapacidade do laboratório em responder adequadamente apenas com a lotação de mais Peritos Criminais, os gestores apresentaram outro fator que contribuiria para a ineficácia do fortalecimento do laboratório de drogas do ICLR preterindo uma política de desconcentração dos exames definitivos: sempre existirá um lapso temporal muito grande relacionado à logística de encaminhamento das drogas do interior para o ICLR. Destarte, a desconcentração proporcionaria otimização dessa logística, pois otimizaria procedimentos (GOUVÊA, 2012; GUIMARÃES, 2002) e reduziria a distância entre o usuário e o local de prestação do serviço (GOUVÊA, 2012; MINTZBERG, 2006).

Tem um ponto de vista logístico que facilita! O pessoal não precisaria estar se deslocando até à sede para trazer essa droga para poder levar de volta. Esse laudo, querendo ou não, por mais que ele saia [...] rápido no IC, mas se ele é de uma regional, as regionais não vêm a Goiânia todos os dias! Elas demoram, [...] às vezes uma vez por semana, às vezes uma vez por mês, dependendo da demanda da regional. Então, estando o resultado lá na regional, geograficamente,

vai estar mais próximo da autoridade requisitante. Então acredito que nesse ponto de vista, melhora! (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

E essa questão do deslocamento, também, você vai ter que deslocar um agente, um escrivão para sair daquela cidade para trazer material para cá, [...]. (GC4, 16 de setembro de 2016)

[...] não tem como você fazer uma apreensão de drogas e levar em Goiânia para fazer exame definitivo. Você tem que esperar uma necessidade para ir a Goiânia: quando você tem já um conjunto de coisas para fazer lá, ou um conjunto de exames para levar lá, não é? Então considerando isso, faz uma apreensão de drogas hoje [...], quando que a gente vai levar isso para Goiânia? Olha: daqui quinze dias a gente tem que levar outras coisas, a gente ajunta e leva tudo junto. [...] Se todos os dias apreendessem cem quilos de droga, todos os dias a gente vai para Goiânia pegar uma rodovia de quatrocentos quilômetros de ida e volta. É improdutivo. É caro! É desnecessário. (GR1, 22 de setembro de 2016)

E ainda ia haver um lapso temporal, uma demora nessas coisas, porque deslocar [...]. Então, [...] mesmo se tivesse muita gente lá, trabalhando, ia ser desse jeito: sempre ia existir uma demora. A resposta, se descentralizar, seria mais rápida do que desse outro jeito que nós estamos vivendo! (GR2, 23 de setembro de 2016)

[...] porque também a remessa de drogas da delegacia de origem para Goiânia não acontece diariamente. Ela acontece na maioria das vezes quando a delegacia tem expediente para encaminhar para Goiânia. Isso pode ser uma vez no mês! Então, o fato gerador no dia quatro, cinco, seis de um mês, talvez iria para o instituto no mês seguinte. Já perdeu trinta dias! (GR3, 06 de outubro de 2016)

Outro motivo que justifica a desconcentração dos exames e está relacionado à otimização de procedimentos (GOUVÊA, 2012; GUIMARÃES, 2002) é a diminuição das etapas da cadeia de custódia da droga.

Nós temos um desafio principal que é a cadeia de custódia. [...] E essa cadeia de custódia, por exemplo, que você faz exame de uma constatação, devolve para delegacia, para delegacia remeter para o Instituto em Goiânia, você só vai aumentando os participantes na cadeia de custódia. E quanto mais você aumenta isso, mais risco você tem de perda, de degradação, ou de extravio de amostra! Então eu acho que [...] à medida que [...] conseguir descentralizar mais exames e encurtar essa cadeia de custódia, a nossa prova científica vai ser bem mais fidedigna. (GR3, 06 de outubro de 2016)

Outrossim, em conformidade com Passos (2005), a desconcentração dos exames definitivos traria mais celeridade na resposta, pois o local de prestação de serviço estaria mais próximo de seus usuários. Essa celeridade na resposta da Polícia Técnico-Científica carrega consigo as concepções de eficácia e efetividade do serviço prestado. A eficácia estaria relacionada à entrega dos laudos de exames definitivos de drogas dentro do prazo legal (AMORIM, 2012; BRASIL, 1941; BRASIL, 2006; FERNANDES, 2011). Já a efetividade refere-se ao impacto jurídico, processual e social em decorrência da presença desses laudos – prova material – desde o início da fase policial até a finalização da fase judicial (AMORIM, 2012; FERNANDES, 2011). Assim, em conformidade com a

perspectiva de Gouvêa (2012) sobre desconcentração, a prova pericial agregaria mais valor na persecução penal, bem como seria mais valorizada.

[...] vamos falar sobre as drogas clássicas: maconha, crack e cocaína. Essas drogas, se o definitivo já fosse feito no interior, o laudo [...] sairia muito mais rápido, [...] o processo seria muito mais célere. [...] já é uma premissa da perícia atender dentro inquérito. Eu acho que seria muito mais lógico e rápido. (GC2, 31 de março de 2016)

Só que o Judiciário, o Ministério Público e a Autoridade Policial vão ver isso com muito bons olhos: de você estar estruturando e valorizando esse trabalho, porque a prova material tem que existir e ela que fortalece todo o trabalho. [...] Há necessidade de mais celeridade? Essa celeridade vai existir [...] se eu for para o interior? Então eu vou para o interior. [...] objetivo é que a gente responda no inquérito sem cobrança e seja uma coisa natural. Então, tem um crime. Naturalmente a Polícia Militar entra, naturalmente a Polícia Civil vai e investiga, e naturalmente a Polícia Científica materializa aquele evento. [...] levar para o interior vai dar celeridade e respostas imediatas, que é o que a gente tem que fazer. (GC3, 31 de agosto de 2016)

O principal seria a resposta mais rápida para aquela região. [...] conseguir atender com mais agilidade, se você está mais próximo do local [...] (GC4, 16 de setembro de 2016)

[...] o Núcleo Regional no meu ver só serve para isto: é para descentralizar [...] e aproximar o Perito, e o resultado de exame, e essa prova material dentro de um inquérito mais rápido possível, [...]. Não existe nenhum cabimento construir um Núcleo Regional se não der uma resposta definitiva no local. [...] Ele precisa sim de produzir no interior para dar uma resposta rápida! (GR1, 22 de setembro de 2016)

Aqui não! Aqui seria mais ágil com as coisas. [...] o mais é a rapidez! Rapidez na resposta! De confirmar! Constatar, você constata, mas de confirmar a constatação mais rápida. Tudo vai ser mais ágil! Tanto para Polícia Civil, quanto como para o Judiciário. No caso dos meliantes, para responder perante a sociedade, [...]. Então essa resposta vai ser bem mais rápida. Vai ser ágil! (GR2, 23 de setembro de 2016)

Essa celeridade se daria, na perspectiva da eficiência, pela implementação do laboratório em regionais estratégicas nas quais fosse possível o atendimento da demanda de exames definitivos de drogas de outros NRPTC.

Então de repente poderia fazer [...] alguns polos dentro do estado, polos estratégicos. E nesses polos estratégicos fossem montados esses laboratórios que atendesse inclusive mais de uma regional [...]. Então, essa seria [...] a proposta viável. [...]! Eu acho que não é viável levar para todas as regionais, [...], porque aí já teria o custo por profissional [...], a própria logística de materiais [...]! Pode ser que não seja viável ir para todas. Mas acredito que criar alguns polos para melhorar o tempo de resposta, diluindo melhor essa demanda, para não sobrecarregar um polo só, eu acredito que é viável. (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

[...] colocar alguns polos no estado [...] e dar celeridade na nossa entrega de resultados. [...] E hoje, para você ver, a estrutura de [...] contempla balística e drogas. O prédio está lá. [...] A estrutura já está lá. [...]. Como que você não monta um negócio deste? [...] Por um lado o estado ganha, por que não tem o deslocamento da droga. Então ele ganha muito. (GC3, 31 de agosto de 2016)

Eu acho! Eu acho, sim! Porque [...] tem essa questão [...] de você vir para Goiânia trazer esse material, esse material ser analisado. Então, tem todo um custo. Então, eu acho que seria. (GC4, 16 de setembro de 2016)

Viável e necessário! [...] Olha, nós temos às vezes por causa da necessidade de um exame, deslocar um veículo de [...] para Goiânia. Só ida e volta: quatrocentos quilômetros. Tem-se gasto em combustível, gasto com veículo, você tem servidor que poderia estar trabalhando aqui, em trânsito, levando alguma coisa em Goiânia, [...]! Então uma viagem de quatrocentos quilômetros, de ida e volta, tem um custo muito alto. Poderia, inclusive, pensando em recurso, diminuir o custo [...] A minha questão envolve não só a velocidade, a resposta rápida, mas até diminuir custos! [...] gastar menos e produzir mais com eficiência e com qualidade. (GR1, 22 de setembro de 2016)

Eu considero viável! É possível! Basta ter vontade de todos os lados para fazer acontecer. É possível! [...] pode colocar o tanto que for de perito lá que sempre vai ter problema de espaço físico. Vai ter que aumentar, vai ter que gastar lá! Aqui vai gastar menos. Vai ser mais econômico para o estado, [...] (GR2, 23 de setembro de 2016)

Os gestores defendem a idéia que a desconcentração também proporcionaria a diminuição de deslocamento à capital, trazendo mais eficiência ao serviço prestado, pois haveria redução de custos por parte do estado.

Desconcentrar serviços traz uma maior capacidade de resposta da organização às necessidades locais (OCDE, 1997). Neste sentido, Gouvêa (2012) diz que o aumento da produtividade de uma organização pública não pode se eximir de agregar valor social no serviço prestado durante o processo de desconcentração. Logo, embora seja importante, não basta aumentar a produtividade e a quantidade de serviços prestados, é imperativo que os resultados destes serviços atendam às necessidades dos usuários (GOUVÊA, 2012).

[...] eu acredito que o ideal é descentralizar, até mesmo para ter uma resposta de forma conjunta. Então, por exemplo, enquanto Goiânia está fazendo, Uruaçu está fazendo, Rio Verde está fazendo, está todo mundo fazendo. Então, com todo mundo fazendo, a gente consegue responder mais! (GC2, 31 de março de 2016)

Nessa fala do GC2 é possível perceber tanto o sentido do aumento sistêmico da produtividade dos exames definitivos de drogas, em acordo com Gouvêa (2012), quanto a capacidade de um atendimento que se adapte às especificidades locais/regionais. A desconcentração, além de aproximar o Estado do cidadão, simplificar a tramitação burocrática, permite o atendimento da demanda de forma mais singularizada e mais adaptada às especificidades dos usuários (GUIMARÃES, 2002).

Outro motivo apresentado em favor da desconcentração foi que esse processo resultaria em uma melhor imagem da instituição perante a sociedade e o fortalecimento da Perícia Criminal.

[...] o nosso trabalho ainda não é muito divulgado. [...] E o que eu vejo de mais positivo é a presença da Polícia Científica, porque nós somos um grupo muito pequeno e quando eu levo para o interior ele é visto. [...] Então, quando a gente desconcentra: [...] que a gente vai fazer? Nós vamos reverter as atribuições da Polícia Científica. E isso, eu acho que é o primordial. Eu tenho atribuições e essas atribuições têm que ser feita. [...] Por isso nós temos que resgatar as nossas atribuições e eu entendo que levando ela para o interior a gente faz isso. Em todas as áreas, inclusive, na resposta de pronto atendimento do laboratório de drogas. (GC3, 31 de agosto de 2016)

[...] você precisa estar mais próximo da sociedade! Eu acho que a gente tinha que ser mais rápido para ficar mais perto da sociedade. Isso: acho que para nosso reconhecimento seria útil. [...] Eu acho que a Polícia Técnica, de maneira geral, ela tinha que ter a meta da celeridade, porque vamos demorar muitos e muitos anos para afastar essa fama de serviço demorado, de serviço que não desenvolve, que não sai. Eu acho que é uma das bandeiras que a gente tem que ter em mente é tentar a todo custo minimizar esse resultado. Não é só para as delegacias, para o Judiciário, tem muita gente que sofre com a nossa falta de estrutura. (GR3, 06 de outubro de 2016)

Tsunoda (2011, p. 48) aponta por meio de dados coletados que os Peritos Criminais possuem “dificuldade de fazer com que a sociedade compreenda o papel da perícia no contexto do processo penal”. Além disso, um dos entrevistados da pesquisa deste autor indica que o trabalho pericial não raras vezes é atribuído a outros profissionais (TSUNODA, 2011). Teixeira e Albuquerque (2014) também afirmam que a Perícia Criminal é constantemente confundida com a Polícia Civil. Estudos indicam que os Peritos Criminais possuem uma crise de identidade quanto ao seu papel social no âmbito do Sistema de Justiça Criminal (AMORIM, 2014; TEIXEIRA; ALBUQUERQUE, 2014; TSUNODA, 2011). Richter (2014, p. 21) demonstra que a Perícia Criminal busca se afirmar tentando obter uma maior confiança da sociedade, associando-se a uma “imagem de neutralidade e isenção atribuída à ciência”. Nestes aspectos, a fala dos entrevistados da presente pesquisa não destoa desses estudos.

GR3 vincula uma melhor imagem institucional com a celeridade da resposta que a desconcentração proporcionaria. Além disso, a fala do GC3 demonstra uma preocupação com a perda de atribuições dos Peritos Criminais, pois, uma vez que não são capazes de assumir suas funções, outros profissionais poderiam acabar preenchendo essa lacuna. Diante da busca de legitimidade social, de identidade profissional e da ameaça em relação às atribuições, GC3 entende que a desconcentração seria importante para colaborar com o reconhecimento da sociedade e o fortalecimento da Perícia Criminal.

Essa preocupação do GC3 tem suas explicações nos conflitos dos Peritos Criminais com outras categorias da segurança pública que ocorreram em diversas unidades de Polícias Científicas estaduais, e inclusive na Polícia Federal (MELO, 2012). Essas relações

profissionais marcadas por conflito de interesse dentro das estruturas policiais pode ser um dos motivos que gerou o movimento de desvinculação da Perícia Criminal da Polícia Civil (MELO, 2012), intensificando-se com a busca de autonomia por meio das Propostas de Emenda Constitucional (PEC).

Ademais, Mesquita (2012) sugere em seu estudo que quando é implementado um serviço de Perícia Criminal em regiões onde não o existia, aquele tipo de exame pericial não é delegado por nomeação *ad hoc* a outros profissionais.

Os gestores, a partir da perspectiva da eficiência, apresentaram a possibilidade de instalar o laboratório de drogas no interior com métodos de análise baratos comparados com o leque de possibilidades disponíveis no ICLR, sem perder a idoneidade e o rigor científico do resultado apresentado. A idéia dos gestores era usar métodos de análise das drogas com maior demanda (cocaína e maconha). As drogas sintéticas continuariam sendo examinadas na capital, pois requereriam um investimento muito mais alto.

Considero! [...]! Então essa técnica pode sim ser disseminada para outras regionais e ser feita [...] eu acredito que é [...] uma saída barata e eficiente para o problema. [...] Cromatografia em camada delgada. (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

E economicamente, eu acredito [...] não ser inviável [...] principalmente de maconha e crack, porque uma CCD – que é a cromatografia de camada delgada – [...] pode ser implementada em qualquer núcleo. As [...] outras drogas: LSD, comprimidos e demais outras, essas sim gera um pouco mais de custo. (GC2, 31 de março de 2016)

[...] têm essas drogas que [...] a gente fala mais comum, [...] que são essas drogas: maconha, cocaína. E têm essas drogas mais complexas que são: comprimidos, que são LSD. [...] é uma coisa que exige bastante investimento as drogas sintéticas, essas drogas cada vez mais elaboradas, que exigem equipamentos. E [...] o custo desse equipamento é bem alto. Mas em relação a essas drogas consideradas mais simples, eu acho que não teria tanto problema, [...]. (GC4, 16 de setembro de 2016)

Outro fator que corrobora com a desconcentração dos exames definitivos de drogas é o anseio dos *stakeholders* para que isso aconteça.

Hoje se você conversar com qualquer Delegado de Polícia, o primeiro questionamento que ele faz para gente: quando vai ser feito exame de drogas em [...]? Nós somos uma região que tem muita apreensão [...]. Então eu entendo que têm demandas sim para montar o laboratório. Então, o questionamento dos Delegados é em cima disso! Por que não monta um laboratório de drogas em [...] para poder dar uma resposta mais rápida no exame definitivo, que é aquele que definitivamente segura o autor do crime no presídio? [...] Tinha que tentar achar um espaço, arrumar um cômodo e montar um laboratório aqui, porque chega uma hora que [...] a cobrança fica muito grande. A cobrança fica grande e a gente vê que [...] é razoável. Ela tem um motivo de ser. (GR1, 22 de setembro de 2016)

[...], nós tivemos uma reunião, chamaram dois Delegados, Polícia Militar, Polícia Civil, esses dias para trás, sobre essa coisa de violência aqui na cidade de [...],

querendo ver qualquer alternativa que pode e deve ser feita, [...]. E uma delas foi a construção desse laboratório aqui [...].(GR2, 23 de setembro de 2016)

Conforme Matias-Pereira (2010), a teoria dos *stakeholders* ajuda a compreender a atuação das partes interessadas na administração de recursos. Desta forma, na gestão das organizações públicas não se pode ignorar a forma de identificar e se relacionar com os *stakeholders* (MATIAS-PEREIRA, 2010). Costa et al. (2009) afirma que entender as posições, motivações e necessidades dos *stakeholders* é de suma importância para estabelecer estratégias e planos organizacionais. Eles recomendam que os objetivos dos *stakeholders* sejam bem gerenciados para que a própria organização tenha sucesso. Nessa linha de reflexão, os gestores entrevistados observam que os *stakeholders* (Polícia Civil, Ministério Público e Judiciário) da Polícia Técnico-Científica almejam a desconcentração dos exames definitivos de drogas a ponto de haver cobranças neste sentido, sendo que o anseio destes atores deve ser considerado.

Por oportuno, é importante ressaltar que a colaboração e a parceria com os *stakeholders* podem proporcionar uma capacidade de gerenciar as atividades de tal modo que esforços são realizados em conjunto para que objetivos públicos comuns sejam alcançados. Em uma sociedade construída em rede – alto nível de conexão –, onde a relação entre as instituições interferem no bem público produzido, a colaboração torna-se imperativa para o fortalecimento das organizações públicas (MARTINS; MARINI, 2014). Nesta seara, os gestores identificaram a disposição do Ministério Público e do Judiciário em colaborar com o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas.

Alguma unidade regional que se interessa em fazer, ou unidade regional onde o promotor da cidade [...] sentou com o chefe do Núcleo da Regional e entendeu que deveria levar os exames. [...] Mas eu sei que realmente existe essa ideia de descentralizar, mas parece que elas estão partindo mais de fora para dentro do que de dentro para fora. (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

[...] o Delegado Regional [...] falou assim que já tinha conversado [...] com o chefe do Ministério Público e o Juiz da primeira Vara e o Diretor do Fórum daqui e todos se prontificaram a ajudar [...] construir, [...] comprar equipamento para montar um laboratório. Existe interesse [...] do Delegado para melhorar o inquérito, dar velocidade ao inquérito; existe do Promotor que faz a acusação e existe do Juiz, [...]. Então é interesse de todos. Não há dúvida disso, e se fizer isso nos Núcleos, descentralizando de Goiânia, é um ganho para toda estrutura Judiciária e principalmente para Polícia Técnica [...] (GR1, 22 de setembro de 2016)

Quanto a parte de instrumental, capela, coisas desse gênero, o Ministério Público se dispõe a comprar, fazer toda a compra. Tem um dinheiro para essa coisa, entendeu? [...] Mas sempre aqui eles são bem sensíveis com a gente! [...]. Eles estão dispostos a ajudar em qualquer coisa!

Essa proposta de governança colaborativa proporciona a geração de valor público de forma conectada (MARTINS; MARINI, 2014). Essa relação entre as instituições torna-se uma maneira alternativa de construir arranjos institucionais cuja finalidade é promover maior capacidade de resposta às necessidades sociais em ambientes instáveis, bem como promover eficiência, pois minimizam desvantagens e maximizam vantagens dos atores envolvidos (MARTINS; MARINI, 2014).

7.2.2.2 O governo e os desafios para realizar a desconcentração dos exames definitivos de drogas

Esta categoria intermediária expõe a expectativa dos gestores em relação ao governo, e identifica as realidades que deverão ser enfrentadas para que o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas aconteça.

Em relação à expectativa, os gestores apostam que é interesse do Governo investir na desconcentração, pois, além dos motivos elencados anteriormente, os resultados trariam muitos benefícios sociais e os custos não seriam tão elevados.

Eu acredito que sim! Eu acredito que é interesse pelo menos da Secretaria de Segurança Pública, que, no nosso caso, representa o estado. Enquanto eu estive conversando sobre esse assunto, eles entenderam que o custo não é tão alto assim, e que os resultados são bons para instituição, são bons para sociedade, são bons para segurança pública. Eu vejo sim que há interesse! (GC1, 24 de fevereiro de 2016)

Então, eu acredito que sim! [...] Então, assim, esse processo de interiorização, eu acredito que para fazer o laboratório de drogas, o investimento [...] não é tão grande em vista do benefício que ele vai trazer. [...] a gente vê que o estado realmente tem essa visão de otimizar a produtividade. [...] às vezes o que vai impossibilitar é a conjuntura econômica. Mas isso, assim, eu acho que é um gargalo que vai ser encontrado em todo momento. Mas que ele tem que ser [...] superado para trazer os benefícios. (GC2, 31 de março de 2016)

[...] Então eu tenho a impressão que quando [...] levar a demanda, e ela existe! Vai haver um grande apoio do estado. [...] (GC3, 31 de agosto de 2016)

Olha, eu entendo que sim! Entendo que sim. Não justifica esse interesse em centralizar. Ao menos isso não é lógico. Isso não é inteligente, não é verdade?! E tem que descentralizar! [...] Então acho que é interesse do estado sim descentralizar. Produzir! E tem que ser! É assim que tem que ser. (GR1, 22 de setembro de 2016)

Eu acho que é o caminho natural e isso uma hora vai chegar! Aí depende de visão de quem está gerindo a Segurança Pública. [...] Então, o caminho natural é isso! Agora, se isso vai demorar mais, ou menos, depende da visão do gestor. (GR3, 06 de outubro de 2016)

Para que o governo implemente essa política de desconcentração dos exames definitivos de drogas, é importante haver um planejamento sistematizado e institucionalizado, o que não foi constatado na Polícia Técnico-Científica com base na fala dos gestores.

Não. Projeto estruturado não! Sei de ideias [...] o gerente administrativo anterior [...] fez, assim, uma lista mínima de materiais necessários, mas acredito que não chegava a ser um projeto. Era só uma lista [...] que previa a quantidade de materiais! [...] Sei que previa a quantidade de materiais necessários para se montar, mas não chegava a ser um projeto não! [...] Mas, também, talvez por não ter tido um trabalho, um planejamento já bem estruturado para poder descentralizar [...]. Porque, por mais que, assim, o quadro de Peritos não seja o ideal, [...] eu imagino que uma ou outra regional de repente teria condições de fazer sim! Só que como não houve um trabalho estruturado e as ideias partiram dos próprios núcleos, e partiram de uma certa maneira desorganizada, não muito estruturada, então foi isso que [...] eu acho que está demorando tanto para poder acontecer. Eu imagino que seja isso. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Eu não tenho conhecimento se existe. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] eu sei que tem a ideia para [...] descentralizar esses exames, mas eu não sei de nenhum projeto específico! Pode ser até que tenha, mas eu não sei! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Foi da oportunidade local! Lógico que pedi autorização para Superintendência [...] para montar, e recebi total apoio. Mas não houve institucionalmente nada, foi um projeto local mesmo! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] A gente pensou assim: em cinco ou seis locais [...] esses locais receberiam de mais regionais. E aí, a capital ficaria mais com aquelas drogas diferenciadas. [...] então, Luziânia [...]. Está construindo uma estrutura em Itumbiara que é muito boa. [...] Uruaçu, que está lá no Norte do estado. [...] Rio Verde, porque Rio verde, [...] na estatística, [...] é a quarta regional nossa com maior número de ocorrência, e lá tem o apoio do Ministério Público. [...] A gente pensou, no início, salvo engano, em Catalão. [...] e Goiânia. Seriam seis ao todo [...] Mas eu não sei se a demanda [...]. Aí eu tenho que fazer uma análise estatística ainda. [...] Por que eu fiz esse estudo há muito mais tempo. Tem que ver a logística disso em relação à custódia dessas provas. E isso ainda não foi estudado. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

As organizações públicas, bem como o ambiente no qual estão inseridas, tornam-se cada vez mais complexos. Diante disso, planejar estrategicamente assume grande importância para a continuidade, a viabilidade e a efetividade de governos (SILVA; CRUZ, 2014). Conforme estes autores, “o planejamento é tomado como um processo que apresenta os caminhos a seguir, do modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos” (SILVA; CRUZ, 2014, p. 4). Um planejamento estratégico constitui um processo contínuo, dinâmico, organizado e sistematizado através do qual uma instituição define (e redefine) sua missão, seus objetivos e suas metas, e

escolhe as estratégias e meios mais convenientes para atingir os resultados pretendidos em um determinado período de tempo (VIANA; HORNINK; SANT'ANA, 2013). O planejamento também tem a finalidade de favorecer as tomadas decisões no sentido de minimizar os riscos para a organização e aproveitar potenciais oportunidades. O planejamento estratégico é uma ferramenta que, no mínimo, estimula os gestores a pensarem e se concentrarem em assuntos de relevância (SILVA; CRUZ, 2014).

Diante desse quadro teórico, observou-se que a maioria dos gestores entendeu não existir um planejamento, um projeto institucionalizado que fosse capaz de orientar as ações gerenciais no sentido da desconcentração de maneira clara e objetiva. De todo modo, quanto mais alta a posição hierárquica, maior foi a compreensão dos NRPTC para os quais o processo ocorreria.

Um dos gestores relatou em sua fala que as ações relacionadas à desconcentração dos exames definitivos de drogas para o NRPTC foram iniciativas locais. Em conformidade com o estudo de Melo (2012), mudanças na Criminalística da Polícia Federal também se deram de forma reativa, a partir de iniciativas individuais que repercutiram para toda a organização. De acordo com esse autor, as estratégias não planejadas, resultantes de decisões cotidianas de quem está na linha de frente da organização, devem ser articuladas para que os integrantes da instituição tenha uma visão comum do ambiente organizacional (MELO, 2012).

Ademais, o mesmo gestor relatou que essas iniciativas foram apoiadas pela Superintendência de Polícia Técnico-Científica. De maneira divergente, no processo de desconcentração da Perícia Criminal Federal, Mesquita (2013) observou que faltou o envolvimento da alta administração, o que acarretou em prejuízo à efetividade do processo. Outrossim, a referida autora afirma que o processo de desconcentração da Perícia Criminal Federal ocorreu sem um planejamento sólido e claro; e enfatiza que a concepção e a formalização de um plano estratégico é crítico para o sucesso da interiorização da Perícia Criminal, principalmente no que se refere a quantificação do montante necessário para implementar esse processo e a forma de alocação dos recursos financeiros (MESQUITA, 2013). Neste sentido, um planejamento consistente contribuiria significativamente para o para o sucesso do processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas na SPTC.

A partir das entrevistas, o investimento em pessoal foi identificado como outro desafio a ser enfrentado para a implantação dos exames definitivos de drogas no interior.

Bom, eu acredito que é mais pelo quantitativo de Peritos. [...] Desde que haja pessoal! Porque se não houver pessoal, vai acontecer o

mesmo problema do IC, vai levar aquela demanda para lá e sem pessoas, vai acumular! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] e nós não temos estrutura de pessoal. Os quatro Peritos que nós temos aqui eles estão muito atarefados e eles não têm como implantar mais nada! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

A situação é justamente ter material humano para [...] fazer esse tipo de perícia [...] (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Então o grande problema [...] é não ter pessoal! Porque eu preciso de pessoal para estruturar estes locais. [...] Eu não tenho pessoal! Eu não consigo ainda levar esse trabalho. [...] Ora, qual profissional vai entrar? Ele é qualificado na área? Têm várias outras análises/estudos que devem ser feitos. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] a quantidade de servidores que tem lá é muito reduzida [...] O que acontece na regional é que você não tem Perito de interna. O Perito que está de plantão ele está pronto para externa ou para interna. [...] Então, acho que outro problema nosso é a falta de pessoal da interna, para está pronto! [...] Está aqui! Chegou, atende e devolve. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

O investimento em pessoal, embora seja um desafio, foi elencado como uma oportunidade para a desconcentração na categoria intermediária anterior, pois existe a perspectiva de nomeação dos aprovados no concurso público para Perito Criminal. Desta forma, uma vez providos de servidores, o outro desafio apontado foi o investimento em equipamentos e materiais de laboratório.

Só que aí tem questão de aquisição de equipamentos, de insumos, de vidrarias de laboratório. (GC3, 31 de agosto de 2016)

E estruturando as regionais também com o pessoal, o próximo passo seria estruturar com material. (GR3, 06 de outubro de 2016)

O investimento em estrutura física é condição sem a qual não será possível realizar o processo de desconcentração. Contudo, já existe uma construção em fase de finalização, e expectativa de reforma em outros dois NRPTC.

Hoje nós não temos uma estrutura física, [...] A gente tem uma casa muito bonita, um sobrado muito bonito, que [...] a prefeitura paga para gente [...] Eu até estive essa semana na construção [...]. Penso que com o Núcleo terminado [...] a implementação de um laboratório é automática, não tem como fugir dessa realidade. A estrutura física que está sendo construída [...] é para se fazer um belíssimo de um laboratório de drogas [...] (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] a dificuldade mesmo está na estrutura, [...] nós temos local, mas precisa ser adaptado para isso, precisa ser reformado [...] (Por questões éticas a identificação foi omitida)

E outra coisa: eu não tenho como colocar em todos os lugares ao mesmo tempo, por que eu também não tenho estrutura física. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Embora o estabelecimento de parcerias tenha sido apresentado como uma oportunidade para realizar a desconcentração, também pode ser um desafio a ser enfrentado, pois requer o interesse e colaboração de *stakeholders*. E conquistar essa parceria em alguns NRPTC exigirá ações para que se concretize. Nesse sentido, constituiu-se como um problema a ser encarado.

Pode ter problemas, assim, financeiro, de compra. Mas aí têm as parcerias que nós podemos trabalhar. Eu entro com servidor, eu entro com estrutura, com manutenção. [...] que o senhor pode fazer? Eu posso comprar equipamento, posso comprar vidraria. Entendeu? A parceria é natural que ela exista. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

O estado, diante da dificuldade de arrecadação e dos elevados gastos públicos, perde sua capacidade de investir na ampliação de seus serviços. As parcerias com os *stakeholders* acabam se tornando estratégias alternativas para que as organizações não se estagnem na sua produção de bem público.

Por fim, de forma geral, a principal consideração a ser feita nesta categoria intermediária é que unidades regionalizadas/locais geralmente possuem uma estrutura deficiente e não raras vezes executam precariamente aquilo que lhes são atribuídas (OCDE, 1997). Neste sentido, Mendes (2012) aponta que as estruturas da Perícia Criminal no interior da Bahia não tiveram os serviços melhorados em decorrência da prevalência de investimentos nas estruturas da capital, tornando o serviço que foi desconcentrado de segunda linha. Peixoto (2012) retrata que a perícia do interior desse estado encontra-se com efetivo reduzido, desprovida de equipamentos modernos e treinamentos especializados. O referido autor denuncia a discrepância dos padrões de qualidade e atendimento entre a capital e o interior (PEIXOTO, 2012).

Não obstante, Mesquita (2012) e Mendes (2012) afirmam que a quantidade de Peritos Criminais lotados nas estruturas desconcentradas da Perícia Criminal, estadual ou federal, foi insuficiente para atender as demandas regionais gerando um acúmulo de requisições. Além disso, Mesquita (2012) concluiu que os recursos financeiros disponibilizados para a Perícia Criminal Federal foram considerados aquém do necessário para o bom desempenho das atividades periciais.

Portanto, é imprescindível investimentos para que ocorra a desconcentração dos exames definitivos de drogas na SPTC-GO, sob pena de enfraquecimento institucional e prejuízo da eficiência, eficácia e efetividade da prestação do serviço público.

7.2.2.3 O início da desconcentração dos exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-Científica

Esta categoria intermediária contextualiza o início da desconcentração dos exames definitivos de drogas na SPTC e aponta os principais aspectos que contribuíram para que esse processo ocorresse.

Atualmente, existe um NRPTC que está realizando exames definitivos de drogas de maconha e cocaína, e como resultado desse processo, o gestor desta unidade relatou que: o relacionamento com os *stakeholders* que era bom ficou ainda melhor; o atendimento das requisições tem sido realizado com eficiência, eficácia e efetividade; a Polícia Técnico-Científica está respondendo com mais celeridade; houve diminuição das etapas da cadeia de custódia; e, o método utilizado tem sido eficiente e eficaz.

Tivemos tempos mais difíceis. Hoje em função do laboratório está montado aqui, isso melhorou bastante! [...] Mas a relação sempre muito boa, muito boa mesmo! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Eu posso responder pela regional aqui: sim, estamos conseguindo! [...] praticamente, esse laudo está saindo na fase do inquérito na delegacia [...] como caráter definitivo, sem margens para questionamentos [...]. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] é o exame que eu faço, a droga é devolvida para a delegacia porque não tem como estocar aqui. [...]! Aqui o material todinho que não foi utilizado é devolvido para a delegacia. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

E ainda não tivemos nenhum caso que a cromatografia não pudesse [...] determinar com certeza que se tratava de cocaína e derivados. [...] Ainda não encontramos nenhum caso de ter que remeter para o Instituto para usar uma aparelhagem mais moderna com metodologia diferenciada [...]. É um filtro muito bom a cromatografia, muito bom! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Baseado na experiência prática, o gestor elencou vários pontos positivos da desconcentração, os quais coadunavam com aqueles que foram elencados na categoria temática intermediária anterior. Foram pontos coincidentes: melhor relação com os usuários, promovendo mais proximidade, interação e integração; atendimento da demanda adaptando-se às especificidades regionais; prestação de serviço mais eficiente, eficaz e efetiva; mais celeridade na resposta da Polícia Técnico-Científica e valorização da prova material; otimização da tramitação burocrática (cadeia de custódia e logística de encaminhamento da droga); o método usado para a realização dos exames definitivos de

drogas é eficiente e eficaz. Logo, muitos dos resultados práticos estão de acordo com as razões encontradas pelos gestores que justificam a interiorização destes exames no estado.

Um fator preponderante para o início da desconcentração dos exames definitivos de drogas no estado de Goiás foi a proatividade e a liderança do gestor local.

Eu vejo muito da questão da proatividade [...] do servidor [...], de querer os recursos para poder [...] dar respostas para o Judiciário local. [...] ele quis pegar, ele quis enfrentar o problema e ajudar a instituição. Foi atrás do Judiciário, atrás dos subsídios para poder implementar o laboratório. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

O gestor [...] é uma pessoa [...] extremamente diferenciada. [...] Ele fazia plantão, ele era gestor, e, além disso, ele fez ações, [...]. Ele veio para o laboratório químico treinar. [...] e começou a fazer este trabalho. A primeira desconcentração dos exames que nós temos [...] se refere a um profissional diferenciado [...]. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] foi mais esforço do gestor de lá, e junto com a vontade das autoridades da cidade [...]. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Porque também não é fácil, assim, tirar um Perito e jogar mais uma atribuição a ele numa regional que já está sobrecarregada. Eu acho que talvez outras regionais não tenham feito isso, talvez nem por falta do Judiciário em si, mas por falta de profissional ou habilitado ou com disposição para enfrentar esse desafio. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

A liderança dentro da estrutura governamental pode se tornar uma peça chave para implementação de novos serviços, exigindo-se uma aprendizagem social capaz de responder de forma adaptativa às questões geradas pela complexidade e dinamismo do ambiente (SCHWELLA, 2005). Corroborando com essas afirmações, Vigoda-Gadot et al. (2008) afirma que liderança e visão é um dos fatores que propulsionam a inovação no setor público. Além disso, essa inovação afeta a confiança e a satisfação dos usuários com a administração pública e melhora a imagem das organizações estatais (VIGODA-GADOT et al., 2008). Não obstante, o gestor do NRPTC, ao adaptar-se ao ambiente de demanda local, impulsionou a implantação dos exames definitivos de drogas com esforço, dedicação e resiliência, pois ele já acumulava outras funções além daquelas que o cargo de gestor exigia.

Ainda discorrendo sobre o papel da liderança no setor público, segundo Fernández e Wise (2010), gestores que se percebem como agentes de transformação em seu ambiente de trabalho interferem positivamente no desenvolvimento de inovações. Além disso, Borins (2001) retrata que os servidores públicos da linha de frente e os gestores intermediários são protagonistas de ações inovadoras. Entretanto, o apoio dos gestores de níveis acima é essencial para o sucesso dessas ações. Dessa forma, é possível observar o

quanto as lideranças são responsáveis pelo processo de inovação dentro da administração pública. Ressaltando que o gestor do NRPTC teve apoio dos gestores do ICLR, bem como da Superintendente da Polícia Técnico-Científica.

Outrossim, ainda sobre liderança, o nível educacional dos líderes interfere positivamente a inovação, pois quanto mais capacitados intelectual e especializados, mais benéfico é para a inovação dentro da organização, pois tais gestores são mais propensos a manter o seu entusiasmo e a motivar os membros da organização (DAMAMPOUR; SCHNEIDER, 2009; KEARNEY; FELDMAN; SCAVO, 2000). Todos os gestores entrevistados eram Peritos Criminais, ou seja, servidores de elevada qualificação intelectual.

Martins e Marini (2014), Matias-Pereira (2010) e Secchi (2009) apontam a liderança como um elemento significativo para a construção de relações colaborativas entre os *stakeholders*. Essa liderança também foi identificada na Juíza de Direito e do Promotor de Justiça da comarca onde está instalado o NRPTC.

[...], a Juíza, através da transação penal, [...] comprou os equipamentos, [...] vidrarias [...] para a gente conseguir iniciar. E o Ministério Público participa deste trabalho. Então, foi feito um trabalho entre nosso gestor, Ministério Público e Judiciário. [...] A Polícia Científica entrou, no caso, com servidor, e a manutenção do laboratório, e a qualidade da resposta. Celeridade dessa resposta também! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

Também com o apoio do Judiciário local. [...] eu acho que houve mais interesse do coordenador. Ele correu atrás, falou com o Judiciário e com apoio do Judiciário, eu acho que foi conquistando isto. E a SPTC também quer isto! Se você vai conquistando espaço, é importante para SPTC. Não vai dizer: não! Conseguiu? Ótimo! Bem-vindo! Me dá um abraço e é isso que nós queríamos mesmo! (Por questões éticas a identificação foi omitida)

[...] diante de tantas cobranças judiciais, eu marquei uma audiência com a Juíza aqui [...], e ela me disse pessoalmente que iria soltar dois réus, porque não havia mais como segurá-los. Não tinha o laudo. O laudo que estava no processo era um laudo de constatação, um laudo provisório. E me perguntou se eu tinha alguma ideia [...] o quanto custava um laboratório [...] Falei para ela [...] que iria fazer um levantamento de preço e [...] faria o treinamento em Goiânia. E se ela conseguisse recurso, a gente montaria. E ela de pronto: “Pode procurar e me fala o preço, que nós vamos conseguir tudo para isso!” Então foi por isso, foi por iniciativa da Juíza com o Promotor de Justiça, e a minha disposição de fazer esses exames! [...] pela iniciativa do Judiciário e pela disposição minha. [...] Houve um casamento de ideias, porque a pergunta provocativa foi da Juíza: “quanto custa um laboratório químico?” A partir dessa pergunta dela que me deu o *start* [...] A Polícia-Técnico Científica entrou com o serviço, com o compromisso de entregar o resultado no tempo hábil. E o Ministério Público e o Judiciário entraram com o recurso, recurso financeiro [...] toda parte de equipamento, de insumos consumíveis [...] foi o Judiciário! Tudo! Aí entramos precisamente com a mão de obra e o espaço físico. (Por questões éticas a identificação foi omitida)

A desconcentração dos exames definitivos de drogas foi concretizada por meio da parceria entre Polícia Técnico-Científica, Ministério Público e Judiciário. Essa relação colaborativa trouxe a produção de bem público, pois afeta diretamente a efetividade da persecução penal.

Diante do exposto, lideranças dentro da organização pública exercem um papel significativo no processo de inovação. E, este protagonismo deve ser estimulado de forma sistemática para gerar resultados profícuos à população.

No geral, o processo de desconcentração é justificado por motivos bastante contundentes e que resultam em impacto social. Desafios para sua realização existem, mas muitos já estão sendo enfrentados com investimentos, principalmente na área de estrutura física e pessoal. A desconcentração dos exames definitivos de drogas, na ótica dos gestores, é um movimento institucional irreversível.

Ademais, foi possível identificar os critérios que estão sendo usados para balizar a condução do processo de desconcentração: os exames serão implementados nas sedes das regionais que possuem certa estrutura física, e que não estejam próximas à capital, pois o laboratório do ICLR tem potencial para atender as regionais adjacentes à região Metropolitana; estas sedes deverão estar situadas em regiões de elevada demanda dos exames e possuir uma boa posição geográfica para se tornar um polo e atender outras Regionais da Polícia Técnico-Científica; a construção de parcerias com o Ministério Público e o Judiciário é imprescindível para a implantação do laboratório regionalizado.

Por fim, o quadro 12 apresenta as unidades de análise identificadas neste trabalho que serviriam para avaliar a efetividade de um processo de desconcentração, e as compara com as unidades avaliadas em outros trabalhos do referencial teórico.

Observando o referido quadro, é possível afirmar que este trabalho confirmou os resultados esperados de um processo de desconcentração, os quais são encontrados na literatura, bem como apresentou um coeficiente de evolução no sentido de reforçar alguns que aparecem com menos frequência como: aumento sistêmico da produtividade da organização, redução da quantidade de demanda não atendida, divulgação e valorização do serviço prestado, e melhoria da imagem institucional perante a sociedade. Destes, os dois primeiros estão relacionados ao ambiente intraorganizacional. Os outros dois últimos são unidades de análise cuja fonte de dados está situada no ambiente externo da organização, porém, não menos importantes, pois são capazes de identificar a efetividade da desconcentração do serviço prestado, uma vez que se referem ao impacto social gerado.

Em que pese os pontos positivos esperados pela desconcentração de serviços, é imperativo ponderar que o bom êxito desse processo depende de um planejamento adequado (MELO, 2012; MESQUITA, 2013) e de investimentos, principalmente em pessoas, estrutura física, e em materiais e equipamentos (MENDES, 2012; MESQUITA, 2012; PEIXOTO, 2012).

Quadro 12 – Comparação entre a síntese das unidades de análise relacionadas com a efetividade do processo de desconcentração identificadas neste trabalho com as avaliadas em outros trabalhos do referencial teórico.

Síntese das unidades de análise que podem ser usadas para avaliar a efetividade do processo de desconcentração								
Identificadas no presente trabalho	Identificadas no referencial teórico							
	OCDE (1997)	GUMARÃES (2002)	MINTZBERG (2006)	GOUVÊA (2012)	MESQUITA (2012)	PEIXOTO (2012)	MENDES (2012)	MESQUITA (2013)
Mais eficiência e qualidade na prestação de serviço	X		X	X	X	X	X	X
Melhor relação com os usuários, promovendo mais proximidade, interação e integração	X	X	X	X	X	X	X	
Atendimento da demanda adaptando-se às especificidades locais/regionais			X	X		X		
Mais rapidez (eficácia) na capacidade de resposta da organização		X	X	X	X	X	X	X
Otimização de processos burocráticos		X		X	X	X	X	X
Mais efetividade na prestação de serviço (maior alcance e ampliação de oferta do bem público)	X	X		X	X	X		
Aumento sistêmico da produtividade da organização				X				X
Redução da quantidade de demanda não atendida					X			
Divulgação e valorização do serviço prestado					X		X	
Melhora a imagem da instituição perante a sociedade e fortalece a organização						X		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

7.2.3 Concentração versus desconcentração?

Confrontando qualitativamente o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas com o de concentração, resta questionar: os dois movimentos são antagônicos e excludentes? Lançando um olhar apenas conceitual e superficial, parece que sim. Entretanto, observamos que houve ações significativas no sentido de consolidar e aprimorar os serviços do laboratório de drogas do ICLR, bem como foi iniciada a

realização dos exames definitivos em um NRPTC. Houve investimentos nos dois sentidos de direção. A concentração com o apoio governamental, e a desconcentração com o apoio, principalmente, dos *stakeholders* locais.

Ora, as carências do laboratório do ICLR eram tão gritantes que seria ilógico realizar um forte investimento no sentido da desconcentração e desconsiderar os serviços prestados na capital. Dessa forma, sem sombras de dúvida, o governo e os gestores superiores priorizaram o fortalecimento desse laboratório, e, por conseguinte, melhoria dos serviços prestados para todo o estado de Goiás. Por outro lado, a desconcentração foi resultado de ações e arranjos colaborativos locais os quais desencadearam o apoio da administração superior da Polícia Técnico-Científica. Tal apoio foi causado mais por uma questão de oportunidade que do cumprimento de um planejamento estratégico institucionalizado e formalizado.

Diante do exposto, dentro da organização, o processo de desconcentração foi iniciado, e o monopólio da prestação desse serviço quebrado, embora os principais investimentos e esforços gerenciais tenham sido direcionados ao ICLR. Essa evidente contradição pode sugerir sinais de disputa de investimento entre a capital e o interior. Uma vez que o ICLR detém maior volume de investimento que os setores de criminalística do interior, os gestores dos NRPTC acabam buscando como alternativa estabelecer parcerias locais com a finalidade de possuir melhores condições de trabalho bem como ampliar os serviços prestados, como é o caso em tela.

Embora os gestores tenham sido unânimes no interesse em desconcentrar os exames, a disputa pelo investimento permeou as falas dos gestores durante toda a análise das entrevistas, buscando o fortalecimento de sua respectiva sede de trabalho. Para ilustrar o que foi exposto, as duas falas a seguir exemplificam a disputa por investimentos entre a capital e o interior

[...] Se a gente tivesse um espaço físico maior, a gente poderia fazer uma sala para a cromatografia das drogas, uma da toxicologia, uma da análise instrumental, que hoje, eles funcionam todos no mesmo espaço. Questão de contaminação também: quando você tem salas cada um usando seus equipamentos específicos, você inibe ainda mais a contaminação cruzada! (GC2, 31 de março de 2016)

[...] se fizesse nos núcleos [...] realizasse esses exames, nem precisaria aumentar lá! Por quê? Porque a demanda deles ia cair drasticamente. Isso a gente vê a olhos vistos [...].! (GR2, 23 de setembro de 2016)

Por oportuno, é importante apontar que o fortalecimento das unidades regionais também repercute na capacidade de influência política destes grupos locais dentro da

organização, principalmente quando ações pioneiras foram exitosas. Esse caso de desconcentração parece gerar um convencimento e um consenso subjetivo dos gestores em direção à continuidade do processo de interiorização dos exames definitivos de drogas, a ponto de entenderem como um movimento irreversível dentro da organização.

Corroborando com isso, a construção de sedes de NRPTC, bem como possíveis reformas fazem parte de um rol de possibilidades para dar continuidade à desconcentração. Sem deixar de ressaltar que os gestores apostam na incapacidade do ICLR em responder dentro do prazo legal, principalmente em decorrência da demora da resposta causada pela logística de encaminhamento da droga por parte da Polícia Civil e pela de entrega dos laudos para as autoridades competentes. Com isso, os gestores estão convencidos que somente a produção regionalizada dos laudos de exames definitivos de drogas propiciaria a redução do lapso temporal entre apreensão da droga e a chegada da prova material nas mãos dos *stakeholders*. Logo, desconcentrar, na visão dos gestores, é imperativo para a Polícia Técnico-Científica conseguir responder dentro da fase pré-processual, ou seja, o inquérito policial. Para tanto, as parcerias serão imprescindíveis na ampliação dos serviços prestados.

7.3 Análise comparativa dos resultados quantitativos e qualitativos

Conforme Teixeira, Nascimento e Carrieri (2011) a grande riqueza da triangulação de métodos está na possibilidade de proporcionar perspectivas diferentes do objeto de estudo/do problema de pesquisa analisado. Dessa forma, essa estratégia de pesquisa propicia uma visão ampla do assunto estudado, podendo conduzir a uma validação convergente ou divergente (TEIXEIRA; NASCIMENTO; CARRIERI, 2011).

Neste sentido, no caso em tela, pode-se observar que o resultado quantitativo, em termos exclusivamente financeiros, refutou a possibilidade de desconcentração, e, por outro lado, o resultado qualitativo apontou um forte movimento de desconcentração dentro da Polícia Técnico-Científica liderado pelos gestores. Dessa forma, como este tipo de estratégia requer o pareamento dos resultados quantitativos e qualitativos, com a finalidade de confrontá-los e analisá-los de forma integrada (TEIXEIRA; NASCIMENTO; CARRIERI, 2011), esta subseção ousará fazê-los com a finalidade de compreender melhor o fenômeno estudado.

A partir dos resultados dos métodos quantitativo e qualitativo, buscou-se, inicialmente, elencar os pontos convergentes e complementares: em 2014/2015 houve uma

elevada quantidade de requisições de exames definitivos de drogas e, concomitantemente, o efetivo no laboratório do ICLR era pouco; os Peritos Criminais não conseguiam atender a demanda dentro do prazo legal, ocasionando um grande acúmulo dessa demanda, e gerando desgastes interinstitucionais, principalmente com o Ministério Público e o Judiciário; neste contexto, em meados de 2015, foram realizadas ações gerenciais e governamentais, bem como ocorreu apoio de Peritos Criminais e do Ministério Público desencadeando melhorias significativas na produção dos laudos de exames definitivos de drogas, ao ponto de, atualmente (final do ano de 2016), atender a demanda sem gerar acúmulos consideráveis.

As ações realizadas foram eficientes, pois com um valor relativamente baixo de investimento, foi possível alcançar excelentes resultados de produtividade no segundo semestre do ano de 2015, com uma média mensal de 1697 laudos confeccionados e 1279 laudos expedidos pelo laboratório. Considerando o ritmo de produtividade do segundo semestre de 2015, estimou-se que com dezessete meses a partir de janeiro de 2016 (maio de 2017) seria possível atender toda a demanda não atendida (acumulada), bem como a que rotineiramente entraria. Entretanto, segundo os gestores, no segundo semestre de 2016, isso já era uma realidade.

Em que pese o fortalecimento do laboratório de drogas e o aumento da produtividade de laudos, os gestores da Polícia Técnico-Científica apontaram que esse laboratório será sempre incapaz de responder aos usuários dentro do prazo legal caso a concentração dos exames continuasse. As justificativas podem ser abstraídas de ambos os métodos de pesquisa (quantitativo e qualitativo).

Esses gestores elencaram como principais motivos da ineficácia do atendimento: a logística de encaminhamento da droga e de entrega do laudo às autoridades competentes, o crescente aumento da demanda de exames definitivos de drogas e, em decorrência disso, o contingenciamento de insumos, profissionais, equipamentos e estrutura física, gerando problemas na produção de laudos com repercussão em todo o estado.

Ora, o laudo pericial de exame definitivo de droga possui um prazo legal para chegar às mãos dos *stakeholders* (Delegado, Promotor de Justiça e Juiz de Direito). Até que essa prova material chegue a esses usuários, existe um lapso temporal relacionado à tramitação burocrática: apreensão da droga; encaminhamento desse material para a Polícia Técnico-Científica; recepção, controle, análise e armazenamento da droga, bem como a confecção do respectivo laudo dentro do ICLR; tempo de espera para que a Polícia Civil

pegue o laudo no ICLR, e, depois, encaminhe-o ao Judiciário. Essas etapas requerem um período de tempo ainda maior quando se trata de Delegacias de Polícia Civil situadas no interior.

O estudo quantitativo demonstrou, com base na amostra analisada, que, em 83% das Regionais de Polícia Civil, as delegacias possuem a prática de acumular outras pendências a serem resolvidas na capital para encaminhar a droga ao ICLR. Esse período de espera é, em média, de 8 dias. Mesmo com essa média, é possível acontecer de o Judiciário contatar o ICLR cobrando o laudo e a droga ainda não ter saído da Delegacia. As principais justificativas para o acúmulo de pendências são: otimizar o tempo da equipe, diminuir o gasto de combustível, a grande distância da capital, e a falta de efetivo policial. Logo, o encaminhamento da droga à Polícia Técnico-Científica e a entrega do laudo à Polícia Civil possuem um lapso temporal que desencadeia problemas significativos em relação à presença do laudo durante a fase inquisitorial e na fase judicial.

Não obstante, é importante enfatizar que o crescente aumento de apreensões de drogas repercute diretamente na demanda de exames definitivos. Isso é uma realidade que foi estatisticamente comprovada anteriormente, tanto na literatura com a qual dialogamos ao longo do texto, quanto na taxa de aumento anual (9,3%) de requisições de exames nos últimos cinco anos (2011 a 2015). Dessa forma, manter uma prestação de serviço concentrada face o cenário de crescente aumento de demanda seria uma questão de tempo retornar as dificuldades de atendimento e o acúmulo de demanda. Logo, diante da expectativa de aumento da demanda e do lapso temporal naturalmente exigido pelos procedimentos burocráticos, mesmo que aumentasse a quantidade de Peritos Criminais, ainda existiria uma limitação intrínseca à forma desse atendimento concentrado, o que acarretaria em uma ineficácia constante.

Portanto, considerando esse fator de ineficácia apresentado, balizado pelo prazo legal, não resta outra opção do que aquela apresentada pelos gestores da Polícia Técnico-Científica como solução: a desconcentração dos exames definitivos de drogas. Dessa forma, somente o processo de interiorização desse serviço propiciaria a rapidez necessária para que o laudo chegue aos usuários dentro do prazo. Esse olhar proporcionado pela pesquisa qualitativa coloca em cheque os resultados da pesquisa quantitativa. Ora, não basta apenas aumentar a produtividade do laboratório de drogas do ICLR, pois o produto final do trabalho do Perito Criminal (laudo) precisa chegar em tempo hábil às mãos de seus usuários, o que não seria possível com a manutenção da concentração.

Por oportuno é importante destacar que embora os gestores e os próprios Delegados Regionais tenham apontado que a desconcentração resultaria em diminuição dos deslocamentos à capital e, por conseguinte, redução dos custos, esse raciocínio foi colocado em segundo plano, pois foi demonstrado nos estudos quantitativos que essa redução de custos não seria significativa.

A flagrante divergência entre os resultados quantitativos e qualitativos enriquece a discussão, pois a tomada de decisão para ampliação do serviço público e a produção de bem social não pode estar pautada apenas na opção de investimento mais barata. O Estado tem a responsabilidade de prestar serviços que gerem elevado impacto social. Brulon (2012) aponta que a dimensão financeira não pode ser absolutizada de tal forma que descarte as demandas sociais. Falar sobre isso não é evocar o conceito de efetividade?

Claro que sim! Não há dúvidas que a celeridade na resposta, ou seja, a eficácia na prestação do serviço produzida pela desconcentração resultaria, também, em efetividade. Segundo Brulon (2012), o impulso ao desenvolvimento não está restrito à contenção de gastos pelo Estado, pois requer avanços na dimensão social. O mesmo autor entende a efetividade como a capacidade de atender às necessidades sociais (BRULON, 2012). Fernandes (2011) a compreende como um conceito relacionado à cadeia de valor da organização, no qual as ações governamentais realizadas geram impactos político-sociais.

A efetividade da desconcentração está relacionada à presença da prova material na fase de investigação policial e na fase judicial, agregando valor. Os laudos de exames definitivos de drogas proporcionariam mais agilidade na finalização do inquérito policial, no início da ação penal, e, sobretudo, evitaria soltura de presos que realmente cometeram atos delituosos e propiciaria justiça àqueles que são inocentes. O impacto positivo nas dimensões sociais, jurídicas e processuais é inegável.

Corroborando com o que foi exposto, nas Regionais onde os exames definitivos não haviam sido desconcentrados, todos os Delegados, na pesquisa quantitativa, expressaram o anseio que fosse instalado um laboratório dentro da sua respectiva Regional ou em outra mais próxima. No caso daqueles que já possuíam, responderam que os exames continuassem sendo realizados. Ademais, os gestores da Polícia Técnico-Científica relataram que essa reivindicação também é dos Promotores de Justiça e de Juízes.

Neste sentido, a desconcentração seria uma resposta aos mais importantes *stakeholders* da instituição e possibilitaria uma maior interação e integração, o que geraria o fortalecimento dessa organização em um cenário de muitas mudanças e inseguranças da

Perícia Criminal. Observou-se que a relação com os *stakeholders* não se restringiu apenas a administrar a suas influências no sentido de evitar ameaças. Foi estabelecida uma governança colaborativa, construindo relacionamentos de parceria e colaboração.

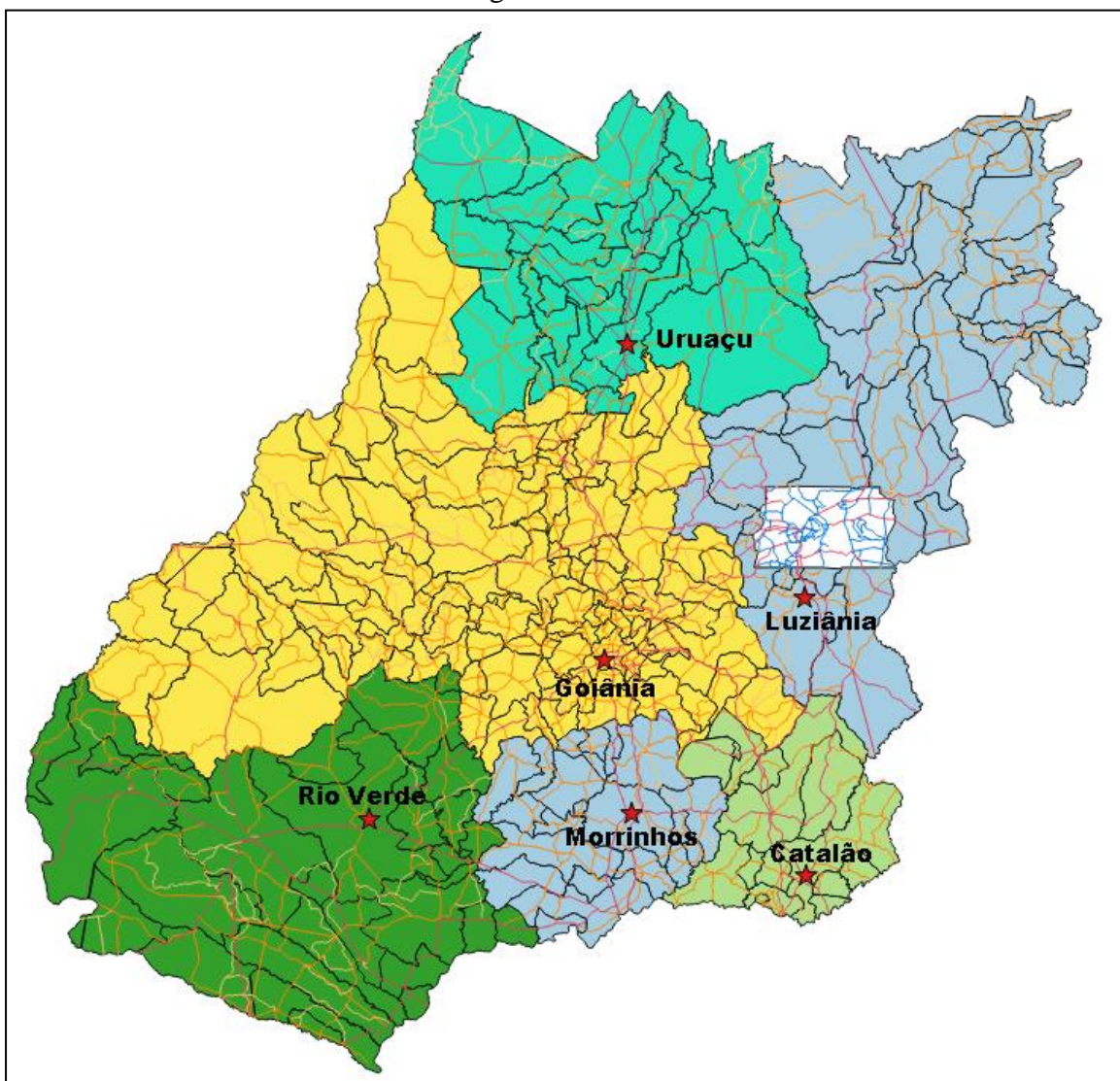
Considerando os limites da eficiência da concentração dos exames, os quais já foram apresentados, o processo de desconcentração possui critérios que proporcionam uma boa relação custo-benefício. Conforme os gestores da Polícia Técnico-Científica, a implementação dos exames definitivos de drogas devem acontecer na sede das regionais que possuem relativa estrutura física, pois o investimento nesta área seria menor. Além disso, devem estar situadas longe da capital, pois as regiões adjacentes à região metropolitana podem ser atendidas pelo laboratório do ICLR sem deixar de respeitar o cumprimento do prazo legal. Outrossim, estas sedes deverão estar situadas em regiões de elevada demanda e possuir uma boa posição geográfica com a finalidade de se tornar um polo de atendimento de outras Regionais da Polícia Técnico-Científica e da Polícia Civil. Os exames definitivos de drogas seriam realizados apenas em maconha e cocaína, o que corresponderia a 93% dos exames que foram demandados entre 2013 e 2015. O método de análise dessas drogas proposto pelos gestores da Polícia Técnico-Científica seria um cujo investimento inicial é financeiramente menor quando comprado ao conjunto recursos analíticos disponíveis no ICLR.

A partir de uma análise documental, foi possível identificar que a desconcentração dos exames definitivos de drogas foi iniciada no primeiro semestre do ano de 2016, e que o valor do investimento em equipamentos, insumos, reagentes e vidrarias foi de R\$ 20.519,00.

A análise estatística aponta que as duas regiões interioranas do estado com maior número de requisições de exames são a Sudoeste (16%) e o Entorno do Distrito Federal (15,07%). Destarte, com base nesses critérios elencados pelos gestores da Polícia Técnico-Científica, a sede de Regional situada em Rio Verde e Luziânia poderiam se tornar os polos de atendimento dos exames definitivos de drogas no Sudoeste e no Entorno, respectivamente. Por questões de distância e deslocamento, no Norte do estado, Uruaçu poderia se tornar outro centro de atendimento. No Sul/Sudeste, por questões relacionadas à malha viária e à distância entre as sedes das Regionais, as cidades de Morrinhos e de Catalão poderiam ser consideradas outros polos.

A partir disso, conforme figura 5, este trabalho ousou indicar os polos Regionais para os quais os exames definitivos de drogas seriam desconcentrados: Luziânia, Rio Verde, Morrinhos, Catalão e Uruaçu.

Figura 5 – Mapa do estado de Goiás indicando os polos Regionais de atendimento dos exames definitivos de drogas.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Diante de tudo que foi exposto, a concentração possui um elevado coeficiente de eficiência. Contudo, a eficácia no serviço foi preponderante para que a concentração dos exames definitivos fosse considerada como limitada. A partir dessa conclusão, a desconcentração apresenta maior eficácia e efetividade. Não obstante, os critérios para se atingir uma boa eficiência no processo de desconcentração também foram considerados.

Conforme Gomes (2009), Fernandes (2011) e Gouvêa (2012), a eficiência não pode se divorciar da idéia de qualidade, ou seja, não pode se furtar de buscar satisfazer ao máximo os usuários do serviço público prestado. Por isso, é importante encontrar um equilíbrio entre os custos e a qualidade do serviço. Neste sentido, os conceitos de eficácia e efetividade foram de suma importância para trazer substância à discussão do tema e relativizar o conceito de eficiência para se buscar a agregação de valor no bem público produzido.

Brulon (2012) afirma que um dos principais problemas apresentados pelo gerencialismo diz respeito a ênfase na dimensão econômica em detrimento dos critérios relacionados à dimensão social. A aplicação de cálculos de eficiência de forma absolutizada traz muito prejuízo ao desenvolvimento da sociedade. A autora defende que este critério deve ser considerado, entretanto, sempre subordinado ao critério da efetividade (BRULON, 2012).

Neste sentido, Oliveira e Paula (2014) defendem que o conceito de eficiência como referência para a tomada de decisão deve ser relativizado dentro do setor público, pois não existe neutralidade nas decisões acerca das políticas públicas, há limites na racionalidade dessas escolhas, e é necessário identificar valores a serem perseguidos dentro da Administração Pública. Essa relativização será capaz de construir novos parâmetros e referenciais com a finalidade de re-equacionar a relação entre os valores envolvidos e os resultados a serem alcançados (OLIVEIRA; PAULA, 2014).

Essas reflexões de Brulon (2012) e de Oliveira e Paula (2014) estão em consonância com a corrente neo-pública do modelo gerencial apresentada por Matas (2001) e com um dos modelos apontados por Ferlie et al. (1999). Estes autores apontam que essa corrente do gerencialismo não absolutiza a visão “economicista”, buscando também contemplar a satisfação do cidadão no uso de serviços públicos, a simplificação dos procedimentos e do tempo de atendimento, o aumento da qualidade e do número de serviços públicos.

Por fim, Pinto (2004) e Bilouseac (2013) apontam que a desconcentração é um movimento que antecede a descentralização dos serviços públicos. Será que a desconcentração dos serviços periciais não é o caminho para o fortalecimento da Perícia Criminal e a autonomia orçamentário-financeira? É cedo para prever qualquer resultado desse processo iniciado na Polícia Técnico-Científica, mas parece ser o que é almejado pelos gestores dessa organização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de gestão gerencial exerceu e ainda exerce forte influência na forma de governar dentro do estado de Goiás. Em um momento que o país e essa unidade da federação passam por dificuldades econômicas, a busca pela eficiência, pautada no economicismo, é aspirado com mais veemência. Os gastos devem ser otimizados, buscando-se o melhor resultado com o mínimo de investimento. Entretanto, foi apontado que o modelo gerencial não possui uma uniformidade quanto a este discurso, inclusive, devido a sua pluralidade, diverge dessa perspectiva, valorizando a satisfação do cidadão, a simplificação dos procedimentos e do tempo de atendimento, bem como o aumento da qualidade e da quantidade de serviços públicos. Neste sentido, é possível obter efetividade dos serviços equilibrando com a eficácia e a eficiência relativa. Por isso, a desconcentração dos exames definitivos de drogas foi considerada como um processo importante para melhorar a prestação de serviço da Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás.

Esta conclusão traz implicações gerenciais, pois esse processo de desconcentração não pode ser conduzido sem o devido planejamento estratégico, sem um estudo minucioso dos recursos necessários, bem como sem a devida identificação da origem dos investimentos. Além disso, a pesquisa apontou que o fortalecimento das relações com os *stakeholders* em nível local proporcionará a construção de um cenário favorável para esse processo.

Neste sentido, é importante ressaltar que este estudo apresenta uma evolução em relação aos demais sobre desconcentração, pois não avalia o processo apenas após seu início, mas, na sua fase antecedente, auxiliando no planejamento e na tomada de decisão.

O movimento de desconcentração das atividades periciais, também observado em vários estados do Brasil, deve ser muito bem estudado e planejado, sob pena de prestar um serviço de baixa qualidade. O governo do estado de Goiás não está imune da necessidade de investimento no processo de desconcentração. Muito embora também não o estivesse se o resultado desta pesquisa fosse a continuidade da concentração dos exames.

Em relação ao movimento institucional em direção à desconcentração dos exames, o que também está em questão é a opção entre a ampliação e efetividade na prestação do serviço, que legitima esse processo, e a dimensão “economicista” da eficiência, que reforça uma tendência à continuidade da concentração dos exames. À luz da eficiência relativa e da necessidade de conferir mais celeridade na prestação deste serviço da Polícia Técnico-

Científica, a desconcentração se mostrou como sendo a opção mais adequada na produção do bem público.

A eficiência, encarada de forma absolutizada no setor público, acarreta problemas sociais, por isso deve estar relacionada aos critérios de efetividade. Essa relativização proporcionará a construção de novos referenciais na dinâmica de gestão da coisa pública, re-equacionando as demandas sociais e os objetivos traçados. Dessa forma, mesmo dentro do modelo gerencial, será mais factível estabelecer ações administrativas que contemplem a promoção da cidadania, a satisfação dos usuários, a diminuição do tempo de atendimento e o aumento da qualidade do serviço público.

Na prática, observou-se que o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas na SPTC foi iniciado em 2016 e acarretou em: mais rapidez (eficácia) na capacidade de resposta, valorizando a prova material dentro da persecução penal; melhor relação com os usuários, promovendo mais proximidade, interação e integração; atendimento da demanda adaptada às especificidades locais, sendo mais fácil resolver problemas de ordem administrativa; otimização de processos burocráticos; mais efetividade na prestação de serviço (maior alcance e ampliação de oferta do bem público); divulgação e valorização do serviço prestado, melhorando a imagem da instituição perante os stakeholders e fortalecendo a organização.

Os fatores mais preponderantes para o início de tal processo foi a proatividade e a liderança do gestor local da Polícia Técnico-Científica e a parceria com o Ministério Público e o Judiciário. A associação desses elementos propiciou investimentos financeiros para que o serviço fosse prestado no interior, quebrando o monopólio da capital.

Metodologicamente, a triangulação de métodos contribuiu significativamente para o estudo do processo desconcentração/concentração, evidenciando situações que não seriam possíveis capturar apenas com uma perspectiva analítica. A dimensão quantitativa da pesquisa proporcionou a identificação precisa das regiões que mais demandam os exames definitivos, bem como oportunizou os cálculos para se chegar à Capacidade de Solução de Demanda (C_{SD}) do laboratório de drogas do ICLR. A dimensão qualitativa, por meio das entrevistas com os gestores, destacou este grupo e os *stakeholders* como atores influenciadores do processo de desconcentração.

Também é importante ressaltar que a forma como foi usado o método quanti-qualitativo provocou o diálogo entre as diferentes perspectivas epistemológicas do trabalho e não apenas uma validação convergente. Não se buscou meramente uma maior precisão e

confiabilidade, mas, sobretudo, uma visão mais ampla do fenômeno a partir de um diálogo e do confronto entre as diferentes leituras afetas ao problema de pesquisa.

Sobre os limites da pesquisa, podemos elencar:

a) Na dimensão quantitativa: a quantidade de questionários respondidos pelos Delegados Regionais da Polícia Civil; as distintas realidades vivenciadas dentro de cada Regional da Polícia Civil; a mensuração dos gastos com o transporte das drogas realizado pela Polícia Civil, como se os deslocamentos fosse exclusivamente para encaminhá-las a uma unidade da Polícia Técnico-Científica; o curto período relacionado à coleta e análise dos dados fornecidos pela Polícia Técnico-Científica, apenas de três anos (2013 a 2015); a falta do controle de custo baseado em atividade (ABC) dentro do laboratório químico do ICLR;

b) Na dimensão qualitativa: a quantidade de gestores com menos de doze meses à frente de unidades da Polícia Técnico-Científica, e a ausência de coleta de dados afetos à percepção dos peritos criminais envolvidos com o projeto “IC sem drogas”.

Ademais, a pesquisa levou em consideração apenas o arcabouço legal atual. Contudo, conforme discutido no referencial teórico, esse aspecto afeto às drogas tem sofrido mudanças freqüentes, inclusive podendo ter alterações quanto ao seu aspecto jurisprudencial. Dessa forma, mudanças significativas nesse cenário poderiam acarretar na diminuição da demanda de exames definitivos de drogas. Um exemplo é se a maconha fosse legalizada, pois se trata de uma droga cuja demanda de análise pericial é altíssima.

Outro fator importante que pode repercutir nas conclusões desta pesquisa está relacionado ao sistema de informatização da SPTC. Uma vez que fosse possível disponibilizar o acesso ao laudo de exame pericial via *on line*, delegados, promotores e juízes teriam condições de instruir seus procedimentos de forma muito mais célere, evitando etapas burocráticas de deslocamento para acesso aos laudos. O investimento em tecnologia e informatização da SPTC poderia conferir uma eficácia e efetividade ao serviço ainda maior que a própria desconcentração. Isso, também, pode ser uma possibilidade de estudos futuros.

Por fim, é importante atentar-se para o fato de a Perícia Criminal possuir diversos campos de atuação, e, portanto, um leque amplo de serviços. Logo, estudos semelhantes a este podem ser realizados em outras áreas da Criminalística da SPTC-GO, como balística, identificação veicular, informática, meio ambiente, documentoscopia, etc.

9 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático**: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____.; GAETANI, F. **Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão**. Conselho Nacional De Secretários De Estado De Administração (CONSAD). Brasília: CONSAD, 2006.

AFONSO, A. F. **Descentralização**: Implicações na Gestão Municipal – Uma aplicação na Ilha de Santiago, Cabo Verde. 2015. 70f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Instituto Superior de Gestão (ISG), Lisboa, Portugal, 2015.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo descomplicado**. 23. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

ALVES, A. M. C. **Autonomia e Gestão das Escolas: Centralização, Descentralização, Desconcentração e Autonomia**. 2007. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração e Planificação da Educação) – Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal, 2007.

AMORIM, J. V. **A autonomia da Perícia Criminal Oficial no âmbito da Polícia Federal**: percepções e reflexões dos profissionais do Sistema de Justiça Criminal. 2012. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2012.

ARRETCHE, M. Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas políticas públicas. **Revista brasileira de ciências sociais**, v. 11, n. 31, p. 44-66, 1996. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_31/rbcs31_03.htm>. Acesso em: 20 maio 2016.

AZEVEDO, R. G.; CIFALI, A. C. Política criminal e encarceramento no Brasil nos governos Lula e Dilma: elementos para um balanço de uma experiência de governo pós-neoliberal. **Civitas**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 105-127, jan./mar. 2015.

BALLANI, T. S. L.; OLIVEIRA, M. L. F. Uso de drogas de abuso e evento sentinela: construindo uma proposta para avaliação de políticas públicas. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 488-94, jul./set. 2007.

BARBOSA, N. B.; LIMA, H.; TRINDADE, A. M. V.; DIAS, N. V.; CASTRO, M. V.; SANTOS, C. K. As organizações sociais de saúde como forma de gestão público-privada em Goiás – o caso Huana. **Revista do Serviço Público**, Brasília-DF, v. 66, n. 1, p. 121-144, jan./mar. 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARZELAY, M. The New Public Management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. **International Public Management Journal**, v. 3, p. 229-265, 2000.

BENGOCHEA, J. L. P., GUIMARÃES, L. B., GOMES, M. L., ABREU S. R. A Transição de uma Polícia de Controle para uma Polícia Cidadã. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n.1, p. 119-131, 2004.

BESSA, O. S. P. **O papel dos stakeholders na valorização da educação pública: programa piloto para a escola CAIC Maria Alves Carioca (Fortaleza-CE)**. 2013. 111f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2013.

BEZES, P. Le modèle de « l'État-stratège »: genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française. **Sociologie du travail**, v. 47, n. 4, p. 431-450, 2005.

BIANCO, M. F.; SOUZA, E. M.; SOUZA-REIS, A. M. A Nova Gestão Pública: um estudo do pró-gestão focado em dois projetos prioritários no Estado do Espírito Santo. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 118-143, jan./abr. 2014.

BILOUSEAC, I. The implementation of the decentralisation and deconcentration strategies in the Romanian public services. **Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala**, v. 5, n. 2, suplemento 1, p. 23-32, dez. 2013.

BORINS, S. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 3, p. 310 a 319, 2001.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.689, de 03 de outubro de 1941**. Institui o Código de Processo Penal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm>. Acesso em: 17 nov. 2014.

_____. **Lei nº 6.386, de 21 de outubro de 1976**. Dispõe sobre medidas de prevenção e repressão ao tráfico ilícito e uso indevido de substâncias entorpecentes ou que determinem dependência física ou psíquica, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6368.htm>. Acesso em: 16 jul. 2015.

_____. **Decreto nº 2.632, de 19 de junho de 1998**. Dispõe sobre o Sistema Nacional Antidrogas. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2632.htm>. Acesso em: 12 ago. 2015.

_____. **Lei nº 10.216, de 04 de junho de 2001**. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10216.htm>. Acesso em: 12 ago. 2015.

_____. **Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004a**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível

em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm>. Acesso em: 15 dez. 2016.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à saúde. **A política do Ministério da Saúde para atenção integral a usuários de álcool e outras drogas**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2004b.

_____. **Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006**. Institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas - Sisnad; prescreve medidas para prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de usuários e dependentes de drogas; estabelece normas para repressão à produção não autorizada e ao tráfico ilícito de drogas; define crimes e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111343.htm>. Acesso em: 12 set. 2015.

_____. **Lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009a**. Dispõe sobre as perícias oficiais e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112030.htm>. Acesso em: 02 dez. 2016.

_____. **Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009b**. Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH-3 e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7037.htm>. Acesso em: 02 dez. 2016.

_____. Ministério da Justiça (MJ). **A polícia judiciária no enfrentamento às drogas ilegais**. Brasília-DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina**. São Paulo: 34, 1996a.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996b.

_____. Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, n. 45, 1998.

_____.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRULON, V. Administração pública para o desenvolvimento: superando a primazia da eficiência para o alcance de um desenvolvimento multidimensional. In: Encontro de Administração Pública e Governo da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2012, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador: EnAPG/ANPAD, nov. 2012.

CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch editores S.A., 1992.

CAMPOS, R.; PAIVA, D.; GOMES, S. Gestão da informação pública: um estudo sobre o Portal Transparência Goiás. **Revista Sociedade e Estado**, v. 28, n. 2, p. 421-446, maio/ago. 2013.

CANO, I. Políticas de segurança pública no Brasil: tentativas de modernização e democratização versus a guerra contra o crime. **Revista internacional de direitos humanos**, n. 5, ano 3, p. 136-155, 2006.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. L.; SILVA, E. A.; FARONI, W. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.

CARVALHO, M. **Manual de Direito Administrativo**. 2. ed. Salvador, Bahia: JusPODIVM, 2015.

CARVALHO, V. A.; SILVA, M. R. F. Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios. **Revista Katálysis**, Florianópolis-SC, v. 14, n. 1, p. 59-67, jan/jun. 2011.

CERQUEIRA, D. R. C. **Causas e consequências do crime no Brasil**. 2010/2014. Tese (Doutorado em Economia) – Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2010; Rio de Janeiro, BNDES, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2006.

COHEN, J. M.; PETERSON, S. B. **Administrative Decentralization: Strategies for Developing Countries**. West Hartford: Kumarian Press, 1999.

COLETA, A. S. M. D.; COLETA, M. F. D. Fatores de estresse ocupacional e *coping* entre policiais civis. **Psico-USF**, v. 13, n. 1, p. 59-68, jan./jun. 2008.

CONSELHO LATINO-AMERICANO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD). **Una Nueva Gestión Pública para América Latina**. 1998. Disponível em: <<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

CONSELHO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA (CONASP). **Recomendação 006, de 28 de fevereiro de 2012**. Disponível em: <<file:///C:/Users/pharm/Downloads/RECOMENDA%C3%87%C3%83O%2006%20-%202012%20-%20AUT.%20PER%C3%8DCIA.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2016.

COSTA, A. T. M. É possível uma Política Criminal? A discricionariedade no Sistema de Justiça Criminal do DF. **Sociedade e Estado**, v. 26, n. 1, p. 97-114, 2011.

COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A.; BOAVENTURA, J. M. G.; CORADINI, C.; AÑEZ, M. E. M. A influência dos *stakeholders* na estratégia de órgãos públicos: o caso da diretoria de turismo de Guarulhos/SP. In: Encontro de Administração Pública e Governo da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 4, 2009, Recife. **Anais...** Recife-PE: ANPAD, 2009, p. 1-16.

- COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília-DF, v. 59, n.3, p. 271-288, jul./set. 2008.
- COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.
- DASSO JÚNIOR, A. E. **Reforma do Estado com participação cidadã? Déficit democrático das agências reguladoras brasileiras**. 2006. 460f. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2006.
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. **Journal of public administration research and theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.
- DENHARDT, R. B. **Teoria da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DOREA, L. E C.; QUINTELA, V. M. D. O.; STUMVOLL, V. P. **Criminalística**. 2 ed. Campinas, SP: Millennium, 2003.
- DUNN, J.; FERRI, C. P. Epidemiological methods for research with drug misusers: review of methods for studying prevalence and morbidity. **Revista de Saúde Pública**, v. 33, n. 2, p. 206-215, 1999.
- FALLETI, T. G. A sequential theory of decentralization: latin american cases in comparative perspective. **American Political Science Review**, Pennsylvania, v. 99, n. 3, p. 327-346, ago. 2005.
- FARRET, N. K. A Securitização do Narcotráfico nos Estados Unidos e a influência no Brasil. **Conjuntura Global**, v. 3, n. 2, p. 117-123, abr./jun. 2014.
- FEIJÓ, R. G. Timor-Leste: the adventurous tribulations of local governance after independence. **Journal of Current Southeast Asian Affairs**, v. 34, n. 1, p. 85-114, 2015.
- FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **A Nova Administração Pública em ação**. Brasília: UnB e ENAP, 1999.
- FERNANDES, J. C. C. O Uso da informação de custos na busca pela excelência da gestão pública. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 4, 2011, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: CONSAD, maio 2011, p. 1-25.
- FERNANDEZ, S.; WISE, L. R. An exploration of why public organizations ‘ingest’ innovations. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 979-998, 2010.

FERREIRA, I. C. B.; PENNA, N. A. Território da violência: um olhar geográfico sobre a violência urbana. **GEOUSP - Espaço e Tempo**, São Paulo, n. 18, p. 155 - 168, 2005.

FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1207-1227, set./out. 2014.

FILHO, A. M. A. **Consultoria legislativa é atividade típica/exclusiva de Estado?**, Distrito Federal, Ago. 2013. Disponível em:
<<http://al.go.leg.br/arquivos/asstematico/65.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

FILHO, A. N.; VALÉRIO, A. L. R. **Módulo para capacitação dos profissionais do projeto consultório de rua**. Brasília: SENAD; Salvador: CETAD, 2010.

FILHO, A. P., VAZ, A. C. O Brasil no contexto do narcotráfico internacional. **Rev. bras. polít. int.** [online]. 1997, v. 40, n.1, p. 75-122. ISSN 0034-7329. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rbpi/v40n1/v40n1a04.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

FORMIGA, N. S.; SINTRA, C. I. F. Um nexos causal entre variáveis da violência em jovens. **Cad. de Pesq. Interdisc. em Ci-s. Hum-s.**, Florianópolis, v. 12, n. 100, p.86-104, jan./jul. 2011.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP), 2014. **8º Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2014**. Disponível em:
<<http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/8o-anuario-brasileiro-de-seguranca-publica>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP), 2015. **9º Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2015**. Disponível em:
<http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario_2015.retificado_.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREITAS JUNIOR, D. B. **Avaliação da administração pública gerencial em municípios por meio de indicadores**. 2009. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG, 2009.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Stakeholder: theory and practice*. New York: Oxford Univesity Press, 2006.

GARCIA, M. L. T.; LEAL, F. X.; ABREU, C. C. A política antidrogas brasileira: velhos dilemas. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 267-276, 2008.

GEHRING, M. R. O Brasil no contexto dos acordos e políticas internacionais para o combate às drogas: das origens à atualidade. **Revista do Laboratório de Estudos da Violência da UNESP**, Marília, ed. 10, p. 145-165, dez. 2012.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOIÁS. **Lei nº 14.383, de 31 de dezembro de 2002**. Modifica a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2002/lei_14383.htm>. Acesso em: 09 dez. 2016.

_____. **Lei nº 15.949, de 29 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a ajuda de custo, no âmbito da Secretaria da Segurança Pública, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2006/lei_15949.htm>. Acesso em: 02 dez. 2016.

_____. Secretaria de Estado da Casa Civil. Nota Técnica nº 39/2014. **A transferência da gestão das atividades da Polícia Técnico-Científica**: o caso do serviço médico-legal. Goiânia-GO: Secretaria de Estado da Casa Civil, 2014.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2009.

GOMES, R. C. Uma proposta de instrumento de pesquisa para explorar as influências dos *Stakeholders* nas organizações públicas. **Revista Alcance**, v. 12, n. 1, p. 09-26, 2005.

_____.; GOMES, L. O. M. Proposing a theoretical framework to investigate the relationships between an organization and its environment. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 75-95, 2007.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GOUVÊA, G. A. **Desconcentração da Polícia Técnica e Científica do Estado de Rondônia** – Uma política de Administração Pública. 2012. 69 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro-RJ, 2012.

GUIMARÃES, M. C. L. O debate sobre a descentralização de políticas públicas: um balanço bibliográfico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 23, p. 1-17, 2002.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-40, maio/jun. 2000.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

HORTALE, V. A. O conceito de descentralização aplicado aos serviços de saúde: dimensões, padrões e regularidades. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 23-35, maio/jun. 1997.

JÜTTING, J. P.; KAUFFMANN, C.; MCDONNELL, I.; OSTERRIEDER, H.; PINAUD, N.; WEGNER, L. Decentralization and poverty in developing countries: exploring the impact. **OECD/Social Institutions and Dialogue**, n. 236, p. 1-59, 2004. Disponível em: <<https://www.oecd.org/dev/33648213.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

KEARNEY, R. C.; FELDMAN, B. M.; SCAVO, C. P. F. Reinventing government: city manager attitudes and actions. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 535-548, 2000.

KIPPER, L. M., ELLWANGER, M. C., JACOBS, G., NARA, E. O. B., & FROZZA, R. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 2011.

LAPSLEY, I. The NPM agenda: back to the future. **Financial Accountability & Management**, v. 24, n. 1, p. 77-96, fev. 2008.

LARAICH, O. A. R. **Qualidade do atendimento na administração pública do estado de Goiás: análise comparativa da eficiência da central integrada de atendimento ao cidadão**. 2002. 158f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2002.

LEMOS, C. S. Gestão para resultados no Brasil: breve panorama da experiência recente. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 12, 2007, Santo Domingo, República Dominicana. **Anais...** Santo Domingo, República Dominicana, CLAD, out/nov. 2007, p. 1-11.

LIMA, C. J. C. **A modernização organizacional da Criminalística brasileira: uma proposta**. 2012. 85f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2012.

LIMA, T. M. Descentralização e controle social. **Revista de Políticas Públicas**, São Luiz, v. 4, n. 1/2, p. 71-96, 2000.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 39-52, 2009.

MACHADO, L. V.; BOARINI, M. L. Políticas sobre drogas no Brasil: a estratégia de Redução de Danos. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 3, p. 580-595, 2013.

MADUREIRA, C; RODRIGUES M. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006.

MALCOLM, L. A. Decentralisation trends in the management of New Zealand's health services. **Health policy**, v.12, n. 3, p. 285-299, 1989.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, São José dos Campos-SP, v. 20, n. 35, p.201-208, jul. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 4, p 31-52, out/dez. 2002.

_____. Gestão Pública: o debate contemporâneo. **Cadernos da Fundação Luis Eduardo Magalhães**, n. 7, p. 104, 2003. Salvador: FLEM, 2003.

MARTIKAINEN, O.; AUTERE, J.; NURMELA, M. **Performance improvement in public organizations: how to leverage ICTI investments** (Discussion papers No. 1022). Helsinki, Finland: The Research Institute of the Finnish Economy, 2006.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, p. 42-53, maio/ago. 2014.

MATAS, C. R. Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. **Revista del CLAD**. Reforma y Democracia, n. 21, p. 74-116, out. 2001. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35191463/RAMIO_MATAS__Carles_-_Los_problemas_de_la_implantacion_de_la_nueva_gestion.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1481851139&Signature=4ztlin6O7b%2BX7oV6UwOKBPr9aCc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLOS_PROBLEMAS_DE_LA_IMPLANTACION_DE_LA_N.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAZZA, A. **Manual de Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MELO, L. B. **A aplicabilidade do planejamento estratégico no âmbito da Perícia Criminal Federal**. 2012. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2012.

MENDES, M. S. **Descentralização Administrativa: o caso da Coordenação Regional de Polícia Técnica do Planalto – BA**. 2012. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2012.

MESQUITA, R. L. **A interiorização da Perícia Criminal federal**. 2012. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2012.

MESQUITA, L. K. C. **Unidades Técnico-Científicas da Polícia Federal: um estudo de caso do processo de descentralização da Perícia Criminal federal**. 2013. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2013.

MINA, S. The need of politically decentralization in Romanian administrative system. **European Integration - Realities and Perspectives**, Romênia, p. 822-827, 2011.

MINASI, G.; VECCI, G.; SÁ, L. M. B. **O processo de meritocracia em Goiás: seleção de gerentes por capacitação e mérito**. 2013. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/964/1/C6_TP_O%20PROCESSO%20DE%20MERITOCRACIA.pdf>. Acesso: 07 de set. 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

_____.; ASSIS, S. G.; OLIVEIRA, R. V. C. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro (RJ, Brasil). **Ciênc. saúde coletiva**, v. 16, n. 4, p. 2199-2209, 2011.

_____.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P. Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares na (in)segurança pública. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 11, p. 2767-2779, nov. 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

- MORAN, M.; PORTER, D. Reinventing the Governance of Public Finances in Remote Indigenous Australia. **Australian Journal of Public Administration**, v. 73, n. 1, p. 115-127, 2014.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.
- MUNGA, M. A.; SONGSTAD, N. G.; BLYSTAD, A.; MÆSTAD, O. The decentralisation-centralisation dilemma: recruitment and distribution of health workers in remote districts of Tanzania. **BMC International Health and Human Rights**, v. 9, n. 9, p. 1-11, 2009.
- NOVAES, I. L.; FIALHO, N. H. Descentralização educacional: características e perspectivas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 26, n. 3, p. 585-602, set./dez. 2010.
- OLIVEIRA, K. P.; PAULA, A. P. P. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 113-126, jan./jun. 2014.
- OLIVEIRA, V. C. S. **Sociedade, Estado e administração pública**: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras-MG. 2014. 301f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras-MG, 2009.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Evaluation of programs promoting participatory development and good governance – Synthesis Report**. Paris, França: OECD, 1997.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o governo. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- PALUDO, A. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2013.
- PASSOS, C. C. R. **A descentralização e a desconcentração administrativa do Estado de Santa Catarina**: a motivação governamental. 2005. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) – Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2005.
- PASSOS, E. H.; SOUZA, T. P. Redução de danos e saúde pública: construções alternativas à política global de “guerra às drogas”. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 23, n.1, p. 154-162, 2011.
- PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.
- _____. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro - RJ: FGV, 2005.

PEIXOTO, S. C. **A eficiência da descentralização na computação forense do departamento de Polícia Técnica do Estado da Bahia**. 2012. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro-RJ, 2012.

PETUCO, D. R. S.; MEDEIROS, R. G. **Redução de danos: dispositivo da reforma?** 2009. Disponível em: <http://www.koinonia.org.br/bdv/detalhes.asp?cod_artigo=340&cod_boletim=31>. Acesso em: 1 nov. 2015.

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

PINTO, R. F. Service delivery in francophone West Africa: the challenge of balancing deconcentration and decentralisation. **Public Administration and Development**, v. 24, n. 3, p. 263-275, 2004.

PMBOK, GUIDE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 2013.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Decentralization: a sampling of definitions**. (Working paper prepared in connection with the Joint UNDP-Government of Germany evaluation of the UNDP role in decentralization and local governance), Out. 1999. Disponível em: <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/documents/decentralization_working_report.PDF>. Acesso em: 18 ago. 2016.

_____. **The UNDP role in decentralization and local governance: a joint UNDP–Government of Germany evaluation**, 2000. Disponível em: <http://web.undp.org/evaluation/documents/decentralization_final_Report.PDF>. Acesso em: 18 ago. 2016.

_____. **Rumo a uma política integral de convivência e segurança cidadã na América Latina: marco conceitual de interpretação–ação**. 2007. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/publicacoes/marcoconceitualpnud_segurancacidade.pdf>. Acesso em: 22 maio 2016.

RABELLO, E. **Curso de Criminalística**. Porto Alegre-RS: Sagra-Luzzato, 1996.

RIBEIRO, H. C. M. Teoria dos *stakeholders*: um estudo bibliométrico de sua produção acadêmica divulgada nos periódicos nacionais de 1999 a 2013. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 163-192, 2016.

RICHARD, I. **Governo investiu em 4 anos R\$ 3,6 bilhões no combate às drogas, diz Senado**. Agência Brasil. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/2015/04/governo-investiu-em-quatro-anos-r-36-bilhoes-no-combate-drogas-diz-senad>>. Acesso em: 12 set. 2015.

RICHTER, V. S. De “atividade meio” a “atividade fim”: trabalho de fronteira na busca da “autonomia” da perícia técnico-científica brasileira. **Anais da ReACT-Reunião de Antropologia da Ciência e Tecnologia**, v. 1, n. 1, 2014.

RODRIGUES, T. Política de drogas e a lógica dos danos. **Verve**, v. 3, p. 257-277, 2003.

RODRIGUES, T. M. S. A infindável guerra americana: Brasil, EUA e o narcotráfico no continente. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 2, p. 102-111, 2002.

RONDINELLI, D. A. Government decentralisation in comparative perspective: theory and practice in developing countries. **International Review of Administrative Science**, v. 47, p. 133-145, 1981.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: Autores Associados, 1995.

SANO, H. **Nova Gestão Pública e accountability**: o caso das organizações sociais paulistas. 2003. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo-SP, 2003.

SANTANA, A. A globalização do narcotráfico. **Rev. Bras. Polít. Int.**, v.42, n.2, p. 99-116, 1999.

SANTOS, V. R. **Política de segurança pública no Brasil contemporâneo: entre a segurança cidadã e a continuidade autoritária**. 2012. 174f. Dissertação (Mestrado em Política Social) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória-ES, 2012.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. 2 ed. São Paulo, Saraiva: 2014.

SANTOS, M. J.; KASSOUF, A. L. Uma investigação econômica da influência do mercado de drogas ilícitas sobre a criminalidade brasileira. **Revista Economia**, Brasília-DF, v. 8, n. 2, p. 187–210, maio/ago. 2007.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Setor Público**, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-43, jul./ago. 2001.

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

SILTALA, J. New Public Management the evidence-based worst paractice? **Administration & Society**, v. 45, n. 4, p 468-493, 2013.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, A. P. R. **A importância do contexto internacional no tratamento das drogas ilícitas no Brasil: história, instituições e instrumentos legais**. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília (UnB), Brasília-DF, 2014.

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

SILVA, R. A., JANSEN, K., GODOY, R. V., SOUZA, L. D. M., HORTA, B. L., PINHEIRO, R. T. Prevalence of weapons possession and associated factors and involvement in physical aggression among adolescents 15 to 18 years of age: a population-based study. (Prevalência e fatores associados a porte de arma e envolvimento em agressão física entre adolescentes de 15 a 18 anos: Estudo de base populacional). **Caderno de Saúde Pública**, v. 25, n. 12, p. 2737-2745, 2009.

SILVA, S. P. **O processo de implementação das políticas educacionais e repercussões nas formas de gestão da escola e no processo de ensino-aprendizagem: o pacto pela educação em Goiás**. 2014. 249f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC), Goiânia-GO, 2014.

SILVEIRA, C.; DONEDA, D.; GANDOLFI, D.; HOFFMANN, M.C.; MACEDO, P.; DELGADO, P. G. Política do Ministério da Saúde para atenção integral a usuários de álcool e outras drogas. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 52, n. 5, p. 349-354, 2003.

SOARES, A. K. **Gestão de pessoas na Perícia Criminal de Minas Gerais: condições motivacionais, relações interpessoais, liderança, qualidade no trabalho e na vida**. 2012. 228f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2012

SOUZA, A. R. Configurando dimensões organizacionais e modelos de Gestão Pública: em busca de um instrumento de análise de gestão para as Agências Reguladoras. In: Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo: EnAPG/ANPAD, p. 1-17.

SOUZA NETO, C. P. A segurança pública na Constituição Federal de 1988: conceituação constitucionalmente adequada, competências federativas e órgãos de execução das políticas. **Revista Atualidades Jurídicas**, v.1, 2008. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/editora/revista/users/revista/1205505974174218181901.pdf>>. Acessado em: 22 maio 2016.

SPODE, C. B.; MERLO, A. R. C. Trabalho policial e saúde mental: uma pesquisa junto aos Capitães da Polícia Militar. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 19, n. 3, p. 362-370, 2006.

ȘTEFAN, E. E. Brief considerations on deconcentrated public services as a consequence of coming into force of the emergency ordinance number 37 from 22.04.2009 concerning certain measures of improving the activity of public administration. **Lex ET Scientia International Journal. Juridical Series**. V. 2, n. 16, p. 239-245, 2009.

TEIXEIRA, A. N.; ALBUQUERQUE, T. C. K. Percepções, perspectivas e identidade da perícia gaúcha. **Revista Segurança, Justiça e Cidadania/Ministério da Justiça**, v. 6, n. 9, p. 101-126, 2014.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; CARRIERI, A. P. Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações “convergentes”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 191-220, jan./fev. 2012.

TELES, B. **Análise da efetividade organizacional perante a autonomia das perícias criminais brasileiras**. 2013. 88 f. (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2013.

TOBAR, F. O conceito de descentralização: usos e abusos. **Planejamento e políticas públicas**, v. 5, p. 31-51, 1991.

TODOROI, D. Decentralization in education – premise of the Romanian education efficiency. **Finance – Challenges of the Future**, v. 7, n. 8, p. 77-82, 2008.

TSUNODA, M. A. **O processo de construção da identidade do profissional Perito Criminal federal**. 2011. 83f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2011.

TURNER, M. Whatever happened to deconcentration? Recent initiatives in Cambodia. **Public Administration and Development**, v. 22, n. 4, p. 353-364, 2002.

TUZZO, S. A.; CIRINO, J. A. F. Novo discurso sobre saúde pública em Goiás: a “luta pela vida” do hospital de urgências de Goiânia. **C&S**, São Bernardo do Campo, v. 37, n. 3, p. 447-468, set./dez. 2015.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME 2015 (UNODC-2015). **Relatório Mundial sobre Drogas UNODC-2015**. Disponível em: <http://www.unodc.org/documents/wdr2015/World_Drug_Report_2015.pdf>. Acesso em: 12 set. 2015.

VECCI, G.; BAZEGGIO, E.; ALVIM, T. **O modelo de gestão para resultados no Estado de Goiás**. 2012. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/748/1/C5_TP_O%20MODELO%20DE%20GEST%C3%83O%20PARA%20RESULTADOS.pdf>. Acesso em: 07 set. 2015.

VIANA, T. C. T.; HORNINK, G. G.; SANT'ANA, T. D. Planejamento estratégico na gestão universitária: o processo de elaboração de um plano de desenvolvimento

institucional sob a perspectiva dos modelos gerencial e societal de administração pública. In: Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 4, 2013, Buenos Aires, Argentina. **Anais...** Buenos Aires, Argentina: CGUA, 2013.

VIEIRA, D. M.. **Mudança institucional gradual e transformativa**: uma construção de *stakeholders* e coalizões políticas. 2013. 170f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília-DF, 2013.

VIGODA- GADOT, E. R. A. N., SHOHAM, A., SCHWABSKY, N., & RUVIO, A. Public sector innovation for europe: a multinational eight- country exploration of citizens' perspectives. **Public Administration Journal**, v. 86, n. 2, p. 307-329, 2008.

YULIANE, E. Decentralization, Deconcentration and Devolution: What do they Mean? **Center for International Forestry Research**. 2004. Disponível em: <http://www.cifor.org/publications/pdf_files/interlaken/Compilation.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2016.

10 APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA OS DELEGADOS REGIONAIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR) para os Núcleos Regionais da Polícia Técnico-Científica (NRPTC). A participação é voluntária e muito importante para realização deste estudo. Esse documento irá lhe fornecer informações importantes sobre a pesquisa. Por gentileza, leia as instruções abaixo atentamente e esclareça suas dúvidas junto ao pesquisador para decidir se deseja, ou não, participar do estudo. Se você aceitar participar da pesquisa, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Caso não queira participar, você não será penalizado de forma alguma. Em caso de dúvida **sobre a pesquisa**, você poderá entrar em contato com o(s) pesquisador(es) responsável(is) abaixo citados: a) via e-mail: pharmaperito@gmail.com; no telefone: (64) 3441-5374, ramal 2420, ou (64) 3441-5326, e, inclusive, à cobrar através do seguinte contato: (64) 9607-4563. Em casos de dúvidas **sobre os seus direitos** como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3521-1215.

TÍTULO: “DESCONCENTRAÇÃO VIS-À-VIS CONCENTRAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE OS EXAMES DEFINITIVOS DE DROGAS NA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS”

PESQUISADORES:

Orientador Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba; contato: (64) 3441-5326; e-mail: serigneabbacar@hotmail.com; Centro de Gestão de Negócios(CEGEN) da UFG - Regional Catalão, Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, 1120, Setor Universitário, Catalão – GO, CEP 75.704-020.

Mestrando Esp. e Perito Criminal César Augustus Adorno Ferreira Lima.

Objetivos do Estudo:

Objetivo Geral: Realizar um estudo sobre a desconcentração *vis-à-vis* a concentração dos exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás.

Objetivos Específicos: Analisar a possibilidade de continuarem concentrados os exames definitivos de drogas no Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR); verificar a necessidade de desconcentrar os exames definitivos de drogas do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR) para um ou mais Núcleos Regionais da Polícia Técnico-Científica (NRPTC); realizar um estudo sobre os custos financeiros necessários para melhorar a produção dos laudos de exames definitivos de drogas na Superintendência de Polícia Técnico-Científica; identificar a opinião dos gestores da Polícia Técnico-Científica sobre a desconcentração dos exames definitivos de drogas dentro desta instituição.

Desenvolvimento do estudo: Após concordar em participar do projeto, que será formalizado com a assinatura deste termo, o Sr/Sr^a será convidado(a) a responder um

questionário, o qual tem como finalidade coletar dados da Polícia Civil os quais estão interligados com os exames definitivos de drogas realizados pela Polícia Técnico-Científica. Evidencia-se que sua participação é voluntária e as informações prestadas serão submetidas à análise estatística, bem como haverá cruzamento com outros dados coletados para buscar alcançar o objetivo da pesquisa.

Desconfortos e/ou riscos: A chance de você sofrer algum dano como consequência imediata ou tardia da pesquisa é praticamente inexistente. Como possíveis desconfortos pode-se prever o constrangimento relacionado à entrevista, mas você pode optar por não responder qualquer pergunta que possa gerar constrangimento. Além disso, pode-se prever a interferência nas suas atividades laborais, disponibilizando parte do seu tempo para participar da pesquisa. Diante disso, para minimizá-lo, o pesquisador entrará em contato por telefone para explicar a pesquisa e avisar sobre o encaminhamento do instrumento de coleta de dados por e-mail. Em um período não inferior a sete dias, o questionário será enviado. Caso haja algum desconforto que possa resultar em estresse, os contatos do pesquisador ficarão disponíveis para que qualquer inconveniente possa ser minimizado. Esta pesquisa não oferece prejuízo ou ameaça à sua atuação profissional.

Benefícios: Possibilidade de contribuir com o Governo do estado de Goiás, a Secretaria de Segurança Pública, e os dirigentes da Polícia Técnico-Científica no sentido de auxiliar em decisões estratégicas relacionadas ao processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas, e, com isso, otimizar as ações de gestão dentro da própria instituição.

Confidencialidade, privacidade e período de participação: Em nenhum instante você será identificado durante este estudo. Os resultados da pesquisa serão publicados. Contudo, a sua identidade será preservada. Além disso, você tem liberdade de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem nenhum prejuízo para você.

Sobre despesas: Você não terá custo ao participar deste estudo, bem como não receberá pagamento ou qualquer gratificação financeira. Caso você se sinta lesado, poderá pleitear indenização, que será concedida mediante a confirmação de eventuais danos decorrentes da sua participação nesta pesquisa.

Obrigado por sua colaboração.

Pesquisador (Entrevistador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG _____
 CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo: **“DESCONCENTRAÇÃO VIS-À-VIS CONCENTRAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE OS EXAMES DEFINITIVOS DE DROGAS NA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS”**, sob coordenação do Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador César Augustus Adorno Ferreira Lima sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

_____, _____ de _____ de 2016.

Nome do participante da pesquisa

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS DELEGADOS REGIONAIS DA POLÍCIA CIVIL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional



QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS DELEGADOS REGIONAIS DA POLÍCIA CIVIL

ORIENTAÇÕES GERAIS:

Leia e assine o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que acompanha o presente questionário. Por gentileza, mantenha-se atento(a) durante o preenchimento deste instrumento de coleta de dados, e, se possível, evite deixar alguma questão sem resposta.

Este instrumento é composto de oito páginas, distribuído em duas partes: a primeira tem a finalidade de registrar informações gerais relacionadas aos participantes e suas respectivas Regionais de Polícia Civil; a segunda, de coletar dados pertinentes ao assunto da pesquisa em tela.

O Questionário propriamente dito, que é a segunda parte deste instrumento, é composto de vinte e uma questões (fechadas, semiabertas ou abertas). As primeiras treze questões são direcionadas a todos os Delegados Regionais. As questões de 14 a 20 são de preenchimento exclusivo daqueles que encaminham as requisições de exame definitivo de droga para Núcleo Regional de Polícia Técnico-Científica. A questão 21 trata-se de uma pergunta cuja resposta possibilita aos participantes prestar maiores esclarecimentos, caso entendam necessário.

Após o recebimento deste instrumento e do TCLE, haverá um prazo de quinze dias para devolução.

*Caso o participante tenha alguma dúvida, poderá entrar em contato pelo telefone: **(064) 9.9607-4563 (VIVO) / (064) 9.8146-4695 (TIM e Whatsapp)**.*

A devolução deste instrumento e do TCLE preenchidos deverá ser realizada via e-mail: cesar.pesquisa.adm@gmail.com ou pharmaperito@gmail.com

Sua participação é de suma importância!

Desde já, agradecemos.

INFORMAÇÕES GERAIS

- Nome do Delegado Regional da Polícia Civil responsável pelo preenchimento deste questionário: _____
- _____ Delegacia Regional de Polícia Civil – Sede em: _____
- Tempo como Delegado da Polícia Civil do estado de Goiás (em anos): _____
- Distância da sede da Regional à Goiânia: _____ Km

- e) Quantas delegacias existem na sua Regional (não contabilizar a Delegacia Regional)? _____
- f) Destas, quantas são especializadas? _____
- g) Destas especializadas, existe alguma Grupo Especializado em Repressão à Narcóticos (GENARC)? () SIM () NÃO
- h) Se sim, quantas? _____
- i) Em qual(is) cidade(s)? _____

QUESTIONÁRIO

ATENÇÃO: As questões de 1 a 13, e 21 são de preenchimento comum a todos os participantes.

1. Marque apenas uma alternativa. Na sua Regional de Polícia Civil, o exame definitivo de drogas é realizado:
- a. () No Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR) em Goiânia.
 - b. () Em um Núcleo Regional da Polícia Técnico-Científica, no interior do estado de Goiás.
2. Marque apenas uma alternativa. Na sua Regional de Polícia Civil, o encaminhamento das drogas para a realização de exame definitivo é realizado:
- () Apenas pela Delegacia Regional.
 - () Por todas as Delegacias, exceto pela Delegacia Regional.
 - () Apenas pelo GENARC.
 - () Apenas pela Delegacia Regional e pelo GENARC.
 - () Tanto pela Delegacia Regional, quanto pelas outras delegacias.
 - () Tanto pela Delegacia Regional, quanto pelas outras delegacias, exceto aquelas que se situam na cidade sede da Delegacia Regional.
 - () Outra situação: Qual? _____
- _____.
3. Marque apenas uma alternativa. Na sua Regional de Polícia Civil, o deslocamento para retirada de laudos de exame definitivo de droga é realizado:
- () Apenas pela Delegacia Regional.
 - () Por todas as Delegacias, exceto pela Delegacia Regional.
 - () Apenas pelo GENARC.

- Apenas pela Delegacia Regional e pelo GENARC.
 - Tanto pela Delegacia Regional, quanto pelas outras delegacias.
 - Tanto pela Delegacia Regional, quanto pelas outras delegacias, exceto aquelas que se situam na cidade sede da Delegacia Regional.
 - Outra situação: Qual? _____
-

4. Na sua Regional de Polícia Civil, qual o transporte utilizado para encaminhar as drogas para exame definitivo e retirar os respectivos laudos?

- Apenas viaturas que são patrimônio do estado.
- Apenas viaturas alugadas pelo estado.
- Viaturas, tanto as que são patrimônio estadual, quanto as alugadas.
- Outros. Qual? _____

5. Na sua Regional de Polícia Civil, com qual frequência a(s) delegacia(s) se desloca(m) para resolver(em) questões relacionadas exclusivamente ao encaminhamento de drogas para exame definitivo e à retirada destes laudos:

- NUNCA
- RARAMENTE
- ALGUMAS VEZES
- GERALMENTE
- SEMPRE

6. Na sua Regional de Polícia Civil, a(s) delegacia(s) aguarda(m) “acumular” demandas a serem resolvidas, sejam de ordem administrativa, sejam de ordem técnica/operacional, para encaminhar(em) drogas para exame definitivo?

- SIM NÃO

7. Se SIM para questão 6, na sua Regional de Polícia Civil, quais os motivos que levam a(s) delegacia(s) aguardar(em) o “acúmulo” de demandas para encaminhar(em) drogas para exame definitivo? (Nesta questão, o Sr./Srª poderá marcar mais de uma alternativa)

- Resolver vários assuntos em uma única viagem, com o intuito de otimizar tempo da equipe e gastos com combustível.

- Baixa cota de combustível
- Falta de manutenção das viaturas
- Distância do local de destino
- Falta de efetivo policial, e, por isso, quando se deslocam para outra cidade, prejudica o trabalho na delegacia
- Falta de diária ou problemas relacionados ao recebimentos delas
- Equipe sobrecarregada
- Falta de disposição do(s) policial(is) para fazer(em) a viagem
- Outros motivos. Quais? _____
_____.

8. Na sua Regional de Polícia Civil, em média estimada, quanto tempo (em número de dias) uma droga fica na Delegacia aguardando para ser encaminhada para exame definitivo? _____ **dias.**

9. Na sua Regional de Polícia Civil, qual a frequência (média mensal estimada) que a(s) Delegacia(s) se desloca(m) para resolver(em) assuntos relacionados às drogas (encaminhá-las para exame definitivo, retirar os laudos correspondentes...)?

- Uma vez ao mês.
- Duas vezes ao mês.
- Três vezes ao mês.
- Um vez por semana.
- Outra frequência. Qual? _____

10. Na sua Regional de Polícia Civil, em média estimada, quantos policiais civis ficam responsáveis pela custódia da droga durante as viagens relacionadas ao encaminhamento delas para exame definitivo? (Após marcar a quantidade, preencher os cargos dos policiais civis que geralmente estão envolvidos com estas viagens)

- Um Policial Civil
Cargo: 1) _____
- Dois Policiais Civis
Cargos: 1) _____ 2) _____

() Três Policiais Civis

Cargos: 1) _____ 2) _____ 3) _____

() Quatro Policiais Civis

Cargos: 1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____

() Outra quantidade. Quantos? _____

Quais cargos e suas respectivas quantidades: _____

_____.

11. **Em toda sua Regional de Polícia Civil**, em média mensal estimada, qual é a quantidade de combustível gasto, em Litros, relacionada ao deslocamento para resolver assuntos referentes às drogas (encaminhá-las para exame definitivo, pegar os laudos correspondentes, etc.)?

TIPO DE COMBUSTÍVEL	Volume (em Litros)
Álcool (Etanol)	
Gasolina	
Diesel	

12. Qual sua opinião sobre o atendimento dos exames definitivos de drogas realizados pela Polícia Técnico-Científica?

() Que continue sendo realizado apenas em Goiânia, no Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR).

() Que continue sendo realizado no Núcleo Regional da Polícia Técnico-Científica instalado na minha Regional de Polícia Civil.

() Que continue sendo realizado no Núcleo Regional da Polícia Técnico-Científica instalado próximo à minha Regional de Polícia Civil.

() Que seja instalado laboratório da Polícia Técnico-Científica que realize exame definitivo em drogas na minha Regional de Polícia Civil ou em outra mais próxima.

() Outra opinião diversa das apresentadas acima. Qual? _____

13. Em relação à questão 12, justifique sua resposta. Responda dentro do campo, por gentileza.

--

RESPONDER AS QUESTÕES DE 14 A 20 SOMENTE QUEM MARCOU O ITEM “b” DA QUESTÃO 1, OU SEJA, PARA AQUELES QUE ENCAMINHAM AS DROGAS PARA EXAMES DEFINITIVOS A UM NÚCLEO REGIONAL, E NÃO AO INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA LEONARDO RODRIGUES, EM GOIÂNIA

14. Marque apenas uma alternativa. Na sua Regional de Polícia Civil, quando os exames definitivos eram realizados no Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR), o encaminhamento das drogas para a realização de exame definitivo e a retirada dos respectivos laudos era realizado:

- Apenas pela Delegacia Regional.
- Por todas as Delegacias, exceto pela Delegacia Regional.
- Apenas pelo GENARC.
- Apenas pela Delegacia Regional e pelo GENARC.
- Tanto pela Delegacia Regional, quanto pelas outras delegacias.
- Tanto pela Delegacia Regional, quanto pelas outras delegacias, exceto aquelas que se situam na cidade sede da Delegacia Regional.
- Outra situação: Qual? _____

_____.

15. Na sua Regional de Polícia Civil, quando os exames definitivos eram realizados no ICLR, com qual frequência a(s) delegacia(s) se deslocava(m) para resolver(em) questões relacionadas exclusivamente ao encaminhamento de drogas para exame definitivo e à retirada dos respectivos laudos:

- NUNCA
- RARAMENTE
- ALGUMAS VEZES
- GERALMENTE
- SEMPRE

16. Na sua Regional de Polícia Civil, quando os exames definitivos eram realizados no ICLR, a(s) delegacia(s) aguardava(m) “acumular” demandas a serem resolvidas, sejam de ordem administrativa, sejam de ordem técnica/operacional, para encaminhar(em) drogas para exame?

- SIM NÃO

17. Na sua Regional de Polícia Civil, quando os exames definitivos eram realizados no Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR), em média estimada, quanto tempo (em número de dias) uma droga ficava na Delegacia aguardando para ser encaminhada? _____ **dias.**

18. Na sua Regional de Polícia Civil, quando os exames definitivos eram realizados no ICLR, qual era a frequência (média mensal estimada) que a(s) Delegacia(s) se deslocava(m) para resolver(em) assuntos relacionados às drogas (encaminhá-las, pegar laudos de exame definitivo...)?

- () Uma vez ao mês.
 () Duas vezes ao mês.
 () Três vezes ao mês.
 () Um vez por semana.
 () Outra frequência. Qual? _____

19. Na sua Regional de Polícia Civil, quando os exames definitivos eram realizados no ICLR, em média estimada, quantos policiais civis ficavam responsáveis pela custódia da droga durante as viagens? (Após marcar a quantidade, preencher os cargos dos policiais civis que geralmente estão envolvidos com estas viagens)

- () Um Policial Civil
 Cargo: 1) _____
- () Dois Policiais Civis
 Cargos: 1) _____ 2) _____
- () Três Policiais Civis
 Cargos: 1) _____ 2) _____ 3) _____
- () Quatro Policiais Civis
 Cargos: 1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____
- () Outra quantidade. Quantos? _____
 Quais cargos e suas respectivas quantidades: _____
 _____.

20. Quando os exames definitivos eram realizados no ICLR, **em toda sua Regional de Polícia Civil**, em média mensal estimada, qual era a quantidade de combustível gasto, em Litros, relacionada ao deslocamento para resolver assuntos referentes às drogas (encaminhá-las, pegar laudos de exame definitivo...)?

TIPO DE COMBUSTÍVEL	Volume (em Litros)
Álcool (Etanol)	
Gasolina	
Diesel	

21. Registre considerações acerca de alguma de suas respostas, bem como sobre o próprio questionário, sobre o assunto em tela, ou sobre o que achar pertinente.

Muito agradecido pela sua participação!

APÊNDICE C – TERMO DE ANUÊNCIA ASSINADO PELA SUPERINTENDENTE DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional



TERMO DE ANUÊNCIA

Eu, Dra. Rejane da Silva Sena Barcelos, Superintendente da Polícia Técnico-Científica, abaixo assinado, consinto com a participação desta Instituição a qual represento, no Projeto de Pesquisa intitulado “DESCONCENTRAÇÃO DOS EXAMES DEFINITIVOS DE DROGAS REALIZADOS NO INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS”, desenvolvido pelos pesquisadores Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba, Mestrando Esp. César Augustus Adorno Ferreira Lima. Pesquisa esta vinculada a Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, junto ao Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado Profissional em Gestão Organizacional.

A Polícia Técnico-Científica assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados e demais ações que se fizerem necessárias. Declaro ciência de que nossa Instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso dos pesquisadores responsável com o resguardo da segurança dos dados e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados.

Goiânia, ____ de ____ de 2015.

APÊNDICE D – TERMO DE ANUÊNCIA ASSINADO PELA GESTORA DO
INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA LEONARDO
RODRIGUES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional



TERMO DE ANUÊNCIA

Eu, Perita Criminal Valquíria Soares de Freitas, gestora do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues, abaixo assinado, consinto com a participação desta Instituição a qual represento, no Projeto de Pesquisa intitulado “**DESCONCENTRAÇÃO DOS EXAMES DEFINITIVOS DE DROGAS REALIZADOS NO INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS**”, desenvolvido pelos pesquisadores **Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba, Mestrando Esp. César Augustus Adorno Ferreira Lima**. Pesquisa esta vinculada a Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, junto ao Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado Profissional em Gestão Organizacional.

O Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados e demais ações que se fizerem necessárias. Declaro ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso dos pesquisadores responsável com o resguardo da segurança dos dados e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados.

Goiânia, 20 de outubro de 2015.

Valquíria Soares de Freitas
Gerente de Criminalística /SPTC

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) DESTINADO AOS PARTICIPANTES DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional**



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre o processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR) para os Núcleos Regionais da Polícia Técnico-Científica (NRPTC). A participação é voluntária e muito importante para realização deste estudo. Esse documento irá lhe fornecer informações importantes sobre a pesquisa. Por gentileza, leia as instruções abaixo atentamente e esclareça suas dúvidas junto ao pesquisador para decidir se deseja, ou não, participar do estudo. Se você aceitar participar da pesquisa, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Caso não queira participar, você não será penalizado de forma alguma. Em caso de dúvida **sobre a pesquisa**, você poderá entrar em contato com o(s) pesquisador(es) responsável(is) abaixo citados: a) via e-mail: pharmaPerito@gmail.com; no telefone: (64) 3441-5374, ramal 2420, ou (64) 3441-5326, e, inclusive, à cobrar através do seguinte contato: (64) 9607-4563. Em casos de dúvidas **sobre os seus direitos** como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3521-1215.

TÍTULO: “DESCONCENTRAÇÃO VIS-À-VIS CONCENTRAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE OS EXAMES DEFINITIVOS DE DROGAS NA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS”

PESQUISADORES:

Orientador Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba; contato: (64) 3441-5326; e-mail: serigneabbacar@hotmail.com; Centro de Gestão de Negócios(CEGEN) da UFG - Regional Catalão, Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, 1120, Setor Universitário, Catalão – GO, CEP 75.704-020.

Mestrando Esp. César Augustus Adorno Ferreira Lima.

Objetivos do Estudo:

Objetivo Geral: Realizar um estudo sobre a desconcentração *vis-à-vis* a concentração dos exames definitivos de drogas na Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás.

Objetivos Específicos: Analisar a possibilidade de continuarem concentrados os exames definitivos de drogas no Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR); verificar a necessidade de desconcentrar os exames definitivos de drogas do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR) para um ou mais Núcleos Regionais da Polícia Técnico-Científica (NRPTC); realizar um estudo sobre os custos financeiros necessários para melhorar a produção dos laudos de exames definitivos de drogas na Superintendência de Polícia Técnico-Científica; identificar a opinião dos gestores da Polícia Técnico-Científica sobre a desconcentração dos exames definitivos de drogas dentro desta instituição.

Desenvolvimento do estudo: Após concordar em participar do projeto, que será formalizado com a assinatura deste termo, você será orientado como exercerá seu papel dentro da pesquisa, seja na validação dos dados coletados do SAPLIC, seja como entrevistado. No caso das entrevistas, serão gravadas para posterior transcrição literal. A técnica utilizada para tratamento qualitativo dos dados será a análise de conteúdo.

Desconfortos e/ou riscos: A chance de você sofrer algum dano como consequência imediata ou tardia da pesquisa é praticamente inexistente. Como possíveis desconfortos pode-se prever o constrangimento relacionado à entrevista, mas você pode optar por não responder qualquer pergunta que possa gerar constrangimento. Além disso, pode-se prever a interferência nas suas atividades laborais, disponibilizando parte do seu tempo para participar da pesquisa. Diante disso, para minimizá-lo, a sua participação será agendada com no mínimo 15 dias de antecedência, ocasião em que será explicada a importância do trabalho. Caso haja algum desconforto que possa resultar em estresse, serão minimizados por meio do diálogo com o pesquisador a fim de detectar as causas de modo a compreendê-las e saná-las. Esta pesquisa não oferece prejuízo ou ameaça à sua atuação profissional.

Benefícios: Possibilidade de contribuir com o Governo do estado de Goiás, a Secretaria de Segurança Pública, e os dirigentes da Polícia Técnico-Científica no sentido de auxiliar em decisões estratégicas relacionadas ao processo de desconcentração dos exames definitivos de drogas, e, com isso, otimizar as ações de gestão dentro da própria instituição.

Confidencialidade, privacidade e período de participação: A sua participação neste estudo se dará apenas neste momento. Em nenhum instante você será identificado durante este estudo. Os resultados da pesquisa serão publicados. Contudo, a sua identidade será preservada. Além disso, você tem liberdade de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem nenhum prejuízo para você.

Sobre despesas: Você não terá custo ao participar deste estudo, bem como não receberá pagamento ou qualquer gratificação financeira. Caso você se sinta lesado, poderá pleitear indenização, que será concedida mediante a confirmação de eventuais danos decorrentes da sua participação nesta pesquisa.

Obrigado por sua colaboração.

Pesquisador (Entrevistador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG _____ CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo: **“DESCONCENTRAÇÃO VIS-À-VIS CONCENTRAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE OS EXAMES DEFINITIVOS DE DROGAS NA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DO ESTADO DE GOIÁS”**, sob coordenação do Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador César Augustus Adorno Ferreira Lima sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

_____, _____ de _____ de 2016.

Nome do participante da pesquisa

APÊNDICE F – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A SUPERINTENDENTE DA POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional**



- 1– Qual o papel da Polícia Técnico-Científica na investigação criminal sobre as drogas?
- 2 – Como tem sido o exercício deste papel pela Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás? Há desafios a serem superados? Se sim, quais?
- 3 – A Polícia Técnico-Científica tem conseguido responder a demanda de exames definitivos de drogas?
- 4 – Como estes desafios tem sido tratados pela gestão? O que tem sido realizado?
- 5 – Existe alguma comissão/grupo dentro da Superintendência da Polícia Técnico-Científica que tem realizado estudo para solucionar estes desafios a serem superados? Como as decisões para solucionar os problemas tem sido tomadas?
- 6 – A Polícia Técnico-Científica tem uma relação muito estreita com instituições que necessitam dos laudos definitivos de drogas: Polícia Civil, Ministério Público e Judiciário. Como tem sido essa relação no contexto dos exames definitivos de drogas? Como você avalia essa interação entre as instituições, neste contexto?
- 7 – Atualmente, existe alguma Regional da Polícia Técnico-Científica que tem realizado exames definitivos de drogas? Por que?
- 8 – Há algum projeto para que os exames definitivos de drogas sejam realizados nas Regionais da Polícia Técnico-Científica? Se sim, qual(is) é(são) o(s) projeto(s)?
- 9 – Existindo este projeto, para qual(is) Regional(is) os exames definitivos de drogas serão levados? Por que estas regionais?
- 10 – A Sra. considera viável economicamente levar os exames definitivos de drogas para uma ou mais unidade regional de Polícia Técnico-Científica? É possível isso ocorrer?
- 11 – O estado está disposto a investir neste processo de interiorização da perícia?
- 12 – O laboratório de Drogas do ICLR necessita de aumentar sua estrutura física? Por que?

13 – Alocar mais Peritos Criminais no laboratório de drogas, aumentando sua capacidade de produção de laudos, não resolveria o problema de atendimento dos exames definitivos? Se sim, porque é importante levar estes exames para as unidades regionais?

14 – Deseja acrescentar alguma consideração sobre como os exames definitivos de drogas tem sido gerido pela Superintendência de Polícia Técnico-Científica?

**APÊNDICE G – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES DO
INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA LEONARDO RODRIGUES**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional**



1 – Qual o papel da Polícia Técnico-Científica na investigação criminal sobre as drogas?

2 – Como tem sido o exercício deste papel pela Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás? Há desafios a serem superados? Se sim, quais?

3 – O Instituto de Criminalística tem conseguido responder a demanda de exames definitivos de drogas?

4 – Como estes desafios tem sido tratados pela gestão? O que tem sido realizado?

5 - Existe alguma comissão/grupo dentro da Polícia Técnico-Científica que tem realizado estudo para solucionar estes desafios a serem superados? Como as decisões para solucionar os problemas tem sido tomadas?

6 – A Polícia Técnico-Científica tem uma relação muito estreita com instituições que necessitam dos laudos definitivos de drogas: Polícia Civil, Ministério Público e Judiciário. Como tem sido essa relação no contexto dos exames definitivos de drogas? Como você avalia essa interação entre as instituições, neste contexto?

7 – Atualmente, você tem conhecimento de alguma Regional da Polícia Técnico-Científica que tem realizado exames definitivos de drogas? Porque?

8 – Você tem conhecimento de algum projeto para que os exames definitivos de drogas sejam realizados nas Regionais da Polícia Técnico-Científica? Se sim, qual(is) é(são) o(s) projeto(s)?

9 – Existindo este projeto, para qual(is) Regional(is) os exames definitivos de drogas serão levados? Por que?

10 – Você considera viável economicamente levar os exames definitivos de drogas para uma ou mais unidade regional de Polícia Técnico-Científica? É possível isso ocorrer?

11 – O estado está disposto a investir neste processo de interiorização da perícia?

12 – O laboratório de Drogas do ICLR necessita de aumentar sua estrutura física? Por que?

13 – Alocar mais Peritos Criminais no laboratório de drogas, aumentando sua capacidade de produção de laudos, não resolveria o problema de atendimento dos exames definitivos? Se sim, porque é importante levar estes exames para as unidades regionais?

14 – Deseja acrescentar alguma consideração sobre como os exames definitivos de drogas tem sido gerido pela Gerência do Instituto de Criminalística?

APÊNDICE H – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES DOS NÚCLEOS REGIONAIS DE POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS REGIONAL CATALÃO Mestrado Profissional em Gestão Organizacional



1 – Qual o papel da Polícia Técnico-Científica na investigação criminal sobre as drogas?

2 – Como tem sido o exercício deste papel pela Polícia Técnico-Científica do estado de Goiás? Há desafios a serem superados? Se sim, quais?

3 – A Polícia Técnico-Científica tem conseguido responder a demanda de exames definitivos de drogas?

4 – Como estes desafios tem sido tratados pela gestão? O que tem sido realizado?

5 - Existe alguma comissão/grupo dentro da Polícia Técnico-Científica que tem realizado estudo para solucionar estes desafios a serem superados? Como as decisões para solucionar os problemas tem sido tomadas?

6 – A Polícia Técnico-Científica tem uma relação muito estreita com instituições que necessitam dos laudos definitivos de drogas: Polícia Civil, Ministério Público e Judiciário. Como tem sido essa relação no contexto dos exames definitivos de drogas? Como você avalia essa interação entre as instituições, neste contexto?

7 – Atualmente, a sua Regional de Polícia Técnico-Científica tem realizado exames definitivos de drogas? Por que?

8 – Há algum projeto para que os exames definitivos de drogas sejam realizados na sua Regional? Se sim, qual(is) é(são) o(s) projeto(s)? Como este projeto tem sido conduzido?

09 – Você considera viável economicamente trazer os exames definitivos de drogas para sua unidade regional de Polícia Técnico-Científica? É possível isso ocorrer?

10 – O estado está disposto a investir neste processo de interiorização da perícia?

11 – O laboratório de Drogas do ICLR necessita de aumentar sua estrutura física? Por que?

12 – Alocar mais Peritos Criminais no laboratório de drogas, aumentando sua capacidade de produção de laudos, não resolveria o problema de atendimento dos exames definitivos? Se sim, porque é importante trazer estes exames para a sua unidade regional?

13 – Tem conhecimento de alguma(s) Regional(is) para a(s) qual(is) será(ão) levado(s) os exames definitivos de drogas? Sabe o porquê desta escolha?

14 – Deseja acrescentar alguma consideração?