

A medição de desempenho no serviço de Perícia Criminal: proposição e aplicação em uma unidade pericial

Claudio Vilela Rodrigues

Professor do Ensino Superior nas áreas de Gestão de Operações e Administração Pública. Pós-Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSCar. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras UFLA. Graduado em Direito e Matemática.

 claudiovilela@dep.ufscar.br

José Carlos de Toledo

Professor Titular do Departamento de Engenharia de Produção e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo - USP. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Graduado em Engenharia de Produção pela USP.

 toledo@dep.ufscar.br

Resumo

A sociedade brasileira demanda serviços públicos de qualidade, incluindo o serviço de Perícia Criminal. Esse órgão produz a prova técnico-científica e carece de um instrumento de medição de desempenho, para auxiliar os gestores. O objetivo desta pesquisa foi desenvolver e implementar um instrumento de medição de desempenho que preenchesse esta lacuna na Perícia Criminal. Utilizou-se o método da pesquisa-ação em uma unidade pericial. O resultado foi a implementação de um instrumento de medição, que consiste em um indicador composto pelos seguintes indicadores: o percentual de laudos em atraso, percentual de laudos disponibilizados em relação aos exames requisitados e o número de reclamações por ano. O instrumento permite avaliar os peritos, as unidades periciais, os gestores e o órgão, e apresentou boa aceitação, por fazer sentido prático, possibilitar benchmarking e melhorias nas operações.

Palavras-Chave

Medição de desempenho. Gestão de operações de serviços públicos. Perícia criminal. Qualidade em Serviços públicos.

INTRODUÇÃO

Dentre os serviços que impactam o cotidiano das pessoas estão os de segurança pública e justiça criminal. Um dos integrantes destes sistemas é o serviço de Perícia Criminal, segmento responsável pela produção de provas científicas, fazendo a ligação entre a Ciência e a Justiça. O serviço de Perícia Criminal é fundamental na redução da criminalidade, porque aumenta as chances de sucesso de uma investigação sobre crimes e de um julgamento justo. As provas têm validade científica e, ao mesmo tempo, auxiliam na promoção dos direitos humanos, evitando que se submeta suspeitos a constrangimentos físicos e psicológicos.

O problema de pesquisa abordado é: como medir o desempenho dos peritos criminais, gestores, unidades e do órgão, por meio de um único instrumento, de forma

rápida e objetiva? O objetivo é desenvolver e aplicar um instrumento de medição de desempenho que: (a) auxilie os dirigentes do serviço na gestão de suas operações; (b) que possa auxiliar os agentes políticos em termos de *accountability*¹; (c) contribua para a melhoria da prestação do serviço aos clientes da Perícia Criminal.

Para atingir os objetivos utilizou-se o método da pesquisa-ação ao longo de quatro anos em uma unidade de Perícia Criminal da Superintendência de Polícia Técnico-Científica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Esse método se justifica, pois, se pretendeu desenvolver e aplicar uma proposta de medição de desempenho com a participação dos atores envolvidos, buscando aumentar a compreensão e adesão à proposta.

MÉTODO DE PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos, aplicou-se o método da pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um método de pesquisa que visa a resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e membros da organização envolvidos com a situação sob investigação. Objetiva, simultaneamente, a intervenção e o desenvolvimento da teoria, ou seja, é uma abordagem para pesquisar que pretende implementar ações e criar conhecimento sobre a ação (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002). Neste aspecto, os pesquisadores e participantes buscam definir juntos problemas prioritários, implementar soluções e avaliá-las (THIOLLENT, 2009; COUGHLAN; COUGHLAN, 2002).

A pesquisa-ação foi conduzida na unidade de Perícia Criminal do interior de Minas Gerais e seguiu o roteiro proposto por Thiollent (2009). O autor aponta quatro fases, que foram seguidas nesta pesquisa:

- a) a fase exploratória, que corresponde ao diagnóstico, quando pesquisadores e participantes detectam problemas e possíveis ações, por meio de entrevistas e discussões em grupos. Foram conduzidas as duas primeiras reuniões (fevereiro e março de 2012) com os membros da unidade – peritos criminais e servidores de apoio –, quando se chegou a um consenso que o ponto de partida para melhoria da gestão da unidade seria a medição de desempenho. A partir daí, se iniciou uma revisão da literatura sobre o tema e sobre o serviço de Perícia Criminal.
- b) a pesquisa aprofundada, quando se utilizam vários instrumentos para co-

letar dados, para pesquisar a situação e cujos dados são discutidos e interpretados pelos participantes, para juntos promoverem o planejamento das ações a serem implementadas. Buscou-se dados e informações junto ao órgão pesquisado, através de pesquisa documental, conversas informais, acesso aos arquivos digitais e observação participante, com o objetivo de verificar o que existia em termos de medição e objetivos de desempenho, planejamento estratégico e outros dados. Em novas reuniões, iniciou-se o planejamento das ações a serem implementadas para realizar a medição de desempenho, bem como as ações de suporte necessárias.

- c) a fase ação, quando são divulgadas as propostas e ocorre a implementação das ações planejadas. Esta fase iniciou após a aprovação do planejamento, quando, então, foram implementadas as ações planejadas;
- d) na fase de avaliação, quando se avalia as ações implementadas, toma-se as ações corretivas e resgata-se o conhecimento. Um critério de avaliação da pesquisa-ação é o grau de êxito da unidade em implementar a medição de desempenho e melhorar a gestão.

No total foram realizadas 15 reuniões na unidade no período de 2012 a 2015. Além disso, o pesquisador manteve contato direto com os participantes e recebeu o apoio de escalões superiores da Perícia Criminal. A pesquisa deixou como legado o método de medição de desempenho desenvolvido e implementado na unidade pericial.

A CONDUÇÃO DA PESQUISA

Fase exploratória: caracterização do serviço, diagnóstico e revisão da literatura

Caracterização do serviço

A Perícia Criminal integra uma cadeia de produção de serviços de segurança pública e justiça criminal, conforme resume a figura 1. Resumidamente, nesta cadeia de produção, quando há uma infração penal, a Polícia Militar ou Rodoviária toma conhecimento primeiro e se dirige para o local da infração, isolando-o. Aciona a Polícia Judiciária, que assume o local e, caso haja vestígios, o

delegado de polícia aciona a perícia criminal e preserva o local, para que não se altere o estado das coisas, até a chegada da perícia. O perito criminal se dirige ao local do evento, transportando o material necessário à realização dos exames e recolhimento de vestígios. Materiais são recolhidos pela perícia no local, caso sejam necessários exames laboratoriais ou especializados. Materiais relacionados com a infração penal também podem ser apreendidos pelo delegado de polícia. Posteriormente, o laudo pericial é encaminhado para o delegado de polícia responsável pela investigação para ser juntado ao respectivo inquérito policial (IP).

Figura 1 - Macroprocesso genérico e simplificado do evento até a sentença final



Fonte: Rodrigues (2010).

Concluído o inquérito policial, o delegado o encaminha para o juiz de direito, que, por sua vez, encaminha-o ao promotor de justiça, que pode pedir arquivamento, requerer novas diligências à polícia ou denunciar os indiciados no IP, que, então, se tornam réus no processo criminal. Durante a instrução processual, os peritos podem ser intimados pelo juiz a responder quesitos escritos após requerimento das partes ou a comparecer em juízo para responder diretamente às questões da acusação, defesa e/ou do próprio juiz de direito. Ao final da instrução o juiz dará a sentença, da qual caberá recursos às instâncias superiores. Ressalte-se que quando o crime for de competência do tribunal do júri, os jurados são os juízes, cabendo em qualquer dos casos ao juiz de direito dirigir o processo.

Nesta operação, segundo o modelo geral de transformação (JOHNSTON; CLARK, 2005), os recursos a serem transformados são vestígios (rastros, pistas, resíduos, etc.) encontrados em locais de crime ou relacionados, tais como impressões digitais, materiais fisiológicos, pegadas, armas e munições, fadigas em materiais, etc. Os recursos transformadores são os peritos criminais (graduados em engenharia, física, química, biologia, farmácia, ciências contábeis, ciências da computação, medicina, etc.) e as instalações (prédios, tecnologias aplicadas, veículos, etc.). O processo de transformação para processamento dos vestígios são o conhecimento científico e as tecnologias aplicadas (DNA, cromatógrafos, luz forense, reagentes químicos como luminol, microcomparadores balísticos, etc.) tanto em locais de crime no levantamento, busca, registro e documentação dos vestígios (*front office*)², quanto nos exames laboratoriais e especializa-

dos (*back office*)³. As saídas são provas materiais (ou negativas) consolidadas no laudo pericial, que contém a descrição, análises, métodos e conclusões do trabalho pericial. Os clientes do serviço são os juízes de direito, promotores públicos, defensores, delegados de polícia e presidentes de Comissões Parlamentares de Inquérito, porque são os destinatários do laudo pericial (RODRIGUES, 2010).

A prova pericial dá sustentação a uma narrativa, permitindo aos clientes do serviço analisar as condutas dos envolvidos, tipificá-las e julgá-las.

A unidade pesquisada e o diagnóstico

A unidade pesquisada integra a estrutura da Superintendência de Polícia Técnico-Científica da Polícia Civil/MG (doravante chamada de SPTC). A SPTC é órgão responsável pela gestão, planejamento, direção, controle e supervisão do serviço de Perícia Oficial de natureza criminal no Estado. Compõem sua estrutura os Institutos Médico-Legal e de Criminalística da capital e as 63 unidades de Perícia Criminal e Medicina-Legal do interior.

A unidade contava no início da pesquisa, com 6 peritos criminais, 3 médicos-legistas e 5 servidores de apoio e, ao final, com 8 peritos criminais, 5 médicos-legistas e 7 servidores de apoio. A unidade possui um prédio cedido pela Prefeitura Municipal com 600m² de área construída, destinado exclusivamente à Perícia Criminal e ao Posto Médico-Legal.

As duas primeiras reuniões destinaram-se ao diagnóstico da situação da unidade. Na ocasião, definiu-se a necessidade de implementar formas de medir o desempenho, melhorar a organiza-

ção da produção dos serviços e do trabalho e rearranjo do espaço físico como principais temas e problemas da unidade. E definiu-se que a medição de desempenho seria o eixo condutor e as outras ações seriam para dar suporte à medição de desempenho implementada.

A partir do diagnóstico, realizou-se uma revisão da literatura para, então, passar à fase seguinte: promover novas reuniões com os membros da organização, buscar mais dados e elaborar o planejamento das ações.

A revisão da literatura

Qualquer operação precisa de algum sistema de medição de desempenho para ser gerenciada melhor e auxiliar na tomada de decisões e adoção de ações corretivas (BOURNE et al., 2002; PIDD, 2012). Mesmo as organizações públicas, cuja missão e jurisdição já foram definidas nas respectivas leis que as criaram, necessitam de instrumentos de medição de desempenho. Porém, a medição de desempenho no serviço público é complexa em função do número de *Stakeholders*⁴ e dos interesses políticos, sociais e econômicos envolvidos (BEHN, 2003; PIDD, 2012).

Segundo Pidd (2012), entre as razões para medir o desempenho organizacional e individual estão: (1) planejamento e melhoria; (2) monitoramento e controle; (3) benchmarking; (4) comunicação e responsabilização; (5) orçamentação; e (6) gestão do desempenho individual.

Na prática, define-se os indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPIs), que são os indicadores mais importantes e adequados para que a organização cumpra

sua missão institucional, preste um serviço de qualidade, melhore a gestão do serviço e sirva como um norte para todos os colaboradores (PAIM et al., 2009; PIDD, 2012). Após definidos os KPIs e realizadas as medições, é possível aplicar a técnica do *benchmarking*⁵ interno e externo da organização, para fins de comparação, e, também, para monitorar o progresso das iniciativas de gestão (PIKE; ROOS, 2007).

Neely et al. (2002) ressaltam a necessidade de debates com os gestores e praticantes, para obtenção de novos *insights*, que aperfeiçoem o instrumento de medição. Os indicadores devem fazer sentido para os praticantes, gestores, clientes e agentes políticos (POISTER, 2003) e um sistema de recompensas deve acompanhar a implementação do método (AUSTIN; GITTEL, 2007).

Em organizações públicas, devem-se usar indicadores compostos, dada a complexidade da gestão. O indicador composto é um índice agregado abrangendo alguns indicadores individuais de desempenho (JACOBS; SMITH; GODDARD, 2007). O indicador composto facilita as análises e comunicação com os *Stakeholders*.

Para a definição dos indicadores, adotou-se a abordagem de Neely et al. (2002), que leva em conta a visão dos clientes e outros *Stakeholders*, e sugere os seguintes passos:

- a) Identificar os produtos e/ou serviços mais importantes, que podem ter diferentes requisitos;
- b) Construir um consenso em torno dos objetivos organizacionais a partir dos requisitos dos *stakeholders*, para cada grupo de produto ou serviço;

- c) Buscar o consenso e projetar os indicadores de desempenho a partir dos objetivos organizacionais acordados no passo anterior e definir os responsáveis pelo desenvolvimento;
- d) Testar os indicadores projetados e torná-los compreensíveis, para obter o acordo para sua respectiva adoção e implementação e, se necessário, realizar correções;
- e) Incorporar os indicadores de desempenho na organização e utilizá-los para gerir a operação, detectar barreiras, fornecer o suporte necessário na implementação e revisá-los;
- f) Identificar os determinantes-chave da operação, para atingir os objetivos organizacionais.

A medição de desempenho na Perícia Criminal

Na Perícia Criminal há propostas de medição de desempenho tanto na literatura nacional quanto internacional. Houck et al. (2012) propõem medidas de eficiência e sugerem nos processos internos a medição das entradas, tais como número de casos, amostras, itens, testes requisitados, e as saídas, como os itens examinados, testes completados e comparecimentos em juízo. Ainda, devem ser medidos: a média em número de dias para atendimento das requisições; o percentual de requisições atendidas dentro de 'X' dias; a satisfação dos clientes com base levantamento do tipo *surveys*⁶; o *backlog*⁷; o número de erros; e o número de reclamações dos clientes. Os autores sugerem ainda o uso do custo médio por caso, resultado da soma dos custos totais incorridos (instalações, pessoal, etc.) dividido pelo número de casos.

King e Maguire (2009) propõem indicadores que sigam o processo produtivo do local do crime até o tribunal, incluindo a cadeia de custódia, que é o rastreamento da evidência, conforme sintetiza o Quadro 1.

No Brasil há estudos sobre medição de desempenho na perícia criminal (BELLUCO, 2012; BELLUCO; PIMENTA, 2013; GONÇALVES, 2013; LIMA; GOLDSZMIDT, 2013). Belluco (2012), Belluco e Pimenta (2013) desenvolveram uma fórmula (Figura 2) para medir a produtividade da Unidade de Perícia Criminal.

O índice esperado é 1 (um), indicando o que a unidade conseguiu produzir, com o seu efetivo de peritos, a produção referente a um dia de trabalho em média, com base no tempo médio de cada tipo de laudo e o número de dias apurado.

Lima e Goldszmidt (2013) propõem três indicadores: celeridade do laudo, efetividade da unidade pericial e efetividade do perito (Figura 3). O prazo é o principal indicador, por ser relevante para os destinatários do serviço.

Um *survey* avaliou o impacto dos laudos periciais criminais de homicídio e latrocínio no Distrito Federal, junto a juízes de direito, promotores públicos, defensores públicos e delegados de polícia. O principal resultado foi que os laudos não são encaminhados no prazo (40% dos entrevistados). A pesquisa constatou que o prazo médio de conclusão dos laudos foi de 99,5 dias (GONÇALVES, 2013).

Segundo estudo da Secretaria Nacional de Se-

Quadro 1 – Potenciais indicadores de desempenho para o serviço de Perícia Criminal

1. Indicadores de Desempenho para o processamento do local de crime e estocagem da evidência	Habilidade pra encontrar, proteger e processar a cena do crime
	Habilidade para localizar e acondicionar a evidência física
	Habilidade para documentar a cena do crime (esquemas, notas, fotografias, etc.)
	Habilidade para submeter apropriadamente a evidência física para análise ou guarda
	Habilidade para guardar adequadamente e proteger a evidência
	Habilidade para dispor ou destruir evidência física quando apropriado
	Uso correto dos processadores (artefatos tecnológicos) periciais
2. Indicadores de Desempenho para análise da evidência	Rapidez das análises
	Tamanho de tempo dos <i>backlogs</i>
	Acurácia das análises
	Sistema de triagem de casos e análises
	Habilidade para guardar e proteger a evidência de alterações, destruição e furto
	Habilidade para dispor ou destruir a evidência física quando for adequado
3. Indicadores de Desempenho para disseminação, uso e utilidade da informação no laudo	Nível de disseminação das análises periciais para investigadores e promotores
	Compreensão das informações por investigadores e promotores
	Utilidade das informações periciais para os casos, denúncias e absolvições
	Nível de disponibilidade das informações periciais para investigadores e promotores
	Satisfação geral dos clientes (juízes, investigadores e promotores) com os laudos periciais

Fonte: King e Maguire (2009).

A medição de desempenho no serviço de Perícia Criminal: proposição e aplicação em uma unidade pericial

Claudio Vilela Rodrigues e José Carlos de Toledo

Figura 2 – Índice de Produtividade Anual (IPA)

$$IPA = [\Sigma (l.t)/(\Sigma (PCF - Af))/n]/365$$

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

Fonte: Belluco e Pimenta, 2013.

Figura 3 – Indicadores de celeridade do laudo, efetividade da unidade e do perito

$$I_{celeridade} = T_{previsto}/T_{real}, \text{ onde}$$

$\left\{ \begin{array}{l} I_{celeridade} = \text{Índice de celeridade do laudo} \\ T_{previsto} = \text{tempo médio previsto pelo modelo para conclusão} \\ T_{real} = \text{tempo em que efetivamente o laudo foi concluído} \end{array} \right.$

$$I_{efetividade_unidade} = Q_{prazo}/Q_{total}, \text{ onde}$$

$\left\{ \begin{array}{l} I_{efetividade_unidade} = \text{Índice de efetividade da unidade} \\ Q_{prazo} = \text{Quantidade de laudos concluídos dentro do prazo médio previsto} \\ Q_{total} = \text{Quantidade total de laudos requisitados no período} \end{array} \right.$

$$I_{efetividade_perito} = \ln [(\Sigma_{i=1}^n I_{celeridade}/n) \cdot \Sigma_{i=1}^n T_{previsto} \cdot Q_{prazo}/Q_{total}] \quad \ln = \text{logaritmo neperiano}$$

Fonte: Lima e Goldszmidt, 2013.

gurança Pública do Ministério da Justiça e Cidadania – SENASP - (BRASIL, 2012), não há na maioria das unidades periciais do Brasil um sistema formal que avalie a qualidade dos laudos periciais. E quando há alguma forma de avaliação interna da qualidade dos laudos, são revisões realizadas pelos próprios pares. O estudo levantou também a produtividade dos órgãos periciais dos entes federados, embora reconhecesse que os dados não fossem seguros. A produtividade foi medida como a relação percentual entre o número de laudos emitidos e o número de requisições recebidas.

A pesquisa aprofundada e o planejamento das ações a serem implementadas

A pesquisa-ação admite o uso de qualquer método, qualitativo ou quantitativo, para coleta de dados. Assim, coletou-se dados através de entrevistas informais, pesquisa documental, observação participante e consulta aos arquivos e artefatos físicos do órgão.

Entre os principais dados coletados está o instrumento de medição de desempenho existente no órgão: a Avaliação de Desempenho Individual (ADI). A ADI é o principal componente da nota do sistema de promoção de servidores da Instituição e compõe a remuneração daqueles que ingressaram no serviço público estadual a partir de 2003 em substituição ao quinquênio de 10% a cada 5 anos de serviço.

A ADI para o perito criminal (tabela 1) é realizada pela chefia imediata anualmente, com no mínimo dois acompanhamentos por ano, cabendo recurso da avaliação.

Os peritos criminais que ocupam cargos de direção e chefia são avaliados pela chefia imedia-

ta, conforme instrumento mostrado na tabela 2.

Estes instrumentos, embora representem avanços em relação à situação anterior, pois não havia medição de desempenho antes de 2003, apresentam oportunidades de melhoria, no sentido de captar a essência do serviço e torná-lo mais objetivo.

A partir dos levantamentos dos dados e das discussões com os membros da organização, elaborou-se o planejamento das ações, para projetar e implementar o método de medição e avaliação de desempenho do serviço. Utilizou-se como plataforma o *MS Project 2007*, para definição da sequência de ações, responsabilidades e cronogramas.

As principais fases do planejamento foram: (i) definição do conceito da unidade e do serviço, missão, valores e visão da unidade, para orientar a definição dos KPIs; (ii) projetar e implementar um método de medição de desempenho para o serviço; (iii) implementação do 5S; (iv) redefinição do espaço físico, com a criação de uma sala de convivência e biblioteca; (v) uso de uniforme para identidade visual; (vi) implementação de um sistema de gerenciamento da fila de laudos periciais; (vii) implementação de sistema de gestão à vista; e (viii) levantamento do custo médio por laudo.

Resultados e Discussões

A implementação da medição de desempenho e das ações de suporte

Inicialmente, em duas reuniões para elaboração das dimensões estratégicas definiram-se: (i) conceito do serviço: “A Perícia

Tabela 1 – Indicadores de celeridade do laudo, efetividade da unidade e do perito

Critério	Nota (0 a 10)	Peso	Pontos (Nota x Peso)
1 – Hierarquia		0,6	
2 – Disciplina		0,6	
3 – Qualidade do trabalho		1,2	
4 – Produtividade no trabalho		0,8	
5 – Iniciativa		0,7	
6 – Presteza		0,4	
7 – Interesse em participar de programa de capacitação		0,3	
8 – Aproveitamento em programa de capacitação		0,2	
9 – Assiduidade		0,2	
10 – Pontualidade		0,2	
11 – Administração do tempo e tempestividade		0,4	
12 – Racionalidade		0,4	
13 – Comunicação		0,5	
14 – Ética Profissional		1,6	
15 – Adaptabilidade		1,3	
16 – Capacidade de trabalho em equipe		0,8	
Total de Pontos		10,0	

Fonte: Elaboração própria.

Prova”; (ii) a missão da unidade: “contribuir para que se faça Justiça, produzindo uma prova material, objetiva, útil que vincule o autor à cena do crime (ou inocente alguém erroneamente acusado), elucidativa, isenta, acessível a qualquer cidadão independente-

mente de qualquer condição preexistente, dentro dos princípios da ampla defesa, do contraditório e que promova os direitos humanos e que seja esteticamente produzida, com a utilização do conhecimento científico e da tecnologia disponível.”; (iii) os valores:

Tabela 2 – Instrumento De Avaliação Individual para ocupantes de cargos de direção e chefia

CRITÉRIO	Dimensões	Nota (0 a 10)	Peso	Pontos (Nota x Peso)	
1 - Competência Gerencial	Delegação de funções		0,8		
	Desenvolvimento de pessoas				
	Flexibilidade				
	Gerência Participativa				
	Planejamento				
	Tomada de decisão				
2 - Competência Técnica	Conhecimento do trabalho		0,6		
	Eficácia				
	Eficiência				
	Qualidade e produtividade				
	Qualificação profissional				
3 - Competência Interpessoal	Comunicação		0,5		
	Iniciativa				
4 - Disciplina	Assiduidade		0,4		
	Ética profissional				
	Uso adequado de equipamentos e instalações				
Total de Pontos da Avaliação de Desempenho Individual					

Fonte: Elaboração própria.

“Conhecimento científico e tecnologia; Busca da verdade real; Promoção dos Direitos Humanos; Tratamento isonômico aos usuários e clientes do serviço, independentemente de ideologia, gênero, credo religioso, raça e condição socioeconômico e cultural; Auto-

nomia na gestão e produção do serviço e no exercício da atividade pericial; Isenção; Gestão profissional”; e (iv) a visão da unidade: “Ser referência em excelência na prestação do serviço Pericial Oficial de natureza criminal entre as unidades de Minas Gerais”.

Em seguida, discutiu-se com os participantes o que foi levantado na literatura e a prática sobre medição de desempenho. Após analisar as diferentes propostas com os participantes, buscou-se um modelo mais customizado às necessidades do órgão pesquisado, seguindo as etapas propostas por Neely et al. (2002).

Durante reuniões realizadas com os participantes buscou-se primeiro definir os serviços mais críticos para a operação, para definir os seus requisitos. Os exames periciais mais críticos foram: homicídio, sequestro, roubo, réu preso, trânsito com vítima, infanticídio, estupro, latrocínio e prisão em flagrante delito. Os outros foram classificados como “demais casos”. Posteriormente, construiu-se

um consenso em torno dos objetivos organizacionais, a partir dos requisitos dos clientes do serviço. Nesta etapa, definiram-se os prazos para a conclusão dos laudos periciais como um dos objetivos organizacionais, pois foi uma demanda dos destinatários do serviço detectada na pesquisa de campo. O prazo legal é de 10 dias, porém, como as unidades periciais lidam com alta variedade (107 tipos de exames) e volume de requisições periciais, há necessidade de priorizar as requisições de acordo com a sua criticidade. Outro objetivo organizacional que obteve consenso foi a necessidade de manter um nível de produtividade na produção de laudos em relação aos exames requisitados e também evitar falhas na produção do serviço.

Tabela 3 – Prazos para disponibilização dos laudos periciais

Tipo de Delito	Prazo de Entrega do Laudo (Dias)
Homicídio	10
Sequestro	10
Roubo	10
Réu Preso	10
Trânsito com vítima	10
Infanticídio	10
Estupro	10
Latrocínio	10
Prisão em Flagrante Delito	10
Demais Casos	30

Fonte: Elaboração própria.

Ao longo das reuniões de trabalho em 2012, obteve-se o consenso e se projetou os indicadores a partir dos objetivos organizacionais. Assim, definiu-se como primeiro indicador o percentual de laudos em atraso em relação ao número total de exames requisitados, ou seja, o *backlog*. Subjacentemente, mede-se também a tempestividade dos laudos periciais, ou seja, o percentual de laudos periciais produzidos dentro do prazo acordado. Os prazos para disponibilização dos laudos periciais, para servir de parâmetro para este indicador, foram definidos conforme a tabela 3.

O segundo indicador projetado foi aquele utilizado pela Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça e Cidadania – SENASP - (BRASIL, 2012) e Houck et al. (2012), que consiste na medição do percentual de laudos disponibilizados em relação ao número de exames requisitados. O terceiro indicador, coerente com ambos anteriores, foi “O Número de Reclamações por Ano”, inspirado por Houck et al. (2012). Assim, para qualquer reclamação formalizada por escrito ou informal é apurada a sua procedência. Em caso afirmativo, ela é computada. Entra nessa categoria toda e qualquer reclamação dos clientes do serviço sobre eventuais falhas na prestação do serviço, como, por exemplo, reiterações de solicitações do laudo pericial (deveria ter sido atendido na 1ª vez), ou incompletudes do laudo pericial, entre outras.

Estes três indicadores buscam atender à demanda dos clientes do serviço (juízes de direito, promotores, delegados e advogados, etc.) pela tempestividade do laudo pericial (entrega no prazo), por produtividade (maior emissão de laudos por perito no tempo), e de eficácia,

que é a correção das falhas no serviço.

O quarto indicador definido foi o levantamento do custo médio por laudo (**cml**). Este indicador (cml) consiste no somatório do custo total de instalações (prédios, equipamentos, veículos, etc.), e pessoal (peritos e servidores de apoio), dividido pelo somatório dos laudos disponibilizados. O indicador serve tanto para os gestores avaliarem os custos de produção do serviço, quanto para os agentes políticos o orçarem. Foi definido pela fórmula:

$$\text{cml} = \frac{\Sigma \text{custo (\$) das entradas (instalações + pessoal)}}{\Sigma \text{dos laudos disponibilizados}}$$

Definidos os indicadores e de posse dos parâmetros para realizar as respectivas medições, projetou-se a fase de testes dos indicadores acordados. Então, desenvolveu-se no âmbito da unidade rotinas no aplicativo *MS Excel*, para a geração das seguintes informações: (i) o percentual de laudos em atraso por perito criminal e por unidade (*backlog*); (ii) o percentual de laudos disponibilizados por perito criminal e por unidade em relação aos exames requisitados; (iii) número de reclamações por perito criminal e pela unidade.

Os indicadores e seus respectivos resultados foram discutidos com os participantes e com uma gestora da SPTC. Durante as discussões, aperfeiçoou-se o instrumento de medição de desempenho e se chegou à versão final para sua implementação na unidade (Tabela 4). Nesta versão, atribuiu-se um peso a cada indicador, transformando-os em um indicador composto, conforme sugerido por Jacobs, Smith e Goddard (2007).

Tabela 4 – Indicador composto para medir o desempenho dos peritos, gestores e do serviço pericial no Estado

Indicador	Peso	Total (%)
% de Laudos em Atraso (<i>Backlog</i>)	0,25	25,00
Produtividade	0,50	50,00
Nº de reclamações por ano	0,25	25,00
Total	1,00	100,00

Fonte: Elaboração própria.

Assim, os peritos criminais, o gestor da respectiva unidade e os gestores hierarquicamente superiores podem ser avaliados com base neste sistema. Portanto, mede-se o perito criminal individualmente, o gestor e a respectiva unidade, os Chefes de Divisão e o próprio Diretor, enfim, o próprio órgão pericial, pois o desempenho do gestor é o resultado da(s) unidade(s) que lhe é(são) subordinada(s). É uma forma de alinhar todos os membros do órgão aos objetivos organizacionais e também promover um *benchmarking* entre as unidades e os próprios profissionais. Os resultados utilizados para a avaliação individual dos peritos da unidade podem gerar remuneração adicional e também promoção na carreira.

Para preparar a unidade para a implementação da medição de desempenho, foi implementado o 5S, redefinido o espaço físico, com a adoção do escritório aberto na sala de produção, criada uma sala de convivência e biblioteca e adotado o uso de uniforme por peritos criminais e servidores, para reforçar a identi-

dade visual e tangibilizar o serviço. No *hall* de entrada e recepção foram colocados cadeiras e sofá, além de *banners*, informando o conceito do serviço, missão, valores e visão da unidade, e, também, os seus *Stakeholders* e macroprocessos. Para gerenciar a fila de laudos e sinalizar aqueles prioritários a serem produzidos foi implementado um sistema de controle de estoque de 3 gavetas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 376) para os exames e laudos periciais requisitados, onde foi distribuído para cada perito criminal um gaveteiro, contendo três gavetas, sendo que uma gaveta recebeu uma tarja vermelha, a outra a tarja amarela e a terceira, a tarja verde, respectivamente, indicando as requisições mais urgentes, urgentes e não urgentes.

Por fim, foi implementada a gestão à vista: um painel que indica, respectivamente, o percentual de produtividade, de laudos em atraso e o número de reclamações por ano. Os dados são atualizados no painel uma vez ao dia, nos moldes da tabela 5; outro painel foi utilizado

para informar os casos urgentes em atraso, o nome do perito criminal, o número do caso, a data da requisição e o número de dias na fila.

Após implementadas as ações preparatórias e de apoio, iniciou-se em 01 de janeiro de 2013 a medição de desempenho, com cálculo das notas com base na tabela 4. Para 2013, a meta de atraso de laudos (*backlog*) e de produtividade foi acordada em 10% e 80%, respectivamente, e o número mínimo de laudos a serem produzidos por perito criminal (zero da escala) ficou estabelecido em 30%. A meta do indicador “Número de Reclamações por Ano” foi definida em 5 (cinco) por ano por perito (30 o total da unidade). Porém, em 2013,

nenhuma das metas foi atingida pela unidade (resultado do gestor), exceto um perito que atingiu duas delas, conforme mostra a tabela 5. Esta tabela mostra também como seriam os resultados de 2013, utilizando-se as metas definidas para 2014 e 2015.

Para o ano de 2014 foram acordadas as seguintes metas: 5% de *backlog*; 85% de produtividade; o número mínimo de laudos a serem produzidos por perito criminal ficou estabelecido em 35% e a meta relativa ao número de reclamações por ano foi reduzida para 3 (três) por perito, ou seja, 24 no total da unidade. Em 2014 foram obtidos os resultados apresentados na tabela 6. Apesar de novamente nenhuma das metas ter

Tabela 5 – Resultados da medição implementada em uma unidade pericial para o ano de 2013

Ranking	Perito Criminal	Nº de Perícias	% do Total	% de Laudos Disponibilizados	% de Laudos em Atraso	Nº reclamações/ano	NOTA	Notas de 2013 com as metas de 2014 e 2015
1º	Perito A	391	18,42	88,75%	9,72	6	96,55	75,36
2º	Perito B	398	18,75	75,13%	24,37	6	76,22	57,76
3º	Perito C	449	21,15	78,40%	20,94	10	72,84	56,87
4º	Perito D	379	17,85	75,73%	22,69	16	64,56	50,93
5º	Perito E	477	22,47	70,02%	27,04	20	55,52	43,39
6º	Perito F	29	1,37	100,00%	0,00	4	100,00	93,75
Gestor (Unidade)		2123	100,00%	77,63%	20,91%	62	71,68	55,87

Fonte: dados da pesquisa.

* Perito F é o Gestor da unidade pericial e cuida da gestão, logo, faz menos perícias

Tabela 6 – Resultados da medição implementada em uma unidade pericial no ano de 2014

Ranking	Perito Criminal	Nº de Perícias	% do Total	% de Laudos Disponibilizados	% de Laudos em Atraso	Nº reclamações/ano	NOTA
1º	Perito H	90	4,12%	100%	0,00%	0	100,00
2º	Perito G	212	9,71%	88,68%	8,02%	0	90,54
3º	Perito A	341	15,61%	87,98%	9,68%	4	81,66
4º	Perito B	404	18,50%	83,91%	13,61%	5	73,09
5º	Perito C	408	18,68%	85,54%	14,46%	8	68,02
6º	Perito D	353	16,16%	73,09%	26,06%	8	52,26
7º	Perito E	362	16,68%	78,48%	25,14%	21	47,02
8º	Perito F ⁽¹⁾	14	0,64%	92,86%	7,14%	0	92,51
Gestor (Unidade)		2184	100,00%	82,55%	15,93%	46	68,44

Fonte: Elaboração própria.

(1) F é o gestor. Em 2014, a unidade recebeu dois peritos criminais (G e H).

sido atingida pela unidade (resultado do gestor), houve aumento de 6,38% no total de laudos disponibilizados e redução de 23,82% e 25,81%, respectivamente, no número de laudos em atraso e no número de reclamações. Com relação à nota final da unidade (gestor), houve redução em relação à 2013, porque as metas foram elevadas. Entretanto, quando se compara a nota de 2014, aplicando-se em 2013 as metas de 2014, constata-se que houve melhoria de 22,42% no desempenho de um ano para o outro.

Para 2015, decidiu-se manter as mesmas metas de 2014 e o desempenho foi ainda melhor, mes-

mo o número total de pericias aumentando em 29,67%. Os resultados (tabela 7) mostram que houve aumento de 5,66% e 12,35% no total dos laudos disponibilizados em relação a 2014 e 2013, respectivamente. O percentual de laudos em atraso, embora a meta não tenha sido atingida, caiu 35,97% e 51,22% em relação a 2014 e 2013, respectivamente. O número de reclamações por ano caiu 58,70% e 69,35% em relação a 2014 e 2013, respectivamente. A nota final da unidade (gestor) aumentou 27,48% em relação a 2014. Com relação a 2013, aumentou 21,72%, utilizando-se as metas definidas para aquele ano, e 56,17% se fossem utilizadas as metas de 2014 e 2015.

Tabela 7 – Resultados da medição implementada em uma unidade pericial no ano de 2015

Ranking	Perito Criminal	Nº de Perícias	% do Total	% de Laudos Disponibilizados	% de Laudos em Atraso	Nº reclamações/ano	NOTA
1º	Perito H	815	28,78%	97,79%	0,00%	0	100,00
2º	Perito A	304	10,73%	88,82%	7,24%	2	92,27
3º	Perito C	393	13,88%	88,80%	7,89%	1	90,84
4º	Perito B	305	10,77%	90,49%	5,90%	4	89,94
5º	Perito G	372	13,14%	88,44%	11,29%	0	86,07
6º	Perito D	333	11,76%	71,77%	26,73%	4	60,20
7º	Perito E	302	10,66%	67,22%	28,48%	8	45,98
8º	Perito F ⁽¹⁾	8	0,28%	87,50%	12,50%	0	85,00
Gestor (Unidade)		2832	100,00%	87,22%	10,20%	19	87,25

Fonte: Elaboração própria.

(1) É o Gestor da unidade pericial e cuida da gestão da unidade, logo, faz menos perícias.

Os resultados mostram que os indicadores melhoraram (tabelas 5, 6 e 7), principalmente quando se compara 2015 (terceiro ano da medição) em relação a 2013 (primeiro ano da medição). O indicador composto, nota final que mede o desempenho da unidade (gestor), aumentou de 55,87 em 2013 (considerando-se as metas de 2014 e 2015) para 68,44 em 2014 (melhoria de 22,50%) e para 87,25 em 2015, ou seja, melhoria de 27,48% em relação a 2014 e de 56,17% em relação a 2013. Portanto, o desempenho global da unidade melhorou significativamente ao final de três anos de medição.

O quarto indicador, custo médio por laudo (cml), só foi adotado em 2014. Na unidade pesquisada, sem aplicar o rigor contábil legal, o custo médio por laudo pericial disponibilizado em 2014 foi estimado em aproximadamente R\$ 795,61 (R\$ 1.469.075,32/1.778 laudos).

A avaliação das ações implementadas, aprendizado e contribuição à teoria

O instrumento de medição de desempenho foi discutido com os participantes, ao longo da pesquisa. Na reunião de dezembro de 2014, os participantes apontaram entre os pontos fortes do instrumento de medição implementado: o

direcionamento do trabalho (“dar um norte”); fazer sentido para os peritos criminais, gestores e agentes políticos; e o fato de as metas e a avaliação serem objetivas, reduzindo vieses subjetivos na avaliação do desempenho individual presentes no instrumento vigente.

O desenvolvimento dos indicadores permitiu identificar os determinantes-chave da operação para atingir os objetivos organizacionais, que consiste em disponibilizar os laudos periciais tempestivamente. Observou-se durante 2014 e 2015 uma competição entre os peritos para ficar mais bem posicionado no *ranking*.

Os participantes creditam às ações implementadas na unidade o reconhecimento e recebimento de mais recursos da SPTC. A SPTC considera a unidade pesquisada de importância estratégica e uma referência. Em 2014 houve investimentos na unidade pesquisada, tais como: a aquisição e instalação de um cromatógrafo e a construção do laboratório, representando mais de R\$ 400.000,00; designação de mais um médico-legista e dois novos peritos criminais, um deles designado para operar o laboratório; e as promoções de um perito criminal e um médico-legista.

Como oportunidades de melhorias da medição, nas discussões sobre as razões do não atingimento da meta de laudos atrasados, foi apontado que devido ao alto volume de requisições periciais e a própria priorização em produzir 85% dos laudos, produziu-se laudos que não estavam enquadrados no prazo de 10 dias, ou seja, foram produzidos laudos mais simples para atingir esta meta (80% em 2013 e 85% em 2014 e 2015). Outra oportunidade de melhoria foi a neces-

sidade de se desenvolver um instrumento que meça, além da produtividade e tempestividade, a eficácia e efetividade dos laudos.

Outro ponto levantado foi o uso da gestão à vista, onde há a exposição pública da produção de cada servidor em relação às metas em painéis similares às tabelas 5, 6 e 7, atualizadas diariamente. Alguns participantes preferem que a tabela seja exibida apenas internamente.

Quanto ao cálculo do custo médio por laudo (**cml**) foi ponderado que a medida é útil para o gestores e agentes políticos promoverem a orçamentação. Entretanto, a medida apresenta dificuldades para *benchmarking*, devido à variabilidade dos custos com instalações (a maioria das unidades periciais do interior e região metropolitana funciona nas dependências de Delegacias de Polícia, reduzindo os custos com prédio) e pessoal, tais como peritos (quantidade e remuneração), número de servidores de apoio, etc. Finalizando, sua medição deve ser mantida para aumentar o conhecimento sobre o serviço.

A pesquisa gerou aprendizado sobre as dimensões e peculiaridades do serviço. A pesquisa-ação se mostrou um método apropriado, haja vista que em todas as fases houve discussões e contribuições dos participantes. O instrumento final foi resultado do consenso possível com os participantes. A pesquisa também gerou conhecimento para os próprios gestores do órgão pericial pesquisado, com quem se discutiu e debateu a medição do serviço e de seus profissionais. A contribuição à teoria foi a constatação da factibilidade e utilidade da aplicação de um método de medição de desempenho, numa organização pública, com o envolvimento dos participantes e dos pesquisadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, resultado de quatro anos de pesquisa, mostrou o desenvolvimento de um instrumento específico de medição de desempenho para o serviço público de Perícia Criminal, que possibilita medir ao mesmo tempo o desempenho dos profissionais, gestores, unidades e o próprio órgão de forma objetiva.

O instrumento desenvolvido atende uma demanda importante para os destinatários do serviço para que laudos periciais sejam disponibilizados em tempo hábil para auxiliar os delegados em suas investigações, os promotores públicos em sua decisão de abrir ou não processo criminal, os advogados na defesa de seus clientes e o juiz em sua sentença.

Assim, inicialmente, definiu-se como indicadores-chave de desempenho o percentual de laudos em atraso (*backlog*) e subjacentemente o percentual de laudos concluídos e disponibilizados no prazo (tempestividade), o percentual de laudos produzidos em relação aos exames requisitados (produtividade) e o número de

reclamações por ano (eficácia). Complementarmente, para auxiliar a gestão do serviço, definiu-se também como indicador o custo médio por laudo (cml).

O instrumento foi testado em uma unidade pericial durante três anos, com resultados positivos, boa aceitação e apontou o *backlog* como o principal problema.

O instrumento é útil também para os agentes políticos em atividades como orçamentação e *accountability*. Além disso, o instrumento de medição de desempenho desenvolvido é generalizável para qualquer órgão pericial no país, haja vista que as operações são semelhantes.

Por fim, sugerem-se novas pesquisas de aplicação, para análise de novos resultados e descoberta de causas de eventuais diferenças de desempenho, aceitação do sistema implementado e busca pelo aperfeiçoamento do mesmo, principalmente em termos de eficácia e efetividade dos laudos periciais.

1. *Accountability* é um termo que ainda não encontra uma tradução precisa em português. É comumente associado a responsabilização (objetiva e subjetiva), transparência, obrigação de prestação de contas, controle, premiações e/ou punições (PINHO; SACRAMENTO, 2009).
2. Atividades de alto contato com pessoas, também chamadas de atividades de linha de frente (CORRÊA; CAON, 2006, p. 66).
3. Atividades que ocorrem sem contato com o cliente (ou usuários ou interessados no serviço) e são chamadas de atividades de retaguarda (CORRÊA; CAON, 2006, p. 66).
4. *Stakeholders* são quaisquer pessoas ou organizações que tenham algum interesse no desempenho do serviço público em tela (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 75).
5. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 68), "*benchmarking* é o processo de aprender com os outros e envolve a comparação do seu próprio desempenho com o de outras operações comparáveis". Pode ser interno (dentro da organização) e/ou externo (comparação entre diferentes organizações), entre outras.
6. São pesquisas de avaliação por amostragem e com tratamento estatístico (CAUCHICK MIGUEL; HO, 2010, p. 73).
7. Pedidos de clientes que foram recebidos, mais ainda não processados (LAJE JÚNIOR; BONATO, 2010, p. 17).

Referências bibliográficas

- AUSTIN, R.; GITTEL, J. H. Anomalies of measurement: when it works, but should not. In: NEELY, A. (Org.). **Business performance measurement: unifying theory and integrating practice**. 2 e. Cambridge/UK: Cambridge University Press, 2007.
- BEHN, R. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, v.63, n.5, p.586-606, 2003.
- BELLUCO, C. G. **Indicadores de produtividade aplicados à criminalística da Polícia Federal**. 2012. 89f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, RJ, 2012.
- BELLUCO, C. G.; PIMENTA, R. C. Indicadores de produtividade aplicados à criminalística da Polícia Federal. In: VASCONCELOS, F. C.; FONTES FILHO, R.; TSUNODA, M. A. (Org.). **Gestão pública: a perícia criminal em foco**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013, 412p.
- BOURNE, M. et al. The success and failure of performance measurement initiatives: perceptions of participating managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.11, p.1288-1310, 2002.
- BRASIL. Ministério da Justiça – Secretaria Nacional de Segurança Pública. FIGUEIREDO, I. S.; PARESCHI, A. C. C. (Org.). **Diagnóstico da Perícia Criminal no Brasil**. Brasília, 2012.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A.; HO, L.L. O levantamento tipo survey. In: CAUCHIK MIGUEL, P.A. (Org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 479 p.
- COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.220-240, 2002.
- GONÇALVES, M. N. **Impacto dos laudos de homicídio e de latrocínio junto aos operadores do direito e às sentenças judiciais: o caso da perícia criminal do Instituto de Criminalística no âmbito do Distrito Federal**. 2013. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública, FGV, RJ, 2013.
- HOUCK, M. et al. The balanced scorecard: sustainable performance assessment for forensic laboratories. **Science and Justice**, v.52, n. 4, p.209-216, 2012.
- JACOBS, R.; SMITH, P.; GODDARD, M. The development of composite indicators to measure health care performance. In: NEELY, A. (Org.). **Business performance measurement: unifying theory and integrating practice**. 2 e. Cambridge/UK: Cambridge University Press, 2007, p.383-407.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Service operations management: improving service delivery**. 2 e. London: Prentice Hall, 2005.
- KING, W.; MAGUIRE, E. Assessing the performance of systems designed to process criminal forensic evidence. **Forensic Science Policy & Management**, v.1, n.1, p.159-170, 2009.
- LAJES JÚNIOR, M.; BONATO, F.K. **Minidicionário de termos, expressões e siglas de planejamento e controle da produção**. Goiânia: FUNAPE/DEPECAC, 2010.
- LIMA, F. F.; GOLDSZMIDT, R. G. B. Determinantes do desempenho em laudos de criminalística no Departamento de Polícia Federal: uma abordagem multinível. In: VASCONCELOS, F.; FONTES FILHO, R.; TSUNODA, M. A. (Org.). **Gestão pública: a perícia criminal em foco**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013, 412 p.

NEELY, A. et al. **Getting the measure of your business: strategy and performance.** Cambridge/UK: Cambridge University Press, 2002.

NEWMAN, J.; DAWLEY, D.; SPEAKER, P. J. Strategic management of forensic laboratory resources: from project foresight metrics to the development of action plans. **Forensic Science Policy & Management**, v.2, n.4, p.164-174, 2011.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: *Bookman*, 2009.

PIDD, M. **Measuring the performance of public services: principles and practice.** Cambridge/UK: Cambridge University Press, 2012.

PIKE, S.; ROOS, G. The validity of measurement frameworks: measurement theory. In: NEELY, A. (Org.). **Business performance measurement: unifying theory and integrating practice.** 2 e. Cambridge/UK: Cambridge University Press, p.218-235, 2007.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, nov./dez., pp. 1343-1368, 2009.

POISTER, T. H. **Measuring performance in public and nonprofit organizations.** São Francisco/CA: Jossey-Bass, 2003.

RODRIGUES, C. V. **Perícia criminal: uma abordagem de serviços.** 2010. 255f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

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

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** 2 e. São Paulo: Atlas, 2009, 165p.

A medi o de desempenho no serviço de Perícia Criminal: proposi o e aplica o em uma unidade pericial

Claudio Vilela Rodrigues e José Carlos de Toledo

Resumen

La medición de desempeño en el servicio de Pericia Criminal: proposición y aplicación en una unidad pericial

La sociedad brasileña demanda servicios públicos de calidad, incluyendo el servicio de Pericia Criminal. Este  rgano produce la prueba técnica-científica y carece de un instrumento de medición de desempeño, para auxiliar a los gestores. El objetivo de esta pesquisa fue desarrollar e implementar un instrumento de medición de desempeño que rellene esta laguna en la Pericia Criminal. Se utiliz  el método de investigación-acción en una unidad pericial. El resultado fue la implementación de un instrumento de medición, que consiste de un indicador compuesto por los siguientes indicadores: el porcentaje de laudos en atraso, porcentaje de laudos puestos a disposición con relación a los exámenes requisados y el número de reclamaciones por año. El instrumento permite evaluar los peritos, las unidades periciales, los gestores y el órgano, y presentó buena aceptación, por tener sentido práctico, posibilitar benchmarking y mejoras en las operaciones.

Palabras clave: Medici n de desempe o. gesti n de operaciones de servicios públicos. Pericia criminal. Calidad en Servicios públicos.

Abstract

Performance Management on Forensic Science Service: Proposition and application at a Forensic Science Unity

Brazilian society demands better public services, including Forensic Science Services. Forensic Science produce the scientific evidence e it lacks a performance measurement instrument to help service managers. The aim of this research was to develop an instrument to fill out this gap. Action research has been carried out on Forensic Science Unity by developing and implementing a performance measurement instrument, which consists on a composite indicator with three dimensions: percentage of completed reports; percentage of backlog; and number of complaints by year. The instrument evaluates professionals, unities, managers and service. It has received good acceptance, because it makes sense, make possible benchmarking and operations improvement.

Keywords: Measuring performance. Public Services Operations Management. Forensic Science. Quality in public services.

Data de recebimento: 28/02/2016

Data de aprova o: 18/01/2017



Escopo e política editorial

A **Revista Brasileira de Segurança Pública** é a revista semestral do Fórum Brasileiro de Segurança Pública e tem por objetivo a produção de conhecimento e a reflexão no campo da segurança pública no Brasil e exterior. Os autores(as) dos artigos podem ser pesquisadores, policiais e/ou demais profissionais da área que tenham desenvolvido pesquisas científicas dentro de suas respectivas instituições e desejem disseminar resultados. Pretende-se promover o intercâmbio de informações qualificadas no que tange às relações entre segurança pública, violência e democracia, focando em políticas implementadas na área, policiamento, ensino policial, monitoramento e avaliação de dados, justiça criminal e direitos humanos. Especialistas nacionais e estrangeiros podem ser convidados a conceder entrevistas ou depoimentos para a publicação.

Instruções aos autores

- 1 Os trabalhos para publicação na Revista Brasileira de Segurança Pública devem ser inéditos no Brasil e sua publicação não deve estar pendente em outro local. Deverão ter entre 20 e 45 mil caracteres com espaço, consideradas as notas de rodapé, espaços e referências bibliográficas.
- 2 Os trabalhos deverão ser enviados através do sistema on-line de gestão da Revista Brasileira de Segurança Pública, disponível em <http://revista.forumseguranca.org.br/>. Para tanto, os autores devem realizar um cadastro, que permitirá o acesso à área de submissão de trabalhos, bem como permitirá o acompanhamento de todo o processo editorial. Toda a comunicação com os autores que submeterem o trabalho através do sistema será realizada por meio da ferramenta.
- 3 Recomenda-se a utilização de editores de texto que gravam em formatos compatíveis tanto com programas amplamente disseminados quanto, prioritariamente, com softwares de código aberto.
- 4 As opiniões e análises contidas nos textos publicados pela Revista Brasileira de Segurança Pública são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a posição do Fórum Brasileiro de Segurança Pública. A Revista Brasileira de Segurança Pública reserva-se todos os direitos autorais dos artigos publicados, inclusive os de tradução, permitindo, entretanto, sua posterior reprodução com a devida citação da fonte.
- 5 Todos os trabalhos serão submetidos ao Comitê e ao Conselho Editorial da Revista, que terão a responsabilidade pela apreciação inicial dos textos submetidos à publicação.
- 6 O Comitê Editorial da Revista Brasileira de Segurança Pública pode, a qualquer tempo, solicitar apoio de consultores AD HOC, sempre especialistas no tema do artigo submetido, para emissão de pareceres de avaliação sobre os textos encaminhados. Cada artigo receberá a avaliação de dois pareceristas, sendo os pareceres em blind review, portanto, sem a identificação dos autores ou dos pareceristas. Estes pareceristas podem aceitar recusar ou rerepresentar o original ao autor com sugestões de alterações.
- 7 Os trabalhos poderão, ALTERNATIVAMENTE, ser enviados por correio, cuja correspondência deverá ser enviada para a sede do Fórum, localizada à Rua Amália de Noronha, 151, Cj. 405, Pinheiros, São Paulo / SP, CEP 05410-010. Nesse caso, os textos deverão ser enviados em CD-R ou CD-RW e duas cópias impressas em papel A4 e deverão ser precedidos por uma folha de rosto onde se fará constar: o título do trabalho, o nome do autor(a) (ou autores), endereço, telefone, e-mail e um brevíssimo currículo com principais títulos acadêmicos, e principal atividade exercida, cidade, estado e país do autor. Recomenda-se que o título seja sintético. Qualquer identificação de autor(a) deve constar em folha ou arquivo separado.
- 8 A revista não se obriga a devolver os originais das colaborações enviadas por correio.
- 9 Após aprovação do trabalho para publicação, o(s) autor(es) deverão enviar a “Declaração de responsabilidade e transferência de direitos autorais”, assinada por todos os autores. A declaração pode ser enviada por e-mail, escaneada em formato .jpg, ou para a sede do Fórum Brasileiro de Segurança Pública. O modelo da declaração encontra-se disponível ao final das regras de publicação e no link: <http://www2.forumseguranca.org.br/arquivos/declaracaorbsp.pdf>

Critérios Bibliográficos

Resenhas

Serão aceitas resenhas de livros publicados no Brasil, no máximo, há dois anos e no exterior, no máximo, há três anos, além de conter a referência completa do livro.

Artigos

Deverão ser precedidos por um breve resumo, em português e em inglês, e de um Sumário;

Palavras-chave deverão ser destacadas (palavras ou expressões que expressem as idéias centrais do texto), as quais possam facilitar posterior pesquisa ao trabalho na biblioteca.

Serão aceitos artigos escritos nas línguas portuguesa e espanhola. Artigos escritos em inglês ou francês poderão ser submetidos para avaliação, mas, se aprovados, serão traduzidos para a língua portuguesa;

Não serão devidos direitos autorais ou qualquer remuneração pela publicação dos trabalhos em nossa revista, em qualquer tipo de mídia impressa (papel) ou eletrônica (Internet, etc.). A simples remessa do original para apreciação implica autorização para publicação pela revista, se obtiver parecer favorável.

Quadros e tabelas

A inclusão de quadros ou tabelas deverá seguir as seguintes orientações:

a/ Quadros, mapas, tabelas etc. em arquivo Excel ou similares separado, com indicações claras, ao longo do texto, dos locais em que devem ser incluídos.

b/ As menções a autores, no correr do texto, seguem a forma-(Autor, data) ou (Autor, data, página).

c/ Colocar como notas de rodapé apenas informações complementares e de natureza substantiva, sem ultrapassar 3 linhas.

Referências bibliográficas

As referências bibliográficas devem ser citadas ao final do artigo, obedecendo aos seguintes critérios:
Livro: sobrenome do autor (em caixa alta) /VÍRGULA/ seguido do nome (em caixa alta e baixa) /PONTO/ título da obra em negrito /PONTO/ nome do tradutor /PONTO/ nº da edição, se não for a primeira /VÍRGULA/ local da publicação /DOIS PONTOS/ nome da editora /VÍRGULA/ data /PONTO.

Artigo: sobrenome do autor, seguido do nome (como no item anterior) /PONTO/ título do artigo /PONTO/ nome do periódico em negrito /VÍRGULA/ volume do periódico /VÍRGULA/ número da edição /VÍRGULA/ data /VÍRGULA/ numeração das páginas /PONTO.

Capítulo: sobrenome do autor, seguido do nome (como nos itens anteriores) /PONTO/ título do capítulo /PONTO/ In /DOIS PONTOS/ sobrenome do autor (em caixa alta) /VÍRGULA/ seguido do nome (em caixa alta e baixa) /PONTO/ título da obra em negrito /PONTO/ local da publicação /DOIS PONTOS/ nome da editora /VÍRGULA/ data /PONTO.

Coletânea: sobrenome do organizador, seguido do nome (como nos itens anteriores) /PONTO/ título da coletânea em negrito /PONTO/ nome do tradutor /PONTO/ nº da edição, se não for a primeira /VÍRGULA/ local da publicação /DOIS PONTOS/ nome da editora /VÍRGULA/ data /PONTO.

Teses acadêmicas: sobrenome do autor, seguido do nome (como nos itens anteriores) /PONTO/ título da tese em negrito /PONTO/ número de páginas /PONTO/ grau acadêmico a que se refere / TRAVESSÃO/ instituição em que foi apresentada /VÍRGULA/ data /PONTO.

Os critérios bibliográficos da Revista Brasileira de Segurança Pública tem por base a NBR 6023:2002, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Declaração de Responsabilidade e Transferência de Direitos Autorais

Utilize o modelo abaixo, preencha e envie de forma digitalizada (.JPG) como documento complementar através do sistema on-line.

Se preferir encaminhar por fax ou correio, também poderá fazê-lo para a sede do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, localizada na Rua Amália de Noronha, 151, Cj. 405, Pinheiros, São Paulo / SP, CEP 05410-010.

Declaração de Responsabilidade e Transferência de Direitos Autorais

Primeiro autor: _____

Título do artigo: _____

Nomes de todos os co-autores na ordem que aparecem no artigo:

1. Declaração de Responsabilidade - Garanto que em caso de vários autores, obtive, por escrito, autorização para assinar esta declaração em seu nome e que todos os co-autores leram e concordaram com os termos desta declaração. - Certifico que o artigo representa um trabalho inédito e que nem este manuscrito, em parte ou na íntegra, nem outro trabalho com conteúdo substancialmente similar, de minha autoria, foi publicado ou está sendo considerado para publicação em outra revista, que seja no formato impresso ou eletrônico. - Atesto que, se solicitado, fornecerei ou cooperarei na obtenção e fornecimento de dados sobre os quais o artigo está sendo baseado, para exame dos editores. - Certifico que todos os autores participaram suficientemente do trabalho para tornar pública sua responsabilidade pelo conteúdo. No caso de artigos com mais de seis autores a declaração deve especificar o(s) tipo(s) de participação de cada autor, conforme abaixo especificado:

- (1) Contribuí substancialmente para a concepção e planejamento do projeto, obtenção de dados ou análise e interpretação dos dados;
- (2) Contribuí significativamente na elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo;
- (3) Participei da aprovação da versão final do manuscrito.

Assinatura de todos os autores:

Data: _____

2. Transferência de Direitos Autorais – Declaro que em caso de aceitação do artigo, concordo que os direitos autorais a ele referentes se tornarão propriedade exclusiva da Revista Brasileira de Segurança Pública, vedada qualquer reprodução, total ou parcial, em qualquer outra parte ou meio de divulgação, impressa ou eletrônica, sem que a prévia e necessária autorização seja solicitada e, se obtida, farei constar o devido agradecimento à Revista Brasileira de Segurança Pública.

Assinatura de todos os autores:

Data: _____





**FÓRUM BRASILEIRO DE
SEGURANÇA PÚBLICA**