



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**UNIDADES TÉCNICO-CIENTÍFICAS DA POLÍCIA FEDERAL: UM  
ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO DA  
PERÍCIA CRIMINAL FEDERAL**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

**LIDIANE KELLY COELHO DE MESQUITA**  
Rio de Janeiro - 2013

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Unidades Técnico-Científicas da Polícia Federal: um estudo de caso do  
processo de descentralização da Perícia Criminal Federal

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

Orientador : Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino

LIDIANE KELLY COELHO DE MESQUITA  
Rio de Janeiro - 2013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Mesquita, Lidianne Kelly Coelho de

Unidades Técnico-Científicas da Polícia Federal : um estudo de caso do processo de descentralização da perícia criminal federal / Lidianne Kelly Coelho de Mesquita. – 2013.

119 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Álvaro Bruno Cyrino.

Inclui bibliografia.

1. Descentralização administrativa – Estudo de casos. 2. Planejamento estratégico – Estudo de casos. 3. Perícia (Exame técnico). 4. Criminalística. I. Cyrino, Álvaro Bruno. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4012



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

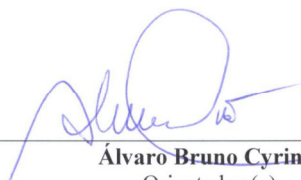
**LIDIANE KELLY COELHO DE MESQUITA**

**UNIDADES TÉCNICO-CIENTÍFICAS DA POLÍCIA FEDERAL: UM ESTUDO DE  
CASO DO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO DA PERÍCIA CRIMINAL  
FEDERAL.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

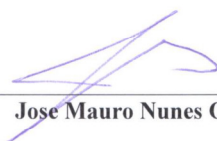
Data da defesa: 20/12/2013

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



---

**Álvaro Bruno Cyrino**  
Orientador (a)



---

**Jose Mauro Nunes Gonçalves**



---

**Fernanda Maria da Costa Vieira**

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho ao meu marido, Clayton, por seu envolvimento e apoio; à minha filha Laura, por compreender a minha distância; e à minha pequena Catharina, nascitura, por estar sempre por perto.*

*Aos meus pais, Maria Lúcia e Antônio Francisco, pelo afeto e incentivo perenes.*

*Aos meus irmãos, Liliane e Myller, pelo amor e amizade incondicionais.*

*À minha sobrinha Larissa e cunhado Fabiano, pelo ruído alegre na vida de todos nós.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Criador, pela chance de concluir este trabalho e aprender um pouco mais.

Aos idealizadores do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci)/MJ, por meio do qual foram viabilizados os recursos que permitiram a realização deste curso.

Aos dirigentes da Diretoria Técnico-Científica, pela iniciativa de promover e incentivar a qualificação do seu corpo técnico.

Ao meu orientador Prof. Álvaro Bruno Cyrino, por se envolver, ler, corrigir, sugerir e incentivar este trabalho.

Aos membros da banca por aceitarem o convite para a defesa e nos honrarem com suas presenças e contribuições.

Aos meus colegas de trabalho, pela generosidade de responderem aos questionários que formaram a base desta pesquisa.

Aos meus colegas do curso de mestrado, pela companhia, apoio e pelos bons momentos juntos.

Aos professores e funcionários da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, pelo convívio, aprendizado e apoio recebido.

Aos meus chefes no Departamento de Polícia Federal, que me apoiaram durante todo o período do curso e de elaboração desta dissertação.

*É impossível demonstrar de forma conclusiva que uma determinada estratégia empresarial seja ótima, ou mesmo garantir que ela vai funcionar. Podemos, entretanto, testá-la em busca de imperfeições críticas.*

***MINTZBERG et al 2006***

## RESUMO

Este estudo buscou identificar e analisar como foi planejado e executado o processo de descentralização da perícia criminal federal, bem assim, identificar a razão para os desvios havidos entre o planejamento e a implementação e as consequências advindas.

Uma revisão da teoria precedeu a análise dos dados, obtidos através de pesquisa de campo constituída por oito entrevistas, sendo cinco entre os planejadores e executores do processo de descentralização, e três com os responsáveis por unidades descentralizadas.

O planejamento do processo de descentralização foi realizado por equipes intermediárias do escalão dirigente do Departamento de Polícia Federal. Conforme levantamento empreendido por esses idealizadores, constatou-se uma alta demanda por assistência pericial em investigações conduzidas em cidades afastadas das capitais dos estados, onde residia o único centro forense disponível em cada unidade da federação. A distância do local da demanda para as capitais e a limitada capacidade de atendimento das unidades estaduais prevenia o atendimento tempestivo das requisições, situação que, por vezes, comprometia toda a eficácia da investigação policial.

A par dessas constatações e tendo sido identificadas as principais especialidades requeridas, o volume de solicitações, a infraestrutura local disponível e outras características associadas à demanda e aos seus locais de origem, foram delimitados requisitos para a identificação de cidades que receberiam unidades técnico-científicas e delimitação das características dessas unidades.

Os parâmetros fixados para dimensionar as unidades descentralizadas, como requisitos de infraestrutura, recursos humanos e equipamentos, acabaram por ser flexibilizados durante o processo de implementação devido à insuficiência de recursos financeiros para a implementação concebida. Como resultado, houve instalação de unidades incompletas; com corpo técnico carente das expertises requeridas; com infraestrutura física inadequada; em localidades não previstas; sem os laboratórios e equipamentos necessários. Os empecilhos indicados sinalizam que o plano foi estabelecido sem a análise precisa das forças e fraquezas, oportunidades e desafios que impactariam a sua execução. A ausência do envolvimento da alta administração da Polícia Federal pode explicar parte das deficiências encontradas no processo.

Embora a descentralização tenha melhorado as condições para a atuação das equipes de investigação, diversas deficiências ainda precisam ser suprimidas para garantir melhor efetividade da assistência da perícia.

Conclui-se pela necessidade de uma completa revisão do processo de descentralização da estrutura pericial, a fim de se identificar os ajustes necessários para o aprimoramento das condições de operação das unidades técnico-científicas descentralizadas.

Palavras-chave: Descentralização. Estratégia. Planejamento. Implementação.

## **ABSTRACT**

This work focused in the identification and analysis of the planning and implementation of Federal Police Department Forensics decentralization process and also in pinpointing reasons and effects of the deviation between what was planned and implemented.

A theory review preceded the analysis of data acquired through field research consisted of eight interviews, five with the planners and implementers of decentralization process and three with people in charge of three decentralized units.

The decentralization process planning was carried out by teams of intermediate level authority in the Federal Police Department. According to a research undertaken by these planners, it was detected a high demand for forensic assistance in investigations carried out in cities far from state capitals, where there was the only forensic unit available in each state. The long distance from these cities to the state capitals, and the limited resources available in the state forensic unit prevented timely fulfilling of requests, endangering the effectiveness of police investigation.

These aspects together with the identification of the most demanded expertise, number of requests, local available infrastructure, and others peculiarities concerning assistance required, helped to settle parameters to identify cities where new decentralized forensic units would be raised and their characteristics.

The parameters set to design decentralized units, like infrastructure, manpower and equipment were later loosened as a response for the lack of enough financial resources. As a result, some units were established without proper installations, manpower, and in sites that did not fit the selection criteria. These aspects indicate that implementation plan was set without the due and previous examination of its weaknesses, strengths, opportunities and obstacles. The lack of involvement of Federal Police senior management may explain some of the shortcomings observed.

While decentralization has improved the conditions for the performance of police investigation teams, lots of weaknesses have to be addressed to ensure better effectiveness of forensic work.

In conclusion, it is necessary a whole review of the decentralization process so that the necessary adjustments to improve the operating conditions of the technical-scientific decentralized units may be identified and addressed.

**Keywords:** Decentralization. Strategy. Planning. Implementation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DAS - Cargos em Comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores

DITEC - Diretoria Técnico-Científica

DPCRIM - Divisão de Pesquisa, padrões e Dados Criminalísticos.

DPF - Departamento de Polícia Federal

INC - Instituto Nacional de Criminalística

IPL – Inquérito Policial

JF – Justiça Federal

MP – Ministério Público

NUTEC – Núcleo Técnico-Científico

Pronasci - Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

SETEC - Setor Técnico-Científico

SISCRIM - Sistema de Criminalística

SR – Superintendência Regional de Polícia Federal

UTEC - Unidade Técnico-Científica

PROMOTEC - Projeto de Ampliação e Modernização das Unidades Operacionais e do Segmento Técnico-Científico da Polícia Federal.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização do problema investigado.....	12
1.2	Objetivo.....	16
1.3	Delimitação do Estudo.....,,	16
1.4	Relevância do Estudo.....	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Descentralização.....	17
2.2	Formulação e Implementação da Estratégia.....	20
	2.2.1 Formulação da Estratégia (planejamento).....	20
	2.2.2 Implementação da Estratégia.....	21
3.	METODOLOGIA.....	25
3.1	Tipo e método de pesquisa.....	25
3.2	Seleção dos sujeitos da pesquisa.....	27
3.3	Coleta e tratamento de dados.....	28
4.	ANÁLISE DOS DADOS.....	31
4.1	Detalhamento das questões – bloco A.....	32
4.1.1	Questão A.I.....	32
4.1.2	Questão A.II.....	35
4.1.3	Questão A.III.....	37
4.1.4	Questão A.IV.....	40
4.1.5	Questão A.V.....	43
4.1.6	Questão A.VI.....	45
4.1.7	Questão A.VII.....	46
4.1.8	Questão A.VIII.....	51
4.1.9	Questão A.IX.....	53
4.2	Detalhamento das questões – bloco B.....	55
4.2.1	Questão B.I.....	57
4.2.2	Questão B.II.....	58
4.2.3	Questão B.III.....	58

4.2.4	Questão B.IV.....	59
4.2.5	Questão B.V.....	59
4.2.6	Questão B.VI.....	60
4.2.7	Questão B.VII.....	60
4.2.8	Questão B.VIII.....	61
5.	CONCLUSÃO.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
	APÊNDICE A - Roteiro das Entrevistas.....	69
	APÊNDICE B - Respostas literais dos Entrevistados às Questões dos Blocos AeB	71
	ANEXO I - Modelo do questionário enviado para as Delegacias.....	99
	ANEXO II - Unidades Técnico-Científicas da Polícia Federal.....	101
	ANEXO III - Distribuição Geográfica da Perícia do DPF.....	102
	ANEXO IV - Fluxograma da estratégia de descentralização da Perícia.....	103
	ANEXO V - Modelo de Portaria de Criação das UTECs.....	104
	ANEXO VI - Interiorização do Segmento Técnico-Científico do DPF.....	105
	ANEXO VII - Programa de Interiorização das Unidades Técnico-Científicas	106
	ANEXO VIII - Programa de Interiorização das Unidades Técnico-Científicas	108
	ANEXO IX – Layout - UTEC (Grande e Super).....	111
	ANEXO X - Layout - UTEC (Pequena e Média).....	115

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização do problema investigado**

Como polícia judiciária da União, o Departamento de Polícia Federal (DPF) promove investigações para apurar crimes federais. Em sua atuação, apoia-se decisivamente nos elementos de prova obtidos e/ou robustecidos por suas unidades forenses, constituídas pelo Instituto Nacional de Criminalística (INC), como unidade central; por 27 Setores Técnico- Científicos (SETECs), localizados nas capitais dos estados federados e no Distrito Federal, e que dão suporte às superintendências regionais de Polícia Federal (SRs); dois Núcleos Técnico-Científicos (NUTECS), vinculados às delegacias de Polícia Federal de Foz do Iguaçu/PR e Santos/SP; e por 24 Unidades Técnico-Científicas (UTECS), ligadas às delegacias de Polícia Federal de cidades do interior do país (ANEXO III - Distribuição Geográfica da Perícia do Departamento de Polícia Federal).

Segundo o Plano Estratégico da Polícia Federal vigente (Plano Estratégico 2010-2022), um dos objetivos estratégicos do Departamento é a redução da atividade do crime organizado mediante o aprimoramento e modernização das técnicas investigativas. Este objetivo foi desdobrado em ações, uma dentre elas, a Gestão da Qualidade da Prova, que consiste no desenvolvimento, sistematização e implementação de mecanismos de preservação da prova mediante o aprimoramento da cadeia de custódia (procedimento de segurança destinado a assegurar a integridade dos vestígios coletados ou analisados pela perícia criminal) e o fornecimento de treinamento e capacitação aos servidores envolvidos nessas tarefas.

A produção da prova depende da preservação do local e da coleta de indícios do crime em curto prazo de tempo por equipes forenses. Portanto, além de meios e de pessoal, há que se tê-los de modo tempestivo, em especial, devido à efemeridade de alguns tipos de vestígios.

O Instituto Nacional de Criminalística é o órgão central encarregado de orientar e coordenar as atividades forenses no Departamento de Polícia Federal. Embora seja também sua atribuição realizar atividades técnico-científicas de apreciação de vestígios em procedimentos pré-processuais e judiciários em qualquer local do País, as solicitações de exames periciais oriundas de cidades interioranas são centralizadas nos Setores Técnico-Científicos (SETECs), localizados nas capitais dos Estados e vinculados às Superintendências Regionais de Polícia Federal (SRs).

Nada obstante essa desconcentração original da perícia, do INC para os SETEC, a extensão continental do País impacta fortemente a tempestividade dos laudos periciais. Os setores de perícia instaladas nas superintendências regionais, localizadas nas capitais dos estados (SETECs), ficam, por vezes, há uma grande distância de locais de crimes em jurisdição de delegacias no interior do País. Por esse motivo, diversas necessidades de coleta e exame sofrem atrasos inaceitáveis e comprometedores para a obtenção válida de indícios e evidências do crime.

A interação entre os diversos profissionais envolvidos na apuração de um crime é elemento otimizador do trabalho policial e importante para sua eficiência e eficácia. A dependência de *experts* lotados em locais distantes da equipe principal de investigação e nem sempre disponíveis em tempo, desfavorece essa interação.

A par dessas constatações, a Diretoria Técnico-Científica (DITEC) iniciou, em 2005, um projeto para alavancar a interiorização do segmento técnico científico do DPF mediante a instalação de Unidades Técnico-Científicas (UTECs) nas delegacias de Polícia Federal no interior do país (ANEXOS de VI a VIII). A iniciativa foi consequência de um diagnóstico realizado sobre a demanda por perícias feitas aos Setores Técnico-Científicos (SETECs) dos Estados por delegacias do interior.

O levantamento foi realizado mediante pesquisas realizadas junto às delegacias de Polícia Federal para identificar o número de inquéritos, quantidade e tipos de solicitações de exames periciais, tempo de atendimento, a ocorrência de nomeação de perito *ad hoc*, dados sobre a infraestrutura local, de pessoal, equipamentos, meios de comunicação e recursos financeiros disponíveis (MESQUITA, 2011).

As constatações preliminares indicavam que as Delegacias da Polícia Federal localizadas nas cidades interioranas apresentavam, em geral, um número elevado de inquéritos policiais (IPLs) que, por sua vez, representavam uma significativa demanda por exames periciais. A falta de peritos criminais nessas localidades ou próximos delas ocasionava o retardo no atendimento das solicitações e, em consequência, da conclusão dos inquéritos.

A grande demanda frequentemente ultrapassava a capacidade dos setores técnicos nas capitais. A limitação de pessoal, aliada à grande distância da fonte da demanda e à restrita capacidade da infraestrutura física dos SETECs para abrigar um maior número de peritos suscitou a necessidade de buscar disponibilidade de infraestrutura nas localidades demandantes para a instalação de uma Unidade Técnico-Científica (UTEC).

A instalação dessas unidades permitiria superar as restrições de infraestrutura na capital, aproximar as equipes de perícias das equipes de investigação locais, aprimorar a tempestividade da produção da prova e reduzir-lhe o custo; medidas que contribuiriam para o atendimento do plano estratégico do DPF.

Conforme se observará das entrevistas realizadas, foi elaborado um conjunto de diretrizes para implementar a descentralização. Elas consistiam em, inicialmente, determinar a necessidade de uma unidade descentralizada (UTEC) em dado local e especificar a infraestrutura requerida para sua instalação. Isso foi realizado mediante a coleta de dados de demanda por laudos; identificação das especialidades mais requeridas; definição da

infraestrutura, materiais e equipamentos necessários; definição do orçamento requerido; definição da subordinação administrativa e técnica das unidades a serem criadas; avaliação das condições locais de apoio ao trabalho pericial (universidades, laboratórios, polícia forense estadual etc.), conforme ANEXO I.

As unidades descentralizadas, ou UTECs, são instaladas junto às Delegacias de Polícia Federal e são criadas por meio de Portaria do Superintendente Regional do Departamento de Polícia Federal no Estado em que a unidade será instituída (ANEXO V). Elas são subordinadas administrativamente à delegacia de Polícia Federal da localidade, e vinculadas técnica e normativamente ao Setor Técnico-Científico (SETEC), no âmbito da Superintendência Regional, e à Diretoria Técnico-Científica (DITEC/DPF).

Conforme ANEXO II, três UTECs iniciaram seus trabalhos em 2007 (Uberlândia/MG, Dourados/MS, Londrina/PR, efetivo atual, respectivamente, 8, 8 e 11), duas em 2008 (Juiz de Fora/MG e Ribeirão Preto, efetivo atual, respectivamente, 13 e 9) e dezenove em 2009 (UTEC e efetivo atual, Juazeiro/BA - 5, Juazeiro do Norte/CE - 5, Imperatriz/MA - 2, Rondonópolis/MT - 3, Sinop/MT - 4, Marabá/PA - 2, Santarém/PA - 3, Salgueiro/PE - 3, Guaíra/PR - 5, Vilhena/RO - 3, Passo Fundo/RS - 4, Pelotas/RS - 3, Santa Maria/RS - 6, Araçatuba/SP - 5, Campinas/SP - 8, Marília/SP - 5, Presidente Prudente/SP - 6, São José dos Campos/SP - 6 e Sorocaba/SP - 6).

Até a presente data (11 de outubro de 2013), todas as unidades estão em funcionamento, entretanto, no dia 16 de maio de 2013, foi solicitado, pelo chefe do SETEC/PA ao DITEC, o fechamento da UTEC localizada em Marabá, no Pará, devido ao número reduzido de peritos e de requisições não atendidas (Memorando nº 320/2013-SETEC/SR/DPF/PA). A Informação nº 020/2013 - DPCRIM/DITEC/DPF, também, de 16 de maio de 2013, acerca de um estudo da demanda das UTECs com menos de cinco peritos,

ratifica a baixa demanda de exames periciais na UTEC de Marabá/PA e em outras duas (Imperatriz/MA e Santarém/PA).

Os aspectos relatados deram azo ao problema investigado neste trabalho:

- 1) A implementação das UTEC ocorreu conforme o planejado?
- 2) Caso a implementação tenha diferido do planejado, quais as razões para as diferenças e as consequências dos desvios?

## **1.2 Objetivo**

Este estudo teve por objetivo analisar a formulação e a implementação do processo de descentralização da atividade de perícia do Departamento de Polícia Federal.

Especificamente, procurou-se identificar a estratégia formulada para identificar os locais em que seriam instaladas novas unidades técnico-científicas, delinear os requisitos dessas unidades e para implementar as novas unidades. Também, buscou-se identificar a existência de diferenças importantes entre o que foi planejado e o que foi implementado, e quais foram as razões para elas e as consequências associadas. Foram ainda verificados os aspectos relacionados à estrutura atual de três unidades específicas, e se estas foram implementadas conforme o planejado.

Para tanto, foram analisados os referenciais teóricos específicos associados ao estudo e as apreciadas as opiniões das pessoas que participaram ativamente do plano estratégico e da implementação das UTECs, bem como dos responsáveis por três unidades por meio da realização de pesquisa de campo – entrevistas.

## **1.3 Delimitação do estudo**

Este estudo está limitado à análise da formulação e implementação da estratégia de descentralização da Perícia para o interior e aos resultados percebidos. Prevê, também, a

coleta das impressões de três responsáveis por três unidades técnico-científicas instaladas em Ribeirão Preto/SP, Uberlândia/MG e Sinop/MT. Estas foram selecionadas por terem sido criadas em anos diferentes (2008, 2007 e 2009), estarem em regiões e Estados distintos, e por serem consideradas, respectivamente, de grande, médio e pequeno porte, segundo critério que assim as define – número de peritos nelas lotados: 9, 8, 4, respectivamente (anexos IX e X).

O substrato do estudo foi, além do plano de implementação do processo de descentralização e ações implementadas, as variáveis institucionais das unidades pesquisadas.

#### **1.4 Relevância do estudo**

A relevância do estudo reside em sua contribuição para o entendimento de quais razões levaram o INC/DITEC/DPF a descentralizar a perícia criminal federal, como se deu o planejamento e a implementação dessa estratégia.

A partir da análise dos dados e das impressões dos entrevistados, discorre-se acerca da concepção e da implementação do processo, bem assim, dos desvios havidos entre o planejado e o executado e suas consequências.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste tópico, é feita uma revisão da literatura relacionada ao objeto em estudo. Apresenta-se neste cabedal teórico, discussões acadêmicas e doutrinárias acerca de descentralização administrativa e sua implementação, substrato sobre o qual se discutirá o objeto do estudo.

### **2.1 Descentralização**

O termo descentralização abarca uma variedade de conceitos que precisam ser cuidadosamente considerados antes de se lhes dar uso. O amplo leque de entendimentos e de

concepções que o envolve pode explicar as controvérsias verificadas na literatura, e o sempre necessário esclarecimento sobre seu significado para lhe precisar o alcance em um dado estudo.

O conceito está presente em vários campos disciplinares. Na ciência política, é associado à transferência da autonomia política para tomada de decisão do centro para níveis regionais e locais de governo. Nas ciências econômicas, consiste na transferência de atividades econômicas do governo para o setor privado, mediante, por exemplo, privatização e desregulamentação. Na administração pública, representa a redistribuição de autoridade, responsabilidade e/ou de recursos financeiros para o fornecimento de serviços públicos entre os diversos níveis de governo, ou dentro de uma mesma agência. (*Sourcebook on Decentralization & Local Development, World Bank*).

No plano da administração pública, a descentralização encapsula os conceitos de desconcentração, de delegação e de devolução. Na desconcentração, ocorre a transferência de responsabilidade do centro para a periferia dentro de um mesmo nível de governo (central, regional, local) ou de uma agência. Na delegação, há transferência de responsabilidades administrativas de uma estrutura central de governo para organizações externas ou para níveis regionais ou locais de governo – equivalentemente, da burocracia central de uma entidade pública para suas unidades administrativas regionais ou locais. Por fim, na devolução, há transferência de autoridade para tomada de decisão, fiscal e/ou administrativa, de um governo central para unidade subnacionais, ou, de modo similar, para a representação regional ou local dentro de uma mesma agência governamental (SCHNEIDER, 2003).

A descentralização torna-se necessária nas organizações quando, muitas vezes, a informação para a tomada de decisão está presente na base da hierarquia, com pessoas que têm o conhecimento da situação real, e não no topo da administração (MINTZBERG, 1995).

Segundo Mintzberg (1995), a descentralização ocorre porque nem todas as decisões podem ser tomadas no centro devido a sutilezas de seu conteúdo e a correspondente dificuldade em transmiti-las. Em certas situações, somente a estrutura local pode compreender aspectos intrínsecos da demanda e decidir pelo curso de ação adequado para atendê-la. Segundo o autor, a descentralização permite a organização responder mais rapidamente às condições locais. Transmitir informações para a tomada de decisões de um centro para outro demanda tempo na estrutura centralizada. Na estrutura descentralizada, esse processo pode se tornar mais ágil e exigir menor fluxo entre níveis hierárquicos, estimulando a motivação nos membros que a compõe.

A descentralização pode trazer como benefício o aumento da produtividade, pois a amplitude e/ou profundidade dos cargos crescem, as pessoas são solicitadas a aceitar maior responsabilidade, as perícias em decisão aumentam com a prática e a liberdade para aprender por meio dos enganos cometidos e assim podem responder mais rapidamente às necessidades da organização e dos clientes. (OLIVEIRA, 2000).

No setor governamental, a descentralização objetiva ampliar a eficácia da gestão por meio da eliminação de intermediações desnecessárias e pelo aumento da rapidez no atendimento de demandas do público. A proximidade da unidade descentralizada melhora a compreensão do ambiente e das demandas do público local, permitindo um atendimento mais abrangente e completo das solicitações. Nas palavras de Guimarães (2002), 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.

A justificativa para melhoria da celeridade também é ressaltada por Mintzberg (1995), que argui ainda o caráter de estímulo encerrado na descentralização. Pessoas inteligentes e criativas requerem espaço de manobra, e a organização pode atrair e reter esse

tipo de profissional e se valer de sua iniciativa se lhe der considerável poder para tomar decisões.

A descentralização, além da tentativa de tornar o processo decisório mais ágil e de melhor qualidade, representa uma resposta para a falta de tempo ou mesmo desconhecimento da alta administração em relação aos assuntos complexos que envolvem a tomada de decisão. Com maior autonomia decisória, em níveis hierárquicos mais baixos, a alta gerência se libera das atividades do dia-a-dia e fica com mais tempo para atividades de caráter mais estratégico (OLIVEIRA e ÁVILA, 1999).

Segundo Vasconcellos e Hemsley (1986), para que a descentralização possa resultar em sucesso é necessário analisar e decidir sobre a clareza das diretrizes organizacionais; o grau de diversificação tecnológica dos serviços; o grau de interdependência entre atividades; o volume da demanda; a flutuação da demanda; a dispersão geográfica; a capacitação do fator humano; o clima organizacional.

## **2.2 Formulação e Implementação da Estratégia**

### **2.2.1. Formulação da estratégia (planejamento)**

O que é estratégia? Não há uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre esses fatores (MINTZBERG *ET AL*, 2006).

Chandler (1998) enfatiza: "A estratégia é o conjunto de objetivos em longo prazo da organização, com a devida alocação de recursos e mapeamento do plano de ação, onde, nesse contexto, a estrutura organizacional representa o meio, a maneira pela qual a empresa se organiza internamente, abrangendo linhas de autoridade e comunicação entre níveis,

garantindo coordenação, avaliação e execução das metas e políticas básicas propostas pela estratégia". cabodou

De acordo Hrebiniak (2006), a estratégia é o princípio de tudo. Ela constitui o centro do modelo de execução, tanto no nível corporativo quanto no de negócios. A estratégia define a arena (clientes, mercados, tecnologias, produtos, logística) na qual o jogo da execução será realizado. “A formulação de uma estratégia representa o ponto inicial para atividades que visam estabelecer e executar os objetivos da organização” (HREBINIAK e JOYCE, 1984).

As principais subatividades da formulação de estratégia como uma atividade lógica incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da corporação e inclusão de algumas estimativas ou riscos para alternativas discerníveis. Antes de fazer escolha, devemos avaliar as forças e as fraquezas de uma empresa, além dos recursos à mão e disponíveis (MINTZBERG *ET AL*, 2006).

### **2.2.2. Implementação da Estratégia**

De acordo com Hrebiniak (2006), a execução é essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, as metas estratégicas podem não ser obtidas. Desenvolver uma abordagem lógica como essa, no entanto, representa um desafio formidável para a gerência.

Conceber a estratégia é importante, mas igualmente relevante é conseguir implementá-la. Gerentes que têm de enfrentar um processo de implementação de estratégia têm de lidar com numerosas variáveis. Decisões precisam ser tomadas tendo em vista quais das muitas variáveis organizacionais devem ser alteradas, em que ordem e em que tempo.

Para lidar com essa complexidade, e equipados somente com informações limitadas e poder de decisão restrito, os gerentes precisam de um modelo de decisão (HREBINIAK e JOYCE, 1984).

A implementação da estratégia compreende uma série de subatividades primariamente administrativas. Se o objetivo é determinado, então podemos mobilizar os recursos de uma empresa para atingi-lo (MINTZBERG *et al*, 2006).

Segundo Hrebiniak (2006), a execução é um processo. Não é o resultado de uma decisão ou ação únicas; resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo. O autor ainda complementa: os gerentes que buscam uma solução rápida para os problemas de execução certamente vão fracassar nas suas tentativas de fazer a estratégia funcionar.

Os gerentes precisam de um modelo lógico para orientar as ações da execução. Sem diretrizes, a execução torna-se uma questão confusa e atropelada. Sem uma orientação clara, as pessoas fazem as coisas que acreditam ser importantes, o que, em geral, resulta em decisões e ações descoordenadas, divergentes e até conflitantes. Sem o benefício de uma abordagem lógica, a execução acaba sofrendo ou não dando certo porque os administradores não sabem quais etapas devem ser realizadas e quando se deve executá-las. Ter um modelo ou uma estratégia afeta positivamente o sucesso da execução (HREBINIAK, 2006).

Hrebiniak e Joyce (1984) destacam a importância de cuidar da implementação da estratégia. Os autores ressaltam que os problemas de implementação da estratégia têm recebido menos atenção do que o de formulação estratégica, o que consideram peculiar, uma vez que a experiência prática e acadêmica indica que as decisões de implementação da estratégia têm um impacto substancial na performance da organização. Para os autores, dois princípios essenciais guiam os administradores quando vão tomar decisões relativas ao

processo de implementação da estratégia: o princípio da racionalidade intencional e o princípio da mínima intervenção.

Os indivíduos se comportam de forma a maximizar suas vantagens e minimizar custos e *feedback* negativo. A necessidade, então, quando da implementação da estratégia, é tentar garantir que os resultados desejados no plano individual sejam consistentes e apoiem os resultados organizacionais.

O princípio da mínima intervenção preconiza que ao implementarem a estratégia, os gerentes devem alterar apenas o que for necessário e suficiente para produzir uma solução duradoura para o problema estratégico que está sendo tratado.

Com respeito a esse princípio, Galbraith (1972) defende implicitamente que os mecanismos da estrutura burocrática tradicional devem ser usados como solução inicial de problemas de *design*. Somente quando essas estruturas básicas se tornam sobrecarregadas, técnicas mais caras e complexas devem ser empregadas.

Segundo Hrebiniak (2006), as duas atividades básicas na implementação de uma estratégia são o planejamento e o arranjo organizacional. Embora cada uma delas cause implicações na outra, elas tem sido frequentemente discutidos separadamente, como se uma implementação estratégica pudesse ser feita com sucesso considerando apenas uma delas. Essa visão tem enfatizado aspectos de cada uma em detrimento da relação entre ambas. Alguns pesquisadores, por exemplo, tem focado em questões como as implicações da estratégia de nível corporativo para o desenvolvimento de estratégias em nível de negócios especificando como a firma irá competir em cada um de várias, possivelmente relacionadas, áreas de negócio. Outros têm enfatizado as implicações da diferenciação estrutural para o atingimento da integração e da coordenação de esforços na direção de algum objetivo da organização. Planejadores e *designers* organizacionais têm, dessa forma, insistido em confinar

seu pensamento sobre implementação da estratégia em seus, presumivelmente, separados campos.

Hrebiniak (2006) encadeia as atividades de planejamento e arranjo organizacional em uma sequência iniciada pela concepção da estratégia corporativa, seguida do estabelecimento da estrutura primária, dos objetivos em nível de operação, da estrutura de operação e dos incentivos e controles.

Consoante o autor, se a execução é essencial para o sucesso, por que um número maior de organizações não desenvolve uma abordagem disciplinada em relação a ela? Por que as empresas não dedicam mais tempo desenvolvendo e aperfeiçoando processos que as ajudem a obter resultados estratégicos importantes? Por que muitas empresas não conseguem executar ou implementar bem as estratégias e colher os frutos desses esforços? A resposta simples que se dá a essas perguntas é que a execução é extremamente difícil. Há obstáculos ou dificuldades formidáveis que se atravessam no processo de execução e comprometem seriamente a implementação da estratégia. A estrada que leva a uma execução bem-sucedida é cheia de obstáculos que devem ser negociados para que o processo seja bem-sucedido.

Para Hrebiniak (2006), superar a resistência a mudanças é fundamental para possibilitar a implementação de mudanças. A resistência aberta e, particularmente, a dissimulada podem simplesmente acabar com os esforços de mudança e com a execução, ou ao menos prejudicá-los.

A implementação da estratégia necessita ser acompanhada de forma sistemática ao longo de sua execução, pois é um processo dinâmico e adaptativo e não uma ação isolada (HREBINIAK, 2006). Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) também referem que não basta fazer planos, pois estes não são "auto implantáveis"; é necessário o acompanhamento sistemático.

De acordo Hrebiniak (2006), é possível obter resultados estratégicos bem-sucedidos quando os responsáveis pela execução também fazem parte do processo de planejamento e formulação. Quanto maior for a interação entre os “fazedores” e os “planejadores”, ou quanto maior for a sobreposição dos dois processos ou tarefas, maior será a probabilidade do sucesso da execução.

Segundo o autor, os processos de execução da estratégia apoiam a mudança e a adaptação organizacionais. Fazer a estratégia funcionar exige *feedback* sobre o desempenho organizacional, para que depois seja possível usar essas informações para ajustar a estratégia, os objetivos e o processo de execução em si..

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta o caminho trilhado, por meio da aplicação de métodos científicos, para a realização da pesquisa e para a obtenção das respostas ao problema apresentado. De acordo com Selltitz *et al.* (1965), a finalidade da pesquisa é “descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos”. São circunstanciados o tipo e o método de pesquisa, a seleção dos sujeitos da pesquisa e a coleta e tratamento dos dados.

#### **3.1 Tipo e Método de Pesquisa**

Com respeito à abordagem, o problema proposto foi estudado mediante pesquisa qualitativa, em virtude de o estudo privilegiar o significado das informações coletadas (BOAVENTURA, 2004). Segundo Dencker (1998), metodologia é indicada quando a análise de causas, condições e frequência de determinadas situações sociais, mediante sua observação controlada, são indicadas para a compreensão do problema. Na consideração de Vieira e Zouain (2006): “A análise qualitativa é aquela em que a lógica e a coerência da argumentação

não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis (...). Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.”.

Segundo Gil (1999), há casos em que pesquisas declaradas descritivas em seus objetivos iniciais acabam por servir como uma nova visão do problema que lhe deu causa, aproximando-se mais de pesquisas exploratórias. Na maioria das vezes, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico e/ou entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado.

Como técnica da pesquisa, foi realizado estudo de caso. O estudo de caso é indicado quando se pretende aprofundar a compreensão sobre um dado fenômeno e o contexto em que ele se manifesta, podendo ser conduzido com apenas uma manifestação do fenômeno ou múltiplas manifestações do mesmo fenômeno. De acordo com Yin (2001), “estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”. Para Gil (1999), o estudo de caso apresenta como vantagens principais o estímulo a novas descobertas e a ênfase na totalidade.

No caso deste trabalho, o estudo de caso foi conduzido por meio da participação de atores responsáveis pelo planejamento e implementação das UTECs e dos responsáveis por três unidades instaladas, para captar os reflexos da implementação da estratégia de descentralização da Perícia. Conforme Lazzarini (1995), o estudo de caso se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração e se preocupa com o fenômeno contemporâneo dentro do contexto real, onde o limiar entre o fenômeno e o contexto não estão claramente percebidos, através de várias fontes de evidência.

### 3.2 Seleção dos Sujeitos da Pesquisa

A definição da estratégia de descentralização das atividades periciais foi concebida no âmbito do Instituto Nacional de Criminalística, da Diretoria Técnico-Científica e do DPCRIM, e foi implementada pelo próprio INC e por alguns chefes de SETECs. Para o fim deste trabalho, o universo dos atores responsáveis pelo planejamento e implementação das UTECs se limitou aos participantes lotados, há época, no INC.

A identificação dos participantes da pesquisa ocorreu conforme a estratégia de amostragem por cadeias de referência, ou seja, utilizando-se, para o recrutamento dos sujeitos da pesquisa, a técnica metodológica *snowball* também chamada *snowball sampling* (BIERNACKI e WALDORF, 1981). Essa técnica é conhecida no Brasil como “amostragem em Bola de Neve” (a “Bola de Neve”) ou, ainda, como “cadeia de informantes” (PENROD, 2003, GOODMAN, 1961).

Os profissionais envolvidos na definição dessa estratégia e implementação formam o primeiro conjunto de entrevistados.

Do lado da estrutura existente, estão os chefes das unidades técnico-científicas de três UTECs. O segundo conjunto foi selecionado da população de estruturas implementadas tomando-se por parâmetros: o tamanho da unidade, a localização geográfica, o tempo de funcionamento.

O tempo de funcionamento foi definido considerando os anos de implementação diferenciados (2009, 2008 e 2007) para constituir um caso válido para análise. A localização geográfica foi delimitada de forma a se obter unidades em esferas de influência diferentes, ou seja, em áreas coordenadas por superintendências regionais distintas. Os diferentes portes objetivaram retratar a diversidade de entidades segundo esse parâmetro. O porte impacta a disponibilidade de recursos para o atendimento das missões das UTECs.

Sob os critérios acima, foram selecionadas as unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP, e Sinop/MT, implementadas, respectivamente, nos de 2007, 2008, e 2009, com efetivo atual de 8, 9 e 4 peritos.

### **3.3 Coleta e Tratamento de Dados**

Os dados colhidos neste estudo tiveram por objetivo permitir a análise entre o modelo planejado e o implementado de descentralização de unidades de Perícia, as razões para a implementação e as implicações resultantes.

As informações coletadas para delimitar e realizar a pesquisa foram obtidas a partir dos seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica, análise documental e de banco de dados e pesquisa de campo.

Yin (2001) evidencia que em um estudo de caso é importante que haja evidências provenientes de duas ou mais fontes, que se constituam em um banco de dados que venha compor um relatório final e que haja uma ligação clara entre as evidências e as questões da pesquisa.

A revisão bibliográfica foi conduzida sobre livros, periódicos, dissertações de mestrado e doutorado, anais de congressos científicos, leis, decretos, atos normativos, bibliotecas digitais e outras publicações. O objetivo foi delimitar um marco teórico para fundamentar o trabalho e subsidiar a análise dos dados coletados.

No tocante a documentos, foram consultados diretivas, planos, missivas e pesquisas conduzidas pelo DPF, com enfoque nos documentos que subsidiaram a criação das unidades descentralizadas de criminalística constantes da base de dados da Divisão de Pesquisa, Padrões e Dados Criminalísticos, e da Biblioteca Digital do Instituto Nacional de Criminalística.

Com respeito a sistemas eletrônicos de armazenamento de dados, foi acessado o Sistema Informatizado de Controle de Documentos da Diretoria Técnico-Científica do DPF (SISCRIM) para série histórica de informações como: Solicitações de Laudo, Recebidos (ajuda ao SETEC), enviados ao SETEC por falta de equipamento/laboratório, enviados ao SETEC por falta de especialista, entre outros dados. As informações foram analisadas em conjunto com o resultado de entrevistas para a fundamentação das conclusões do trabalho.

Acerca da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas, elaboradas na forma semiestruturada, em um roteiro predeterminado com perguntas fechadas e abertas, estas com o objetivo de abrir espaço para que os entrevistados se manifestassem livremente sobre aspectos relacionados ao modelo organizacional planejado e vigente nas unidades descentralizadas, seus recursos materiais e de pessoal, subordinação administrativa, razões que impulsionaram a criação das UTECs (APÊNDICE A - Roteiro das Entrevistas).

A entrevista semiestruturada foi analisada em seguida, por meio da técnica de Análise de Conteúdo desenvolvida por Bardin (2004). Segundo o autor, a análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de avaliação das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (2004, p.41).

Ainda conforme Bardin (1977):

[...] a análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não-dito), retido em qualquer mensagem.

Segundo Vala (1986), “a análise de conteúdo é hoje uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais”. Conforme cita Triviños (1987), o emprego do método de análise de conteúdo nas mensagens

escritas ocorre porque estas são mais estáveis e constituem um material objetivo ao qual podemos voltar todas as vezes que desejarmos.

As entrevistas foram executadas entre os meses de junho e agosto de 2013, de três formas: pessoalmente (quatro dos entrevistados dos cinco, do grupo de concepção e implementação), as entrevista duraram em média 33m 47s (trinta e três minutos e quarenta e sete segundos), por meio de conversa por computador (*Skype* – os três entrevistados do grupo de responsáveis por unidades descentralizadas) e um dos entrevistados respondeu a entrevista por escrito (grupo de implementadores).

O roteiro da entrevista foi disponibilizado antecipadamente. As entrevistas foram gravadas com a anuência dos entrevistados, exceto aquela cuja resposta foi disponibilizada por escrito. Em seguida, as informações obtidas nas entrevistas foram transcritas e submetidas aos entrevistados.

Para Thiry-Cherques (2009), as garantias da representatividade são dadas pelas condições genéricas de investigação, também observadas nesta pesquisa, quais sejam: as observações/entrevistas foram realizadas isolada e privadamente; os participantes não tiveram acesso às respostas uns dos outros e as questões formuladas estavam circunscritas a um domínio coerente de conhecimentos.

A delimitação das entrevistas se apoiou na análise do referencial teórico e em consultas preliminares feitas a profissionais da área de perícia. Segundo Vergara (2009), os roteiros das entrevistas são alimentados pelas teorias que embasam o estudo, por informações que o pesquisador já tenha registrado sobre o fenômeno de interesse, bem como por sugestões de pessoas vinculadas a determinadas organizações com vivências que lhes permitam explicitar conclusões relativas ao tema em pauta.

Dois conjuntos foram definidos: um direcionado aos atores que definiram a estratégia de descentralização e a implementaram, e outro aplicado aos chefes de unidades técnico-científicas descentralizadas, que conduzem a estrutura implementada.

No total, foram realizadas oito entrevistas, sendo cinco com os idealizadores do processo de descentralização e responsáveis por sua implementação, todos do Instituto Nacional de Criminalística, e três com os responsáveis pelas unidades descentralizadas.

O primeiro conjunto de entrevistas, denominado grupo A, explora os aspectos relativos à concepção do processo de descentralização da Perícia. As questões procuraram identificar o modelo pretendido, as circunstâncias ambientais que influenciaram sua implementação, as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças percebidas durante a fase de planejamento e de implementação.

O segundo conjunto, denominado grupo B, examina aspectos relacionados ao resultado do processo de implementação da descentralização. Trata de perguntas relacionadas à suficiência da estrutura instalada, às condições de operação (equipamentos, pessoal e instalações), à vinculação hierárquica (técnica e administrativa) e orçamentária.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, são detalhadas as questões das entrevistas realizadas, com a síntese das respostas dos entrevistados e sua análise.

Para identificar se o modelo implementado das UTECs tem apresentado os resultados pretendidos na sua formulação inicial e identificar as causas para diferenças significativas entre o planejamento e a implementação, foram colhidas as opiniões de profissionais envolvidos na formulação e implementação do processo de descentralização, bem como, dos responsáveis por 3 UTECs criadas em decorrência do processo de descentralização.

A seguir, são apresentadas as questões dos blocos A e B do roteiro de entrevistas (Apêndice A), registrada a síntese do conteúdo global das respostas, vertida a essência das respostas individuais e tecida a correspondente análise, com recurso ao referencial teórico sempre que considerado relevante a menção a conceitos nele contidos para a melhor compreensão da análise. A íntegra das respostas encontra-se no Apêndice B.

#### **4.1 Detalhamento das questões - Bloco A**

As questões deste segmento foram endereçadas aos profissionais do INC que estiveram envolvidos na concepção do plano de criação e implementação das UTECs.

##### **4.1.1 Questão A.I**

*O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científicas? Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?*

Como pontuado por 100% dos entrevistados, a distância das localidades interioranas para as capitais comprometia o trabalho da criminalística sendo que, em determinadas situações, até o impedia. Esta última situação era consequência da efemeridade dos vestígios do crime que não podiam ser preservados até que equipes do Setec (capital) pudessem ser deslocadas para realizar sua análise.

Conforme ressaltado por quatro dos cinco dos entrevistados, houve impossibilidade de lotar mais peritos no Setec devido a limitações físicas de espaço. Um entrevistado declarou que houve a convocação não prevista de 200 novos profissionais [a convocação adicional foi resultado do aproveitamento de profissionais aprovados em concurso realizado em 2004. Esses técnicos não tinham destinação específica para as UTECs,

mas foram nessas alocados tendo em vista a inexistência de instalações físicas disponíveis nos SETECs].

O fato de estar em curso a descentralização de órgãos como a justiça federal e o Ministério Público, bem assim da própria Polícia Federal, também pesou na decisão de descentralizar a Perícia para o interior. Esse aspecto foi ressaltado pela maioria dos entrevistados (4).

Com respeito à descentralização da própria PF, de fato, diversas delegacias já haviam sido instaladas no interior bem antes da criminalística começar o processo de descentralização, conforme observado por um entrevistado.

Um dos respondentes ressaltou a importância de as equipes de perícia trabalharem proximamente às equipes de investigação como uma das justificativas para o processo de descentralização [naturalmente, o progresso da investigação depende significativamente da coleta de vestígios e de sua análise, tarefas frequentemente dependentes de expertise específica, conforme seja a complexidade das técnicas requeridas para a análise do material coletado].

Em seguida, são retratados, sinteticamente, os depoimentos dos entrevistados relativas às fundamentações que levaram à criação das UTECs, bem como as razões específicas que levaram à criação das unidades de Uberlândia, Ribeirão Preto e Sinop. As transcrições completas constam do apêndice.

E1: *O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica? A necessidade de dar atendimento tempestivo à demanda nas cidades do interior, situadas muito distantes dos Setec (demanda/tempestividade); a necessidade de evitar a nomeação de peritos ad hoc (ad hoc); a impossibilidade de lotar mais peritos nas capitais, devido a limitações físicas dos Setec (limitação física). Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?* De um modo em geral, independente das três unidades, os mesmos fatores motivaram a criação das UTECs.

E2: *O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica? A necessidade de dar atendimento tempestivo à demanda nas cidades do interior (demanda); necessidade de lotar peritos recém-empossados, cujo número*

ultrapassava a capacidade física dos Setec (limitação física); a aproximação com as equipes de investigação (demanda/tempestividade); a necessidade de acompanhar a interiorização do DPF/MP/JF (interiorização).

*Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?* Sinop/Uberlândia/Ribeirão Preto: distância (tempestividade); efetivo já presente (demandantes); espaço físico (limitação física); necessidade de lotar peritos recém-empossados, cujo número ultrapassava a capacidade física dos Setec (limitação física).

E3: *O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica?* Acompanhar interiorização do DPF/MP/JF (interiorização); a indisponibilidade de infraestrutura (limitação física) nos SETECs; a necessidade de dar atendimento tempestivo à demanda (demanda/tempestividade).

*Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?* Não respondeu.

E4: *O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica?* Impossibilidade de lotar mais peritos nas capitais, devido a limitações físicas dos Setec (limitação física); a necessidade de dar atendimento tempestivo à demanda nas cidades do interior, situadas muito distante dos Setec (demanda/tempestividade).

*Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?* a necessidade de dar atendimento tempestivo à demanda nas cidades do interior, situadas muito distantes dos Setec (demanda/tempestividade); presença de órgãos descentralizados – MP, Justiça Federal etc. (interiorização).

E5: *O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica?* Acompanhar interiorização do DPF/MP/JF (interiorização). Dar atendimento tempestivo à demanda (demanda/tempestividade);

*Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?* Não respondeu.

A criação das UTECs foi resultado da confluência de fatores que exigiam a proximidade da perícia em algumas regiões do interior dos Estados da federação. De fato, a descentralização havida buscava alocar pessoal especializado em unidades distantes das capitais para atender a uma demanda reprimida.

Também foi objetivo do processo o atendimento tempestivo das demandas. Isso se torna possível, entre outros, pela simplificação do processo de obtenção da assistência especializada, ou seja, pela redução da burocracia, uma das vantagens do processo.

Um dos motivos destacados como base para a criação das UTECs foi a descentralização de outras instituições governamentais, como a Justiça Federal e o Ministério Público. Releva destacar que a Polícia e essas instituições operam em regime de complementação para garantir o cumprimento da lei. Assim, para garantir a completeza de seu trabalho nesse mister partilhado, havia a necessidade de a própria Polícia descentralizar suas operações, o que necessariamente exigia a presença de suas unidades de perícia nos novos locais para os quais havia se deslocado.

#### **4.1.2 Questão A.II**

*Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades? O que este plano propunha?*

Todos os entrevistados, ainda que implicitamente, admitiram ter sido concebido um plano estratégico para o processo de descentralização da Perícia. A descrição do seu conteúdo, no entanto, não foi precisa. Não foram revelados os objetivos colimados, as metas a serem alcançadas. Do conjunto de respostas, há uma extensa repetição das razões que levaram à criação das UTECs, constantes da resposta à primeira questão.

Em três das declarações, é possível discernir os principais objetivos estratégicos visados: garantir o atendimento tempestivo das demandas locais por perícia (eficácia); evitar a circulação de provas entre as delegacias e o SETEC na capital (eficiência); otimizar o uso dos recursos humanos que estavam sendo colocados à disposição da Perícia (eficiência); e evitar a nomeação de peritos *ad hoc* e o uso de peritos da Polícia Civil (conformidade).

Segue a síntese das respostas.

E1: *Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades?* Sim.

*O que este plano propunha?* Dados gerais da localidade: distância à capital, justificativa para a necessidade da UTEC, perfil demanda, perfil cidade (dados ambientais); interesse em ter UTEC (interesse); requisitos para instalação

(requisitos de infraestrutura); presença de órgãos descentralizados – MP, JF etc. (interiorização).

E2: *Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades?* Sim (resposta implícita).

*O que este plano propunha?* Proximidade com equipes de investigação (demanda/tempestividade); a necessidade de dar atendimento tempestivo à demanda nas cidades do interior, situadas muito distantes dos Setec (demanda/tempestividade); prover espaço físico (limitação física); número mínimo de peritos (requisito de pessoal).

E3: *Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades?* Sim.

*O que este plano propunha?* Reduzir o prazo de atendimento dos exames, bem como evitar a circulação de provas entre as delegacias e o SETEC na capital; identificar a nomeação de peritos *ad hoc* e o uso de peritos da Polícia Civil, bem como dimensionar possível demanda reprimida.

E4: *Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades?* Sim (resposta implícita).

*O que este plano propunha?* Estabelecimento de variáveis delimitadoras do número de peritos (requisito objetivo); requisitos para instalação (requisitos de infraestrutura); presença de órgãos descentralizados – MP, JF etc. (interiorização); a necessidade de dar atendimento tempestivo à demanda nas cidades do interior, situadas muito distante dos Setec (demanda/tempestividade); dados gerais da localidade: distância à capital, justificativa para a necessidade, perfil demanda, perfil cidade (dados ambientais).

E5: *Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades?* Sim (existia plano estratégico).

*O que este plano propunha?* Presença da perícia (tempestividade/demanda); otimização de recursos humanos (requisito de pessoal).

Os entrevistados mencionaram que existiu plano para descentralização da perícia, entretanto, descrição do seu conteúdo não foi precisa. Não foram revelados os objetivos colimados, as metas a serem alcançadas. Do conjunto de respostas, há uma extensa repetição das razões que levaram à criação das UTECs, constantes da resposta à primeira questão.

Em que pese a declaração da existência do Plano Estratégico, não foi possível identificar sua existência formal. Embora esse aspecto impossibilite o acesso às definições formais do Plano, ele não impossibilita a apreciação das divergências havidas entre o que se

planejou e o que se teve executado, em especial, porque a equipe responsável pela elaboração do plano é a que responde às entrevistas.

De acordo com o que foi colhido dos entrevistados, durante a fase de planejamento, o INC/DITEC buscou-se realizar estudos com a intenção de produzir e articular resultados que corroborassem com a verdadeira necessidade da perícia no interior. Não existiram estudos desenvolvidos pelo setor de planejamento do DPF, ou seja, não houve um planejamento estratégico por parte da alta administração. Dessa forma, o planejamento das UTECs se deu essencialmente em razão de iniciativas dos Diretores do INC/DITEC, com apoio de uma equipe (servidores da DPCRIM, Assessores/DITEC e chefes de SETECs).

Conforme se verifica, todo o planejamento ficou adstrito a iniciativas do segmento de Perícia. A falta do envolvimento da alta administração prejudicou enormemente a efetividade do processo, haja vista a grande dependência que a implementação do plano tinha do apoio das superintendências e das delegacias do interior sobre as quais a Perícia não tinha qualquer ingerência. Conforme se evidenciará no prosseguimento da análise, isso causou deficiências na implementação do processo ainda não inteiramente superadas.

#### **4.1.3 Questão A.III**

*Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução? De que forma ocorreu a execução da estratégia? As estratégias pretendidas foram implementadas na sua totalidade?*

Segundo quatro dos cinco entrevistados, existiu um modelo lógico para orientar as ações de implementação. Um deles não respondeu.

Conforme um dos respondentes, a execução foi precedida pelo estudo das solicitações de perícia em um determinado lapso de tempo, para permitir a identificação dos tipos e definição da estrutura física e de pessoal necessária, bem assim, dos recursos financeiros requeridos para a implementação.

Foi mencionado por um segundo entrevistado ter havido um plano de visitas para avaliar as condições do local onde poderiam ser instaladas unidades, tendo havido a colaboração dos chefes de Setec nas visitas e análises procedidas para que as reformas e adaptações seguissem ao modelo proposto pelo INC (*layouts* sugeridos para as UTECs, anexos IX e XX).

Segundo um terceiro, as diretrizes para execução da implementação foram as respostas das pesquisas realizadas nas delegacias. Entre os dois remanescentes, houve menção acerca da precedência de estudo para definição de número de vagas (requisito de pessoal) e para a definição dos locais (infraestrutura), sendo que um deles acrescentou aos aspectos mencionados a identificação de requisitos logísticos e de obras necessárias.

A impressão de apenas um dos entrevistados foi de que o plano foi executado conforme planejado. Os restantes assinalaram que o plano foi apenas parcialmente implementado. A implantação parcial foi devida à limitação de recursos [financeiros]; à falta de tempo, de pessoal, de observância estrita do que se havia planejado. Um deles informou não ter sido possível lotar perito experiente nas UTEC por resistência dos próprios peritos.

De acordo com as resposta da maioria (4), alguns pontos estabelecidos no plano de implementação não foram executados devido: à falta de peritos de determinadas áreas, e até mesmo de peritos de qualquer área; à falta de peritos mais experientes; à limitação de recursos financeiros; à desconsideração do planejamento; ao curto prazo para se montar a unidade; à resistência por parte dos próprios peritos [devo ressaltar que a indicação das causas não são coincidentes entre os entrevistados, sendo coincidente apenas a indicação de que houve falha na implementação do plano].

Segue a síntese das respostas dos entrevistados.

E1: *Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução?* Sim.  
*De que forma ocorreu a execução da estratégia?* Recomendou-se aos SETECs enviarem em missão um perito antigo, bem como da área de engenharia, para

acompanhar a execução das obras de reforma e adaptações de infraestrutura compatíveis com o modelo proposto para a UTEC. O tempo de missão deveria ser de no mínimo um mês e com constante renovação, até a conclusão dos trabalhos. Ainda um perito antigo deveria ser removido para chefiar a nova unidade.

*O que foi planejado foi implementado?* Parcialmente, sim. Parte dos SETEC realmente enviou perito, porém em períodos de missão insuficientes para o completo acompanhamento dos trabalhos. Assim, não se logrou uniformizar essa ação, pois cada SETEC tem subordinação administrativa vinculada a sua Superintendência, alheias a vontade da DITEC. Nem todas as UTECs receberam perito antigo para chefiar a unidade.

E2: *Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução?* Sim. O modelo adotado foi o que foi planejado por meio do programa.

*De que forma ocorreu a execução da estratégia?* Foi feito um estudo pela DPCRIM no tocante à lotação de peritos. O estudo técnico visava estabelecer as vagas, e muitas delas surgiram com dificuldades porque se previa algumas remoções de pessoas que o próprio SETEC tinha que indicar, e isso na prática não ocorreu. O chefe não indicou ou não tinha ninguém dentro do SETEC que queria assumir a chefia da UTEC. Isso acabou redundando no problema de se colocar pessoas recém-saídas da academia em uma unidade do interior, sem que se tivesse uma pessoa mais antiga para poder passar a experiência.

*O que foi planejado foi implementado?* Sim. Obviamente, com vários ajustes, uma vez que o plano foi desenvolvido em uma época bem anterior. Depois houve a questão do curso dos excedentes em um número muito superior ao efetivo previsto para o programa. Há que se considerar que todos tomariam posse em um curto espaço de tempo.

E3: *Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução?* Sim.

*De que forma ocorreu a execução da estratégia?* Entendo que a análise prévia, via respostas à pesquisa realizada nas delegacias, servia para orientar as ações mencionadas. A implementação definitiva das UTECs (Dourados/MS, Uberlândia/MG, Londrina/PR, Ribeirão Preto/SP e Juiz de Fora/MG) foi executada pela assessoria da diretora do INC.

*O que foi planejado foi implementado?* Sim, em parte até a minha participação com a abertura de 5 UTECs selecionadas [Dourados/MS, Uberlândia/MG, Londrina/PR, Ribeirão Preto/SP e Juiz de Fora/MG]. Não foi possível lotar perito mais antigo na unidade. Resistência dos próprios peritos em fazer a implementação.

E4: *Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução?* Identificação de locais, recursos humanos necessários, logística e obras necessárias.

*De que forma ocorreu a execução da estratégia?* Colaboração dos chefes do Setec, plano de visitas às delegacias.

*O que foi planejado foi implementado?* Não totalmente, devido a limitação de recursos.

E5: *Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução?* Não respondeu.

*De que forma ocorreu a execução da estratégia?* A execução foi iniciada pelos estudos das solicitações de perícias por determinado tempo para identificar a origem, tipos, estruturas humanas e físicas necessárias, recursos financeiros necessários e disponíveis.

*O que foi planejado foi implementado?* Não, nem todo o planejamento pode ser executado por falta de tempo, de pessoal e de recursos financeiros, e por ignorar os próprios parâmetros do planejamento.

Das respostas oferecidas, verifica-se que o plano não estava muito claro, embora os objetivos buscados fossem bem definidos, no sentido de disponibilizar equipes de perícia em locais remotos para mitigar deficiências que comprometiam, ou poderiam comprometer, a completude e eficácia do trabalho policial. Ocorre que, em vista da ausência do apoio da alta administração, o impacto da implementação do processo de descentralização sobre os recursos e capacidade organizacionais criou demandas que não poderiam ser pronta e adequadamente atendidas. A implantação de unidades, e mais do que isso, a sua sobrevivência vegetativa, dependia da modificação da infraestrutura existente em delegacias do interior, ou da criação de novas instalações, com aporte de recursos das delegacias hospedeiras.

Embora algum suporte orçamentário-financeiro tivesse sido provido pela unidade central de Perícia para as modificações de infraestrutura, ele não foi suficiente para garantir o atingimento das condições físicas requeridas. No mais, a operação das UTECs dependia inteiramente do apoio das delegacias, algo que não se havia garantido previamente em termos orçamentários. Essa imperfeição do planejamento pode explicar os desvios ocorridos, nada mais do que adaptações às condições dadas.

#### **4.1.4 Questão A.IV**

*Em sua opinião, existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs? Quais foram? De que forma comprometeram a implementação da estratégia?*

Três dos respondentes apontaram dificuldades com a destinação de recursos humanos para as UTECs. Dois entrevistados mencionaram a insuficiência de materiais e

equipamentos, enquanto que a limitação de recursos financeiros é explicitamente mencionada por quatro dos respondentes. A precedência de interesses particulares sobre os corporativos e a inadequação da política de movimentação aparecem, separadamente, em duas respostas. Um dos respondentes indica ter havido problema na gestão e execução do plano estratégico, mas não esclarece em que extensão. Foi mencionada, por um dos entrevistados, a divergência entre necessidade de descentralização vislumbrada pela direção [da Perícia] e o aporte de recursos por parte dos superintendentes.

Segue a síntese das respostas dos entrevistados.

*E1: Existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs? Sim.*

*Quais?* Destinação de recursos humanos (perito mais antigo para chefiar e no mínimo cinco peritos como lotação inicial); aquisição intempestiva de materiais e equipamentos; inadequada reforma das instalações.

*Como impactaram a implementação da estratégia?* Impossibilidade de realização de exames por falta de recursos humanos, materiais, tecnológicos etc. os quais, em princípio, estavam previstos de serem realizados pela unidade; utilização do recurso humano (perito) em atividade alheia a perícia criminal; desmotivação do servidor, face à escassez de recursos materiais e humanos, sobrecarregando-o, por exemplo, em atividade de sobreaviso ou plantão.

*E2: Existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs? Sim.*

*Quais?* Falta de indicação dos Setec de pessoas para chefiar as UTECs; visão dos chefes de delegacia de que os peritos alocados às UTECs eram força policial adicional (desvio de função); falta de entrega tempestiva de equipamentos mínimos para o trabalho da perícia; falta de recursos orçamentários; política de remoção que esvaziou UTECs; desequilíbrio entre o número de peritos e de delegados. Excesso de peritos em alguns casos e falta em outros.

*Como impactaram a implementação da estratégia?* De diversas formas. De maneira mais objetiva: ao não indicar pessoas com mais experiência, os peritos recém-egressos da ANP tiveram que assumir a chefia da UTEC, sem a experiência desejada tanto na área pericial quanto em gestão; houve falta de equipamentos; os peritos das UTECs eram visto pelos chefes das delegacias como força policial adicional (desvio de função); a falta de política de remoção resultou em desequilíbrio do efetivo, bem como gerou insegurança nos servidores, especialmente aqueles lotados em áreas inóspitas.

*E3: Existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs? Sim.*

*Quais?* Delegacias não eram ordenadoras de despesas – dependência da superintendência; houve falta de planejamento geral da Polícia Federal – divergência entre a necessidade de peritos no interior, vislumbrada pela Direção-Geral [INC], e falta de aporte de recursos para o atendimento da necessidade pelos

superintendentes; ausência de percepção dos requisitos para a instalação de UTECs por parte dos delegados.

*Como impactaram a implementação da estratégia?* As UTECs não foram implantadas no prazo desejado.

E4: *Existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs?* Sim.

*Quais?* Limitação de recursos e de profissionais do órgão central para a elaboração dos planos de projeto da proposta inicial; interesses pessoais que sobrepujavam os corporativos; flexibilização dos requisitos para instalação de UTEC presentes no manual elaborado pela DPCRIM; mudança de paradigma legal: alteração da quantidade mínima de PFC por UTEC.

*Como impactaram a implementação da estratégia?* Não mencionou.

E5: *Existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs?* Sim.

*Quais?* Recursos financeiros; gestão de pessoas; gestão e execução do plano estratégico.

*Como impactaram a implementação da estratégia?* Os obstáculos impediram a implantação ordenada, planejada e com critérios definidos das UTECs. As negociações entre o INC e as delegacias previam condições ínfimas de espaço e de formações adequadas para atender as demandas locais.

A mudança requerida na estrutura corporativa era bastante significativa. Importava na criação de novas unidades administrativas com toda a implicação a elas associadas: espaço físico, recursos humanos, recursos materiais, incentivos, financiamento, integração com a estrutura já existente. Evidentemente, o mero reconhecimento da necessidade de descentralização era insuficiente. Minimamente, precisa-se definir também como executar essa mudança.

Conforme se deduz das respostas, não foi bem dimensionada a questão dos recursos humanos e financeiros necessários para permitir a instalação das novas unidades. Diversos outros empecilhos parecem indicar que o plano foi estabelecido sem a análise precisa das forças e fraquezas, oportunidades e desafios que impactariam a sua execução. Assim nesta como nas questões que seguirão, ficará registrada a constante revelação de insuficiência de recursos humanos e financeiros, a insuficiência de instalações e de equipamentos para o trabalho dos especialistas e a imprecisa delimitação dos requisitos para definição dos locais em que seriam instaladas as unidades.

Conforme já mencionado, a falta de um modelo, mapa ou guia para orientar as decisões ou ações associadas à implementação da estratégia constitui um grande obstáculo para fazê-la funcionar. Embora se tenha declarado existir um manual que regulava as ações para a escolha e a implementação da UTECs, os respondentes asseveraram que suas regras acabaram sendo excessivamente flexibilizadas, condescendência que permitiu a instalação de unidades em locais reprovados por falhas de engenharia.

#### 4.1.5 *Questão A.V*

*Os responsáveis pela execução também fizeram parte do processo de planejamento e formulação das UTECs? Em sua opinião qual é a importância dessa interação?*

Dois respondentes disseram que sim, os responsáveis pela execução participaram do planejamento; dois disseram que não; e um disse que na maioria das vezes, sim. Três entrevistados que responderam ao segundo aspecto ressaltaram que a falta de interação resultou em execução diferente do planejada; na incorreta identificação das delegacias que precisariam ter UTEC e da ordem de implantação; em adoção de critérios subjetivos e fora do escopo planejado. Estes também reconheceram que a interação era imprescindível para a correta identificação das cidades e definição da ordem de implantação das UTEC. Além disso, afirmam que a interação ajudava a afastar o caráter impositivo do órgão central e conferia corresponsabilidade no projeto.

Segue a síntese das respostas dos entrevistados.

E1: *Responsáveis pela execução participaram do planejamento?* Sim. *Qual a importância dessa interação?* Compartilhar responsabilidades quanto aos projetos (leiautes) das unidades; possibilitar o deslocamento, para a UTEC, de perito para acompanhar as ações planejadas; possibilitar o relato tempestivo, para a unidade central (DITEC), das dificuldades e não conformidades constatadas; possibilitar a indicação de perito mais experiente para realizar visitas periódicas na UTEC e relatar os pontos fortes e fracos e as oportunidades de melhorias.

E2: *Responsáveis pela execução participaram do planejamento?* Na maioria das vezes, sim.

*Qual a importância dessa interação?* O envolvimento, especialmente dos chefes dos SETEC, que são os responsáveis pelas UTECs, é imprescindível para a finalidade de propor novas unidades e auxiliar na sua implantação e manutenção.

E3: *Responsáveis pela execução participaram do planejamento?* Não.

*Qual a importância dessa interação?* Não houve interação e isso foi prejuízo para a implantação do que existe hoje. O resultado foi a implantação de algo diferente do planejado

E4: *Responsáveis pela execução participaram do planejamento?* Sim.

*Qual a importância dessa interação?* A interação entre os chefes de Setec e peritos da área de engenharia era imprescindível para a correta identificação das cidades e definição da ordem de implantação das UTEC.

E5: *Responsáveis pela execução participaram do planejamento?* Não.

*Qual a importância dessa interação?* Quem acabou executando não possuía lastro que fundamentasse a tomada de decisão, gerando a abertura de UTECs por critérios subjetivos e fora o planejamento, não atendendo a necessidades locais.

O planejamento do processo de descentralização resultou na definição de critérios específicos que foram seguidos para as cinco primeiras UTECs instaladas. Conforme é possível observar do histórico do processo, a execução diferente da planejada ocorreu em um segundo momento da implementação, e foi resultado de contingências, principalmente, da necessidade da alocação imprevista de 200 novos peritos [estes fizeram parte dos aprovados no concurso de 2004, para provimento de cargo de Perito Criminal Federal, porém, só foram convocados em 2009. Não foi um concurso exclusivo para lotar peritos nas UTECs, calhou de a grande maioria ser lotada em UTECs].

O progressivo afastamento dos critérios definidos para a escolha de locais de novas UTECs, reflexo dessa necessidade imperiosa de alocação, é a razão de fundo para os aspectos negativos relatados nas respostas acima.

As informações colhidas afiançam a importância da participação dos planejadores no processo de implementação, em especial, para garantir que os parâmetros do planejamento sejam minimamente observados na implementação.

#### 4.1.6 Questão A.VI

*Qual o modelo organizacional (estrutura) das UTECs pretendido pelo INC/DITEC?*

Dois dos respondentes consideraram que o modelo foi uma expressão reduzida do INC/Setec. Três declararam que a unidade seria vinculada tecnicamente ao INC e administrativamente à delegacia. Segundo dois peritos, a lotação mínima seria de seis peritos.

Apenas um detalhou o espaço físico pretendido e quantitativo monetário para a compra dos materiais e equipamentos.

Em seguida, é destacada, de forma a reforçar os pontos sintetizados, a essência das citações dos entrevistados relativa ao modelo pretendido pelo INC/DITEC para as UTECs.

E1: *Qual o modelo organizacional pretendido?* Lotação mínima de seis peritos, o modelo físico das instalações (sala da chefia – 12 m<sup>2</sup>, Secretaria administrativa - 12 m<sup>2</sup>, sala de trabalho - 4 m<sup>2</sup> por pessoa, depósito de materiais 12 m<sup>2</sup>, Laboratório de Química – 40 m<sup>2</sup>, Laboratório de documentoscopia - 12 m<sup>2</sup>, Laboratório de Informática – 40 m<sup>2</sup>, Laboratório de Engenharia e Meio Ambiente – 12 m<sup>2</sup> e de Laboratório de áudio Visual e eletrônico – 12 m<sup>2</sup>. Quanto aos investimentos em equipamentos e materiais, estimou-se o valor de R\$ 604.000,00 para as UTECs que necessitavam desses laboratórios. Extensão reduzida do modelo do INC/Setec. A fonte de recursos seria do programa PROMOTEC e/ou das respectivas Superintendências Regionais. Conforme a casuística local, algumas UTECs dispensavam, temporariamente, a estruturação de alguns laboratórios, sobretudo de química.

E2: *Qual o modelo organizacional pretendido?* Eram estruturas pequenas, baseadas em chefia e grupo de peritos. Na estrutura inicial, não havia subdivisão. As chefias das UTECs eram vinculadas aos chefes das delegacias, no âmbito administrativo, e ao SETEC e INC, no âmbito técnico. As UTECs não têm uma chefia formal, com função gratificada, DAS [essa é a diferença dos NUTECs que tem chefia formal]. As UTECs foram criadas por meio de portarias dos superintendentes, elas não têm uma estrutura formalmente constituída.

E3: *Qual o modelo organizacional pretendido?* unidade técnica vinculada administrativa e tecnicamente ao Setec.

E4 : *Qual o modelo organizacional pretendido?* Extensão reduzida do modelo do INC/Setec, com quadro de recursos humanos mínimo de um chefe e três pares de peritos. A UTEC seria tecnicamente subordinada ao INC e administrativamente à delegacia.

E5: *Qual o modelo organizacional pretendido?* Infraestrutura mínima: laboratório, equipamentos e espaço físico. Lotação de servidores com formação adequada à demanda local.

Essa questão visava propositadamente uma declaração dos entrevistados acerca do modelo de organização pretendido. Ela foi incluída, em especial, devido à impossibilidade de acesso ao documento formal de planejamento (plano estratégico de descentralização).

Conforme os entrevistados, as UTECs seriam compostas por agrupamento de pares de especialistas nas áreas em que as delegacias que as sediariam seriam mais carentes. Os SETECs, de estrutura mais ampla, comportam um maior número de especialidades e cobre as UTECs nas áreas em que estas não disponham de especialistas. Acima de ambos, o INC fornece a cobertura técnica para qualquer especialidade. Nesse sentido, é que se tem a mencionada estrutura reduzida das UTECs, quando comparada com a estrutura das Setec e ou INC.

A vinculação técnica das unidades descentralizadas é aos SETECs, e destes, ao INC. Administrativamente, as UTECs vinculam-se à delegacia em que estão instaladas, a exemplo da equivalente vinculação dos Setec às superintendências.

Essa organização das unidades descentralizadas é que foi planejada para prover o atingimento, ao menor custo, dos objetivos do processo de descentralização da Perícia.

#### **4.1.7 Questão A.VII**

*Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de missão e de serviço)? Quais os recursos que foram provisionados no orçamento? Em sua opinião, os resultados até o momento foram positivos? Em sua opinião, quais foram os resultados negativos. Explique*

Com respeito a instalações, três das respostas apontaram como inadequadas, uma como adequada e a última menciona apenas que foram concluídas conjuntamente com a chegada dos peritos.

Sobre equipamentos, dois entrevistados declararam que eram mínimos, dois que eram insuficientes e um informou que só chegaram em 2009, ou seja, tardiamente para aquelas unidades instaladas antes dessa data.

Acerca da autonomia, um dos entrevistados disse que as UTECs ficariam administrativamente subordinadas as Delegacias e tecnicamente aos respectivos SETECs. Dois mencionaram a subordinação ao delegado. Um acusou-a inadequada e um não emitiu opinião.

Quanto aos recursos financeiros necessários à implantação das unidades, dois declararam-nos insuficientes enquanto que os demais apontaram os recursos do Promotec (Projeto de Ampliação e Modernização das Unidades Operacionais e do Segmento Técnico-Científico da Polícia Federal) como fonte, sem se pronunciarem quanto à suficiência.

Três dos entrevistados citaram que as unidades de Juiz de Fora, Uberlândia, Ribeirão Preto, Londrina, Dourados, Guaíra, Ribeirão Preto, Presidente Prudente, e Santa Maria obtiveram resultados positivos. Dois indicaram a proximidade da perícia com as unidades demandantes como resultado positivo.

Entre os resultados negativos, a falta de recursos materiais para o desempenho da missão aparece em três das respostas. A carência de recursos humanos é apontada por dois entrevistados como aspecto deficiente. Um dos entrevistados citou como pontos negativos: a implantação de 18 unidades no ano de 2009, em caráter de urgência, fato que superou a capacidade de resposta da administração central (DITEC); e a ausência de visita do DITEC com o estudo de leiautes encaminhados por cada SETEC, sem realizar visitas para analisar as adequações das instalações. Segundo um dos respondentes, houve falha no planejamento do projeto: ausência de planejamento de custo, de tempo e recursos; mudança no escopo; mudança muito frequente de gerente do projeto de descentralização; ausência de envolvimento da alta administração (do Departamento de Polícia Federal).

Segue a síntese das respostas dos entrevistados:

E1: *Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de missão e de serviço)?*  
 Pessoal: algumas UTECs ficaram abaixo do mínimo proposto de cinco PCFs. Instalações: as UTECs de 2007 e 2008 foram entregues e inauguradas com a lotação prevista de peritos. Alguns equipamentos chegaram depois. Equipamentos: Em 2009, face ao aproveitamento de recursos humanos de concurso público, houve forte aceleração da interiorização, com 18 unidades criadas. Houve carência de equipamentos em várias unidades, devido a problemas de preparação de instalações e atrasos na chegada de alguns equipamentos. As lotações ocorreram mesmo diante dessas carências. Autonomia: a autonomia foi prevista em modelo de Portaria elaborada pela DITEC e enviada para todas as Superintendências Regionais. Prevvia-se que as UTECs ficariam administrativamente subordinadas as Delegacias e tecnicamente aos respectivos SETECs. Como as Superintendências não têm qualquer subordinação à DITEC, nem todas as Portarias de criação atenderam plenamente a proposta da DITEC. Mesmo diante de gestões da DITEC junto a algumas Superintendências, não se logrou êxito na adequação de algumas Portarias. Assim, a maioria das unidades tinha mais autonomia técnica, enquanto outras, devido às portarias correspondentes, tinham menos.

*Quais os recursos provisionados no orçamento?* recursos do projeto Promotec e recursos de cada Superintendência.

*Os resultados foram positivos?* Parcialmente. Algumas UTECs foram mais bem organizadas, sobretudo as criadas de 2007 a 2008, ou seja: Londrina/PR, Uberlândia/MG, Juiz de Fora/MG, Ribeirão Preto/SP e Santa Maria/RS.

*Quais os resultados foram negativos?* Início deficitário devido à demora recebimento de equipamentos e materiais. A forte implantação de 18 unidades no ano de 2009, em caráter de urgência, superou a capacidade de resposta da administração central (DITEC), no sentido de planejar e acompanhar as implementações dessas várias unidades. A DITEC se preocupou com o estudo de leiautes encaminhados por cada SETEC, sem realizar visitas para analisar as adequações das instalações. Assim, com a lotação dos recursos humanos, chegaram as reclamações sobre a infraestrutura do local, bem como sobre carência de materiais e de equipamentos. Nessa época, a principal justificativa para a criação em massa de UTECs era a falta de espaço físico nas respectivas Superintendências para receber novos servidores. Desse modo, vários critérios estabelecidos para criação de UTECs foram negligenciados. Alguns SETECs não atenderam plenamente a necessidade de envio de peritos mais experientes para acompanhar as obras, instalações, equipamentos, bem como para serem lotados nessas novas unidades. Desse modo, não pôde haver o perfeito e correto aproveitamento das potencialidades dos peritos recém-empossados. Esse fato gerou, em curto prazo, desmotivação nos servidores de algumas unidades, sobretudo do Norte e do Nordeste.

E2: *Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de missão e de serviço)?*  
 Pessoal: adequado no início, devido à entrada de 200 novos peritos. Instalações: adequada na maioria dos casos. Equipamentos: equipamentos mínimos. Autonomia: limitada pelo delegado.

*Quais os recursos provisionados no orçamento?* Limitados e insuficientes.

*Os resultados foram positivos?* O ponto positivo foi a alocação de peritos em áreas que antes deles não dispunha (unidades do interior), facilitando a troca de informações entre a perícia e a área investigativa.

*Quais os resultados foram negativos?* Houve dificuldades na distribuição de peritos em virtude das áreas periciais disponibilizadas, uma vez que foi considerado para isso o levantamento de necessidades feito em 2004, ano em que o concurso foi feito.

E3: *Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de missão e de serviço)?* Pessoal: mínimo. instalações: sendo concluídas conjuntamente com a chegada dos peritos. Equipamentos: mínimos e entregues junto com a chegada dos peritos. Autonomia: a UTEC ficou subordinada ao chefe da Delegacia, com algum prejuízo para o trabalho da perícia. Nesse sentido, vejo que faltou uma orientação da Direção Geral neste sentido.

*Quais os recursos provisionados no orçamento?* Para começar, foram usados recursos do projeto Promotec.

*Os resultados foram positivos?* Sim, para as UTECs de Juiz de Fora, Uberlândia, Ribeirão Preto, Londrina e Dourados.

*Quais os resultados foram negativos?* Não há fluxo adequado de pessoal, especialmente para as Unidades de fronteira; houve a continuidade de criação de UTECs de forma desordenada, sem maiores cuidados; ocorreu a implantação de unidades em ritmo maior do que a necessidade justificaria; em minha opinião, o grande problema não foi o que ficou a desejar, foi o que extrapolou.

E4: *Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de missão e de serviço)?* Pessoal: insuficiente. Instalações: inadequadas. Equipamentos: insuficientes. Autonomia: inadequada. Faltou a definição de instruções que alcançassem tanto os chefes das delegacias quanto os chefes das UTEC.

*Quais os recursos provisionados no orçamento?* recursos do Promotec.

*Os resultados foram positivos?* Para poucas unidades (exemplos: Guaíra, Ribeirão Preto, Presidente Prudente, Uberlândia e Dourados). *Quais os resultados foram negativos?* Alterações inadequadas de imóveis para receber laboratórios; entrega de equipamentos de proteção coletiva, armários de reagentes e mobiliário após a lotação dos peritos – essas inadequações ainda persistem em algumas UTECs. Devido a falta de instruções que alcançassem os chefes das delegacias, houve desvio de função nas UTECs – não houve intervenção dos chefes dos Setec e do INC para sanar essa disfunção. Marabá e Santarém sofrem com problemas estruturais [infraestrutura]. Salgueiro está carente de recursos humanos. Juazeiro tem problemas de recursos humanos e de estrutura física. Houve: falha no planejamento do projeto: ausência de planejamento de custo, tempo e recursos; mudança no escopo de projeto; mudança muito frequente do gerente do projeto de descentralização; ausência de envolvimento da alta administração (diretor geral). Entendo necessária uma inteira reformulação do projeto.

E5: *Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de missão e de serviço)?*

Pessoal: não mencionado. Instalações: espaço mínimo. Equipamentos: insuficientes.

*Quais os recursos provisionados no orçamento?* Insuficientes para a necessidade do projeto.

*Os resultados foram positivos?* No sentido de garantir a proximidade da perícia com as unidades demandantes.

*Quais os resultados foram negativos?* Insatisfação dos servidores por não poderem atender à demanda por falta de recursos.

Esta questão explora ao mesmo tempo a completude do planejamento e a eficácia da implementação.

A partir das respostas dos entrevistados, pode-se perceber que as UTECs não foram providas, adequadamente, de equipamentos, de orçamento, de instalações e de autonomia. Quanto ao provimento de pessoal, dois entrevistados citaram que quando da criação das UTECs, o quantitativo de pessoal não era problema, devido a entrada de mais 200 novos peritos, porém, isso se deu apenas no início, pois, com o passar do tempo, os peritos foram sendo transferidos, e não foi possível repor o número anterior, em decorrência de uma má política de gestão de pessoal no DPF.

Do conjunto das respostas, verifica-se que a implementação foi negligenciada e não traduziu a estratégia; ou a estratégia não foi clara, efetiva e apropriada.

A Polícia não tinha reservados os recursos orçamentário-financeiros necessários para a implementação do processo de instalação das UTEC.

Notório destacar que, embora essencial, a previsão de recursos suficientes não foi a única grave falta de planejamento. Requisitos importantes de infraestrutura não foram providos em tempo. Os equipamentos de proteção coletiva deveriam ter sido instalados antes da lotação de profissionais de modo a evitar a exposição, ainda que temporária, a compostos químicos. Para uma instituição encarregada de fazer cumprir a lei, essa foi uma falha inescusável.

Outros problemas ocorreram. O planejamento de custos, tempo e recursos necessários à implementação do processo foi deficiente. As estimativas de recursos necessários para a implementação de unidades não ficaram claramente definidas de antemão para que os titulares das delegacias que manifestaram favoráveis à implantação pudessem tomar a decisão de implantá-las.

Ao cabo, o maior entrave ao sucesso do processo de descentralização foi a falta do selo da alta administração da corporação policial.

Considerando a lista de resultados negativos obtidos a partir das respostas dos entrevistados, fica evidente que houve falha de planejamento que implicou decisivamente em uma implementação parcial, incompleta.

#### **4.1.8 Questão A.VIII**

*Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se elas estariam atendendo ao que foi planejado?*

O primeiro dos cinco entrevistados respondeu que houve apenas um estudo, em 2011, que buscou identificar problemas e indicar soluções.

O segundo disse não ter havido uma avaliação formal de todas as UTECs. Ressaltou, entretanto, que todos os anos são feitos relatórios e a partir destes é possível se fazer uma avaliação geral. Destacou ter sido com base neles a proposta de fechamento da UTEC de Imperatriz/MA.

O terceiro disse não ter participado dessa fase de reavaliação.

O quarto respondeu que foi realizada uma reavaliação nas unidades de Salgueiro/PE e Juazeiro do Norte/CE. Verificou-se que a primeira permanecia com o problema da quantidade mínima de PCF, e a última ainda mantinha, além do problema de quantidade mínima de PCFs, o de flexibilização das diretrizes do manual.

O quinto ressaltou a divergência entre o planejado e o executado, o que dificultou a análise crítica de revalidação dos objetivos iniciais.

Segue a síntese das respostas dos entrevistados.

*E1: Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se elas estariam atendendo ao que foi planejado?*

Apesar de haver livre canal de comunicação entre as UTECs e a administração central da criminalística (DITEC e INC), com possibilidade de intercâmbio de informações sobre os mais diversos temas, somente no ano de 2011 houve um estudo direcionado aos NUTECs e das UTECs, incluindo visitas, cujos objetivos eram, principalmente: identificar os principais problemas e as correspondentes possíveis soluções; análise detalhadas das unidades com menos de 7 Peritos.

*E2: Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se elas estariam atendendo ao que foi planejado?* Houve, porém não formal e em bases anuais. A partir dessas avaliações foi proposta a extinção da UTEC de Imperatriz. Para tanto, foram considerados alguns critérios pré-estabelecidos, como demanda, que estava muito abaixo do nível aceitável, e de condições de trabalho. Após a proposta de fechamento da UTEC de Imperatriz, foi feito um trabalho mais detalhado.

*E3: Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se elas estariam atendendo ao que foi planejado?* Respondeu que não participou dessa parte.

*E4: Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se elas estariam atendendo ao que foi planejado?* Em 2010, acompanhando à PCF Márcia Tsunoda, visitei as unidades de Salgueiro e Juazeiro do Norte para nova avaliação. Nessas visitas, observei que Salgueiro havia superado o problema de flexibilização das diretrizes do manual elaborado pela DPCRIM, que permitia a instalação de UTEC em locais reprovados por falhas de engenharia ou cujas obras necessárias não haviam sido levadas adiante, mas permanecia com o problema da quantidade mínima de PCF, em razão da mudança legal. Por outro lado, Juazeiro do Norte ainda mantinha ambos os problemas, de flexibilização das diretrizes do manual e quantidade mínima de PCFs.

*E5: Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se elas estariam atendendo ao que foi planejado?* O planejamento e a implementação divergiram, dificultando a análise crítica de revalidação dos objetivos iniciais.

A partir das respostas, pode-se concluir que não houve um processo formal e abrangente de reavaliação do processo de descentralização. As iniciativas de revisão apontadas foram de escopo reduzido.

Conforme ANEXO II, três UTECs iniciaram seus trabalhos em 2007, duas em 2008 e dezenove em 2009. Considerando o que foi reportado nas entrevistas, apenas em 2011, houve um estudo direcionado das UTECs, que buscou identificar problemas e sugerir soluções. Entretanto, não foi confirmar se os problemas detectados foram solucionados.

O processo de revisão é muito relevante para correção de rumos e ajustes na implementação e muitas vezes no próprio plano estratégico. A insuficiência da reavaliação e a noticiada continuidade de problemas de implementação indicam a necessidade de uma completa reavaliação da estratégia, afim de permitir os ajustes necessários para gerar os resultados pretendidos com o processo de descentralização.

#### **4.1.9 Questão A.IX**

*Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas?*

Três das respostas indicam a necessidade de se ater ao planejamento em uma eventual revisão do processo de instalação de UTECs. Nesse ponto, repisam as evidenciações anteriores de que houve uma inobservância dos requisitos originais de planejamento, o que seria a raiz dos problemas mencionados nas respostas às demais questões das entrevistas. De modo mais detalhado, três dos respondentes indicam a necessidade de se observar requisitos de pessoal (quantidade/especialidade) e de infraestrutura física antes do início de funcionamento das unidades.

Dois dos entrevistados ressaltam a necessidade de envolvimento da direção geral [esse talvez seja o fator determinante para o sucesso de um processo de descentralização como o apreciado neste trabalho].

Analisando os dados, foi possível apurar que a maioria dos sujeitos da pesquisa indicaram a relevância de se repensar o processo de descentralização quanto aos aspectos da (o): gestão de recursos humanos; planejamento; infraestrutura física e logística; e outros requisitos formais para a criação das UTECs.

Segue a síntese das respostas dos entrevistados:

E1: *Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas?* A lotação só deveria ser realizada após a realização de reformas e entrega de equipamentos e materiais necessários para o funcionamento da unidade. Dever-se-ia observar a obrigatoriedade de lotar como chefe perito com no mínimo 3 anos de experiência e observar o número mínimo de cinco peritos por UTEC. A infraestrutura física e de logística deveria ser aprontada antes da lotação do pessoal. O processo de criação de unidades deveria seguir um modelo padrão determinado pela direção geral, ouvida a Ditec, e não mais pelos superintendentes regionais.

E2: *Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas?* Os processos do DPF inteiro precisariam ser reconsiderados: lotação de pessoal; política de remoção; política de contratação (de concursos); autonomia; estrutura organizacional formal das UTEC; em lugar de grandes concursos, pequenos e anuais.

E3: *Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas?* Seria necessária fidelidade ao planejamento.

E4: *Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas?* Envolvimento da alta direção (diretor geral), para garantir os recursos necessários para a implantação e funcionamento das UTECs. Fidelidade ao planejamento. Adequação ou fechamento de unidades não conformes com exigências legais: normas de incêndio, ambientais e de segurança do trabalho. Enquadramento de UTECs do norte do País em como unidades de difícil provimento.

E5: *Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas?* A implantação deveria atender ao proposto originalmente, sem a aceleração descontrolada que ocorreu. A aceleração permitiu que UTECs fossem implementadas sem a previsão de infraestrutura mínima, sem a previsão orçamentária para execução dos projetos de implementação, sem a previsão de lotação dos servidores necessários ao objetivo local da UTEC, fatores que transformaram todo o planejamento em uma simples variável de lotar peritos fora da unidade central do Estado, esquecendo-se das demais variáveis, com a máxima de que “as condições deverão vir depois”.

Seria necessária fidelidade ao conjunto de iniciativas, para evitar a instalação de unidades sem as mínimas condições de funcionamento.

Conforme se extrai dos dados coletados, a maioria dos sujeitos da pesquisa apresentou intenção de se repensar o processo de descentralização quanto aos aspectos da (o): gestão de recursos humanos; planejamento; infraestrutura física e logística; e criação formal das UTECs.

As sugestões dos entrevistados indicam a presença de falhas no planejamento e também da implementação que precisam ser consideradas em uma eventual revisão do processo de descentralização da Perícia.

#### **4.2 Detalhamento das questões - bloco B**

A principal razão para se iniciar o processo de descentralização foi oferecer resposta tempestiva à demanda por perícias em localidades distantes dos Setec dos estados e reduzir o custo dessa assistência.

O conjunto de questões desse bloco objetiva captar o resultado dessa implantação tendo esses dois objetivos por parâmetros.

Conforme se depreende das respostas que se seguirão, as instalações físicas disponibilizadas às unidades descentralizadas não seguiram o modelo estabelecido no planejamento original.

A inviabilidade da realização de exame pericial ocorreu em um caso por insuficiência de equipamentos e instalações. Faltaram, portanto, condições essenciais para o trabalho do profissional.

Em outras situações, perícias deixaram de ser realizadas por falta de *expert* da área requerida. Esse aspecto é menos gravoso do que o primeiro. Deve-se lembrar que as UTECs pretendiam resolver as principais demandas das delegacias, não todas. Tratava-se de

uma medida de otimização do trabalho. Demanda por área atípica teria de ser atendida pelo Setec ou INC, justamente para não alocar especialista que seria apenas eventual e esporadicamente utilizado.

Houve perícias que deixaram de ser realizadas por falta de equipamentos e/ou materiais. Diferentemente do caso anterior, aqui a carência inviabiliza o trabalho do profissional já alocado à unidade.

Com respeito a interferências comprometedoras, a fonte mais indicada era a oriunda da vinculação administrativa. Chefes de delegacias que não compreendiam a finalidade precípua das equipes de peritos em sua jurisdição, muitas vezes os empenhando em funções estranhas à lide pericial. Essa dependência administrativa colocava ao juízo de autoridade estranha à perícia o reconhecimento de necessidades específicas dessa área, sendo lugar comum a carência de recursos para o atendimento de necessidades emergenciais e mesmo rotineiras, como diárias, combustível, viaturas etc. do segmento pericial.

Em que pese os dissabores da vinculação administrativa, alguns dos respondentes apontaram como positivos o uso de infraestrutura única, com otimização dos recursos utilizados para mantê-la, como viaturas, comunicação, segurança etc. Como negativos, ressaltaram a limitada autonomia e falta de orçamento próprio para a perícia.

As mudanças prioritárias que se deveriam implementar nas UTECs tem unanimidade na questão de oferta de pessoal. O oferecimento de condições materiais (infraestrutura, equipamentos etc.) também é lugar comum, sendo que também foi indicada a necessidade de se ater ao atendimento dos requisitos para a instalação das UTECs.

Em seguida, é apresentada síntese das respostas aos questionamentos, precedidas por uma menção concisa ao que é relatado.

#### 4.2.1 Questão B.I

*As instalações físicas da sua UTEC estão de acordo com o layout sugerido pela DITEC?*

*Caso não, o que as diferenças influenciam nos resultados das atividades da UTEC?*

A resposta à primeira pergunta foi um unânime não. A inadequação da estrutura física, segundo as respostas dadas a esse quesito, impacta prejudicialmente o trabalho desenvolvido.

*E1: As instalações disponibilizadas estão de acordo com o leiaute da DITEC?*

Não. No caso de Sinop, as instalações estão localizadas em um antigo hotel, sem que tenha sido implementado o leiaute planejado. *As diferenças da infraestrutura disponibilizada com o leiaute planejado influenciam no resultado das atividades da unidade?* Sim. A ausência de um dimensionamento adequado das salas impossibilita que se aloque nesses espaços a quantidade ideal de peritos/estações de trabalho, o que certamente tem reflexo negativo na execução dos trabalhos técnico-periciais diários, ou seja, peritos de uma mesma área de atuação não foram alocados no mesmo espaço físico. Ademais, a rede lógica e de energia não suportava a amperagem dos equipamentos, colocando em risco a integridade destes. Outro ponto a ser destacado é o fato de não haver um local específico que possibilitasse a guarda dos materiais utilizados em perícias externas, os quais ficavam acondicionados e guardados no mesmo espaço físico dos profissionais. Logo, havia violação da segurança e poluição visual do ambiente de trabalho.

*E2: As instalações disponibilizadas estão de acordo com o leiaute da DITEC?*

Parcialmente. *As diferenças da infraestrutura disponibilizada com o leiaute planejado influenciam no resultado das atividades da unidade?* Sim. O leiaute inadequado interfere no fluxo de materiais e realização de alguns exames.

*E3: As instalações disponibilizadas estão de acordo com o leiaute da DITEC?*

Não. *As diferenças da infraestrutura disponibilizada com o leiaute planejado influenciam no resultado das atividades da unidade?* Sim. Problema de separação de peritos de mesma área e distância dos equipamentos utilizados na sala de trabalho.

Cabe informar que peritos do INC elaboraram uma série de layouts (ANEXOS IX e X), que compuseram o projeto do INC/DITEC, de acordo com o porte de cada unidade (super, grande, médio e pequeno). Estes modelos tinham o objetivo de orientar as obras de engenharia (dimensionamento de laboratórios e área administrativa, e aquisição de

equipamentos) de implantação das UTEC. Verifica-se, no entanto, a divergência entre a infraestrutura prevista e a disponibilizada, deriva que impacta o trabalho dos profissionais.

#### 4.2.2 Questão B.II

*Na UTEC houve casos de inviabilidade de exames pela efemeridade de alguns tipos de vestígios na sua circunscrição? Em quais casos? Qual a razão?*

Em apenas uma das unidades teria havido inviabilidade de exames periciais, tendo sido a causa determinante a insuficiência de equipamentos e instalações.

E1: *Houve caso de inviabilidade de exame devido à efemeridade dos vestígios?*  
Sim. *Quais casos e quais as razões?* A entrega tardia de equipamentos e instalações impediram a coleta de vestígios ou a manutenção destes em ambiente controlado.

E2: *Houve caso de inviabilidade de exame devido à efemeridade dos vestígios?*  
Não.

E3: *Houve caso de inviabilidade de exame devido à efemeridade dos vestígios?*  
Não.

#### 4.2.3 Questão B.III

*Existiram perícias que não puderam ser examinadas na UTEC por falta de profissional da área? Quais áreas? Existem peritos que não são demandados por falta de solicitação de perícias nas suas áreas? Quais áreas?*

À primeira pergunta, a resposta unânime foi sim, perícias deixaram de ser feitas pela ausência de *expert* no quadro da Unidade. Entre as áreas indicadas, a geologia e a engenharia aparecem em todas as respostas. Em um dos casos, medicina e odontologia aparecem como áreas em que perícias deixaram de ser realizadas.

Quanto à ausência de demanda de trabalho a peritos em decorrência de sua área de formação, todos responderam não ter havido a situação. Dois entrevistados afiançaram que todos os peritos são demandados.

E1: *Houve perícias que não puderam ser feitas por falta de profissional da área?*  
 Sim. *Quais áreas?* Áreas de audiovisual, engenharia, veterinária e geologia.  
*Existem peritos que não são demandados?* Não. Todos são diuturnamente demandados.

E2: *Houve perícias que não puderam ser feitas por falta de profissional da área?*  
 Sim. *Quais áreas?* Áreas engenharia civil, engenharia eletrônica, geologia.  
*Existem peritos que não são demandados?* Não.

E3: *Houve perícias que não puderam ser feitas por falta de profissional da área?*  
 Sim. *Quais áreas?* Áreas de audiovisual, eletrônica, medicina legal, odontologia legal e geologia. *Existem peritos que não são demandados?* Não. Os peritos que não podem atuar em suas áreas por falta de laboratório, atuam em outras áreas.

#### 4.2.4 Questão B.IV

*A UTEC deixa de realizar perícias por falta de equipamentos ou materiais necessários? Em que casos?*

Todos responderam que sim, havendo indicado as áreas de balística (2), química (2) e eletrônica (1).

E1: Sim. Análise química de substâncias psicotrópicas ou de uso proibido.

E2: Sim. Química e balística.

E3: Sim. Eletrônica e balística.

#### 4.2.5 Questão B.V

*A UTEC sofre algum tipo interferência que possa comprometer o desenvolvimento dos seus trabalhos? Caracterize as situações.*

A interferência comprometedora é lugar comum, segundo todos os respondentes.

Dois deles indicam que a subordinação administrativa é fonte da interferência, sendo que a

escassez de diárias e recursos para manutenção de viaturas, aquisição de combustível e equipamentos é apontado por um dos entrevistados como interferência comprometedora.

E1: Eventualmente, a subordinação administrativa compromete o desempenho da perícia. Escassez de diárias e recursos para manutenção de viaturas, aquisição de combustível e de equipamentos técnicos, também.

E2: Ocasionalmente, peritos são alocados em atividades policiais que não são de sua área.

E3: A interferência comprometedora é marginal.

#### **4.2.6 Questão B.VI**

*Quais as facilidades e dificuldades que você considera na subordinação da UTEC à Delegacia?*

Como fatores positivos, foram indicados a colaboração entre equipes, a administração centralizada e o uso conjunto da infraestrutura, embora não tenham sido fatores uníssonos.

Como aspectos negativos, a falta de autonomia e a ausência de orçamento próprio para atender a emergências.

E1: Fatores positivos: colaboração entre equipes, administração centralizada. Fatores negativos: ausência de orçamento próprio para atender a demandas emergenciais.

E2: Fatores positivos: uso conjunto da infraestrutura da delegacia. Fatores negativos: falta de autonomia.

E3: Fatores positivos: boa relação com a delegacia. Fatores negativos: sem dificuldades.

#### **4.2.7 Questão B.VII**

*Quais as dificuldades encontradas na realização de suas atividades?*

A falta de materiais e peritos em áreas específica aparece nas respostas de dois entrevistados. De modo difuso, as dificuldades também envolvem a falta de autonomia (2), falta de verbas (2), ausência de cargo de chefia (1), de laboratório (1).

E1: Dificuldades gerais: carência de peritos em áreas específicas; falta de equipamento adequado; falta de laboratório. Dificuldades específicas: subordinação administrativa e dependência orçamentária.

E2: Isolamento da UTEC dentro do sistema de criminalística; falta de autonomia e inexistência de cargo de chefia.

E3: Falta de verbas; falta de materiais e falta de peritos em áreas específicas.

#### **4.2.8 Questão B.VIII**

*Quais são as mudanças prioritárias, em sua opinião, hoje na UTEC?*

A unanimidade das respostas ocorre apenas no tocante a pessoal (distribuição/lotação). O oferecimento de condições materiais condizentes aparece em duas respostas, sendo indicado por apenas um a necessidade de planejamento prévio para a instalação de UTEC, com estudo científico sobre a demanda, correta definição do material a ser adquirido, instalações condizentes.

E1: Planejamento prévio para a instalação de UTECs, com estudo científico sobre a demanda. Oferecimento de instalações condizentes com o trabalho. Política de lotação e remoção bem definidas e transparentes. Política central de compras, mediante a correta definição do material apropriado e realização de licitação do tipo registro de preço.

E2: Cessão de mais pessoal e equipamento às UTEC.

E3: Melhor distribuição de peritos por áreas.

## 5. CONCLUSÃO

O processo de descentralização se deu por meio de um conjunto de iniciativas do INC/DITEC que visava a atender ao crescimento da demanda por trabalhos técnicos periciais em localidades interioranas (distantes da capital, onde estão localizados os SETECs), preservar locais de crimes, evitar a perda de vestígios de crime (devido a efemeridade de alguns tipos) e diminuir o tempo de atendimento. O processo pretendia, também, acompanhar a progressiva descentralização da Justiça Federal, do Ministério Público e a da própria polícia para o interior do País. Nesse sentido, a disponibilidade de estrutura de perícia nas localidades remotas poderia contribuir para a eficiência da atuação policial.

As premissas amoldam-se à teoria. Segundo Mintzberg (1995), a descentralização permite à organização responder mais rapidamente às condições locais – a transmissão de informações para tomada de decisões de um centro para outro demanda tempo na estrutura centralizada, enquanto que na descentralizada, o processo pode tornar-se mais ágil e exigir menos fluxo entre os níveis hierárquicos. Nesse sentido, a disponibilidade de peritos nas localidades interioranas evita o trânsito de requisições para a estrutura regional e o custo, de tempo e recursos, para obtenção do apoio requerido.

O processo de descentralização ocorreu sem que se tivesse elaborado um planejamento sólido, com estratégias claras, descrição e provimento dos meios capazes de assegurar o sucesso do empreendimento. Embora as reiteradas manifestações acerca da existência do plano estratégico, concebido para conduzir a definição e implementação de unidades descentralizadas, não foi possível identificá-lo como instrumento formal.

Observe que a concepção e formalização de um plano estratégico era crítico para o sucesso da descentralização. De acordo Hrebiniak (2006), a estratégia [e, portanto, o plano dela derivado] constitui o centro do modelo de execução, tanto no nível corporativo quanto no

de negócios. Ela define a arena (clientes, mercados, tecnologias, produtos, logística) na qual o jogo da execução será realizado. A formulação de uma estratégia representa o ponto inicial para atividades que visam estabelecer e executar os objetivos da organização (HREBINIAK e JOYCE, 1984).

Nada obstante a inexistência de um plano formal, o processo de descentralização foi precedido por um levantamento destinado a identificar o perfil da demanda por perícias nas localidades interioranas (volume e especialidades), delimitar os recursos humanos necessários (especialidades), divisar a infraestrutura e equipamentos necessários para a operação da unidade técnico-científica (laboratórios, salas, equipamentos), identificar a presença de representações de outros órgãos públicos nas localidades (Receita Federal, Justiça Federal, Ministério Público) e infraestrutura de apoio (rodovias, universidades, aeroportos etc.).

Ainda nessa etapa de planejamento, foi definida a subordinação das UTEC à delegacia hospedeira. Entretanto, aspecto da maior relevância foi apenas marginalmente tratado: orçamento. Apenas a fonte de recursos foi apontada, Promotec, não foram quantificados os montantes necessários, todavia.

Na fase de implementação, existiram obstáculos ao processo de implementação. As falhas que mais prejudicaram o desenvolvimento do projeto advieram da inobservância dos requisitos estabelecidos para a instalação de unidades. Conforme preconizavam os planejadores, a implantação de uma unidade só se daria se a infraestrutura, os materiais, laboratórios e pessoal estivessem disponíveis. Entretanto, as condições acabaram flexibilizadas e algumas UTECs acabaram sendo instaladas sem infraestrutura adequada, com carência de materiais, com quadro de peritos incompleto e sem as especialidades técnicas requeridas para o local, ou, ainda, em local vetado por ausência de condições físicas para a atuação da perícia.

Conforme se verificou, todo o planejamento e implementação ficou adstrito a iniciativas do médio escalão (INC/DITEC). A falta do envolvimento da alta administração demonstrou prejuízo à efetividade do processo, haja vista a grande dependência que a implementação das diretrizes tinha do apoio das superintendências e das delegacias do interior sobre as quais a Perícia não tinha qualquer ingerência. Isso causou deficiências na implementação do processo ainda não inteiramente superadas.

A falta de envolvimento da alta administração prejudicou a alocação de recursos financeiros necessários e a superação de entraves hierárquicos. A visão distinta entre superintendentes e INC e a dependência de recursos das superintendências para garantir a instalação de unidades descentralizadas comprometeu o andamento da implementação. Como não há vinculação hierárquica entre ambos, a ausência da alta administração foi sentida.

Consoante Hrebiniak (2006), o suporte da alta gerência e a alocação dos recursos financeiros adequados devem ocorrer durante o estágio de planejamento, na hora em que se decide sobre os planos e métodos de execução. Conforme o autor, os resultados da execução podem ser seriamente prejudicados por problemas que surgem de uma formulação inadequada da estratégia ou de uma estratégia deficiente.

No que diz respeito ao adequado provimento de pessoal, instalações, equipamentos e orçamentos, vê-se, do conjunto, que não foi bem dimensionada a questão dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para permitir a instalação das unidades. Os diversos outros empecilhos indicam que as diretrizes gerais foram estabelecidas sem a análise precisa das forças e fraquezas, oportunidades e desafios associadas à estratégia definida e que impactariam a execução do processo de descentralização. Conforme pontua Mintzberg *et al* (2006), as principais subatividades da formulação de estratégia como uma atividade lógica incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para alternativas discerníveis. Antes de se fazer a

escolha da estratégia, deve-se, portanto, avaliar as forças e as fraquezas de uma empresa, além dos recursos disponíveis.

No que concerne à existência de reavaliação das UTECs, com a finalidade de se verificar se estariam atendendo o que foi planejado, a revisão do processo de descentralização não teve o escopo suficiente para a apreciação decisiva dos ajustes necessários ao aprimoramento das condições de operação das unidades descentralizadas. Essa revisão precisa ser, portanto, realizada, de forma ampla e científica.

Segundo Hrebiniak (2006), os processos de execução da estratégia apoiam a mudança e a adaptação organizacionais. Fazer a estratégia funcionar exige *feedback* sobre o desempenho organizacional, para que depois possa ser possível usar essas informações para ajustar a estratégia, os objetivos e o processo de execução em si. O autor, no entanto, pondera que, apesar de os controles e os *feedbacks* serem tão importantes, com frequência eles não ocorrem. Os processos de controle falham. Eles não identificam os fatos que estão por trás de um desempenho deficiente, nem entram em conflito com eles. A adaptação mostra-se incompleta ou perigosa. Entender como gerenciar o *feedback*, as revisões de estratégia e as mudanças é algo essencial para o sucesso da execução da estratégia. A falta de retorno da avaliação, como ficou demonstrada, prejudicando a implementação.

Considerando o que foi apontado pelos entrevistados quanto ao processo de descentralização da perícia, ficou evidenciada a incapacidade de gerenciar mudanças, por parte do primeiro escalão do DPF, que permaneceu inerte durante o processo de descentralização da perícia. A inexistência de uma estratégia clara e a falta da participação da alta administração gerou o isolamento do INC/DITEC frente ao desafio de implementar as unidades.

Apesar dos óbices do planejamento do processo de descentralização, ele foi realizado em larga escala. Mesmo com as falhas evidenciadas no processo e as deficiências

apontadas pelos entrevistados nas unidades instaladas, elas produzem impacto nas localidades em que se situam. Trabalhos posteriores poderão ser conduzidos para avaliar o reflexo da presença das unidades descentralizadas na performance da delegacia em que se instalou; ou para apreciar a própria performance da unidade de perícia; entre outros estudos que permitam validar a iniciativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- \_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- Biernack, P.; Waldorf, D. **Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling**. Sociological Methods and Research Volume:10 Issue:2 Dated:(November 1981) Pages:141-163.
- Boaventura, Edivaldo Machado. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- Brasil. **Decreto-lei 3.689/1941**, de 3 de outubro de 1941 – Código de Processo Penal. disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3689.htm)>. Acesso em: 19 Set. 2013.
- \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico da Polícia Federal 2010 – 2022**. Portaria 1735/2010-DG/DPF, de 3 de novembro de 2010.
- \_\_\_\_\_. Memorando 320/2013-SETEC/SR/DPF/PA.
- Chandler Jr., Alfred. D. **Introdução à Strategy e Structure**. In Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- Dencker, A. de F. M.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- Galbraith, J. R. **Designing Complex Organization**. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Company, 1972.
- Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Goodman, L. Snowball Sampling. In: **Annals of Mathematical Statistics**, 2:148-170, 1961.
- Guimarães, M. do C. L. **O debate sobre a descentralização de políticas públicas: um balanço bibliográfico**. Revista Organizações & Sociedade, Vol. 9, N° 23 (2002): Disponível em <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=88>. Acesso em 9 de abril de 2013, 20:17.
- Hrebiniak, G. L. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Hrebiniak, G. L.; Joyce, W. **Implementing Strategy**. Macmillan, New York, 1984. p.26
- Johnson, P. F.; Leenders, M. R. **The supply organizational structure dilemma**. In Journal of Supply Chain Management. Tempe. Summer 2001.
- Lazzarini, S. G. **Estudo de caso: Aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa**. Economia e Empresas, São Paulo, v.2, n° 4, out/dez, 1995.
- Mesquita, R. L. de. **A interiorização da Perícia Criminal Federal**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de

Janeiro, 2011.

Mintzberg, H; Quinn, J. B; Lampel, J; Ghosal. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Mintzberg, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

Oliveira, D. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Oliveira, L. B. de; Avila, M. G. *Descentralização em Unidades de Negócio: o Caso de uma Empresa do Setor Financeiro*. RAC, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 1999: 127-146.

Penrod, J.; Preston, D.B., Cain, R. & Starks, M.T. A discussion of hain referral as a method of sampling hard-to-reach populations. *Journal of Transcultural Nursing*, vol 4. nº 2. April, 2003. 100-107p.

Schneider, A. *Decentralization: Conceptualization and Measurement*. Studies in Comparative International Development, Fall 2003, Vol. 38, No. 3, pp. 32-56.

Selltiz, C.; Whightsman, L. S.; Cook, S. W. *Research methods in social relations*. London, Methuen, 1965.

*Sourcebook on Decentralization & Local Development*, World Bank., <http://www.ciesin.org/decentralization/Entryway/siteindex.html>, acesso em 14/6/13.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento*. PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, São Paulo, n. 3, p. 20-28, Set. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. *Introdução À Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VALA, Jorge. *A análise de conteúdo*. In SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira – Metodologia das Ciências Sociais, Portugal: Edições Afrontamento, 1986.

Vasconcellos, E.; Hemsley, J. R. *Estruturas das Organizações*. São Paulo, Pioneira, 1986.

Vasconcelos Filho, P; Pagnoncelli, D. *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas, 11ª Ed., 2009.

Vieira, M. M. F.; Zouain, D. M.. Organizadores. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Yin, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - Roteiro das Entrevistas

**Título da Pesquisa:** Unidades Técnicas Científicas da Polícia Federal: um estudo de caso do processo de descentralização da Perícia Criminal Federal.

**Coordenação:** Professor Dr. Alvaro Bruno Cyrino

Caro Participante.

Este roteiro de entrevista faz parte de uma pesquisa da Escola Brasileira de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, para subsidiar a elaboração da dissertação do curso de Mestrado em Administração Pública. Esse estudo tem por objetivo “Identificar a estratégia utilizada para desconcentrar as atividades de perícia da Polícia Federal, seus paradigmas e ações efetivas, como pano de fundo para comparar os resultados planejados com aqueles oriundos da implementação da iniciativa.”.

Solicito autorização para gravar (áudio) a sua entrevista, ressaltando que as suas identidades não serão divulgadas e que as informações prestadas serão utilizadas para fins acadêmicos.

Desde já agradecemos profundamente a sua colaboração e nos colocamos a sua disposição para qualquer esclarecimento.

Lidiane Kelly Coelho de Mesquita

Pesquisadora – EBAPE/FGV

(61) 2024-9768

(61) 8470-6102

[Lidiane.lkcm@dpf.gov.br](mailto:Lidiane.lkcm@dpf.gov.br)

[Lidiane.lkcm@gmail.com](mailto:Lidiane.lkcm@gmail.com)

### **BLOCO A    QUESTÕES A.I a A.VIII - DO CONJUNTO ALFA – PLANEJADORES E IMPLEMENTADORES**

A.I - O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica? Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?

A.II - Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades? O que este plano propunha?

A.III - Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução? De que forma ocorreu a execução da estratégia? As estratégias pretendidas foram implementadas na sua totalidade?

A.IV - Em sua opinião, existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs? Quais foram? De que forma comprometeram a implementação da estratégia?

A.V - Os responsáveis pela execução também fizeram parte do processo de planejamento e formulação das UTECs? Em sua opinião qual é a importância dessa interação?

A.VI - Qual o modelo organizacional (estrutura) das UTECs pretendido pelo INC/DITEC?

A.VII - Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de missão e de serviço)? Quais os recursos que foram provisionados no orçamento? Em sua opinião, os resultados até o momento foram positivos? Em sua opinião, quais foram os resultados negativos. Explique

A.VIII - Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se elas estariam atendendo o que foi planejado?

A.IX - Se o processo de descentralização tivesse de ser refeito, que mudanças seriam introduzidas?

**BLOCO B QUESTÕES B.1 a B.7 - Detalhamento das questões do conjunto beta – responsáveis pelas UTECs (modelo real)**

B.I - As instalações físicas da sua UTEC estão de acordo com o layout sugerido pela DITEC? Caso não, o que as diferenças influenciam nos resultados resultado das atividades da UTEC?

B.II - Na UTEC houve casos de inviabilidade de exames pela efemeridade de alguns tipos de vestígios na sua circunscrição? Em quais casos? Qual a razão?

B.III - Existem perícias que não puderam ser examinadas na UTEC por falta de profissional da área? Quais áreas? Existem peritos que não são demandados por falta de solicitação de perícias nas suas áreas? Quais áreas?

B.IV - A UTEC deixa de realizar perícias for falta de equipamentos ou materiais necessários? Em que casos?

B.V - A UTEC sofre algum tipo interferência que possa comprometer o desenvolvimento dos seus trabalhos por parte dos peritos? Caracterize as situações.

B.VI - Quais as facilidades e dificuldades que você considera na subordinação da UTEC à Delegacia?

B.VII - Quais as dificuldades encontradas na realização de suas atividades?

B.VIII - Quais são as mudanças prioritárias, em sua opinião, hoje na UTEC?

**APÊNDICE B - Respostas literais dos entrevistados às questões dos Blocos A e B**

Questões – Bloco A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.I - O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica? Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?</b></p>	<p><b>E.1:</b> De modo geral, independente das três unidades acima citadas, diversos fatores motivaram a criação das UTECs, entre eles: o número elevado de inquéritos policiais nas Delegacias de Polícia Federal dos interiores dos Estados; o retardo no atendimento das solicitações de perícias; A inviabilização de exames pela efemeridade de alguns tipos de vestígios; As dimensões territoriais de alguns Estados, que oneravam os custos de deslocamentos; a necessidade de evitar ao máximo a nomeação de peritos ad-hoc; e a limitação de espaço físico nas sedes das Superintendências Regionais, que constituía um óbice ao aumento do número de peritos nas capitais.</p> <p><b>E.2:</b> A iniciativa de interiorização da perícia começou com um estudo feito na assessoria da Ditec em 2005/2006. Nessa época, fez-se um estudo e estabeleceu-se um programa de interiorização com um pouco menos de unidades do que temos hoje. O projeto, tendo em vista o concurso que foi realizado em 2004, e com a subsequente entrada excessiva de peritos, resultou em uma crescente falta de espaço físico para lotação nos Setec, especialmente em 2009, quando entraram 200 novos peritos. O trabalho objetivava reduzir o tempo de atendimento das solicitações de perícias em delegacias do interior, especialmente em locais de crime e dada à efemeridade dos vestígios dos crimes. Também ele visava maior proximidade das equipes de investigação. Então, às vezes o pessoal do interior não tinha acesso à perícia diretamente e muitas vezes nem pedia perícia. Ou essas perícias eram feitas por peritos ad hoc, nomeava-se peritos ad hoc para fazer.</p> <p>Também se pretendia, com a descentralização, acompanhar o próprio processo de interiorização do DPF, com a instalação de delegacias no interior, e também das unidades da justiça federal e do Ministério Público.</p> <p>Especificamente no tocante às unidades técnico-científicas de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT, a avaliação das localidades feita à época indicava que suas distâncias à capital e, portanto, aos Setec, era óbice para a execução tempestiva das perícias. O questionário também considerava o número de perícias solicitadas naquelas localidades, para ver se justificava ter-se um setor de perícia no local. Levou-se também em conta na decisão de instalar as unidades nessas localidades o efetivo policial ali lotado, em especial o de escrivães e delegados, principais demandantes de perícias.</p> <p>Outro elemento considerado para a decisão de instalar unidades nesses locais foi a disponibilidade de espaço físico nas delegacias para comportar a estrutura pericial. Essa variável foi decisiva para a ordenação das unidades que receberiam primeiro as unidades descentralizadas.</p>

Questões – Bloco A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.I</b> - <i>O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica? Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?</i></p>	<p>O processo de descentralização foi acelerado, em especial devido à nomeação de 200 peritos em 2009. A posse desses profissionais exerceu forte impacto na infraestrutura disponível nos Setec, claramente insuficiente para lotá-los.</p> <p><b>E.3:</b> O fundamento foi a expansão do DPF para o interior do país. À época em que o processo de descentralização das UTECs foi iniciado, algumas delegacias, varas da justiça federal e núcleos do Ministério Público estavam sendo criados no interior do País. O principal motivo, portanto, foi a expansão do DPF, judiciário e do Ministério Público.</p> <p>O procedimento foi iniciado pela consulta, mediante questionário, a delegados responsáveis por delegacias em cidades interioranas. A consulta foi dividida em três conjuntos de questões:</p> <p>O primeiro conjunto era relativo à infraestrutura da delegacia: espaço físico, viaturas, recursos tecnológicos, disponibilidade de recursos orçamentários (unidade gestora ou não). Na época havia de 50 a 70 delegacias no interior.</p> <p>O segundo objetivava obter uma ideia da demanda: quantidade de laudos requeridos, tipos de perícias requeridas (documentoscópico, licitatório etc.), se a delegacia era atendida pelo Setec, INC, ou polícia civil; quantidade de inquéritos conduzidos na unidade.</p> <p>O terceiro envolvia aspectos sobre a localidade: quantos habitantes, qual a distância da delegacia para o principal aeroporto, distância terrestre para a capital; presença de universidade federal; existência de unidades do Ministério Público, de varas da justiça federal, de outros órgãos federais como IBAMA, INCRA.</p> <p><b>E.4:</b> A criação das Unidades Técnico-Científicas se fundamentou em dois princípios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) necessidade de lotação de Peritos Criminais Federais em determinados estados da federação com elevada demanda, nos quais já não havia espaço físico nos Setores Técnico-Científicos para colocação desses profissionais;</li> <li>2) urgência no atendimento das demandas das maiores cidades do interior desses estados, que não poderiam ser deslocadas para as unidades da capital em razão de sua natureza ou da extemporaneidade do vestígio.</li> </ol> <p>Com relação às unidades de Uberlândia (UTEC/UBA/DPF/MG) e Ribeirão Preto (UTEC/DPF/RPO/SP), tratavam-se de cidades distantes de suas respectivas capitais (mais de 300 km) e com elevada demanda em diferentes áreas da criminalística. Além disso, essas cidades são bem desenvolvidas, apresentam grande população e possuem outros órgãos públicos (Ministério Público, Justiça Federal e Universidades) que corroboravam os resultados</p>

Questões – Bloco A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.I</b> - <i>O que fundamentou a criação das Unidades Técnico-Científica? Quais as razões que levaram a criação das unidades de Uberlândia/MG, Ribeirão Preto/SP e Sinop/MT?</i></p>	<p>do estudo para implantação das Unidades Técnico-Científicas (UTEC).</p> <p>Com relação à UTEC/DPF/SINOP/MT, eu não participei da criação.</p> <p><b>E.5:</b> O fundamento para a criação das Unidades Técnico-Científicas foi: a interiorização da Justiça Federal; a necessidade de um atendimento mais célere das demandas periciais distribuídas pelas unidades da Federação.</p>
<p><b>Questão A.II</b> - <i>Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades? O que este plano propunha?</i></p>	<p><b>E1:</b> Sim. O plano propunha:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. envio de questionário para as Delegacias, conforme modelo disponível no Anexo I, que trata da Delegacia de Uberlândia/MG, ano de 2007, o qual consta distância da capital, necessidade de uma UTEC, justificativa, perfil da demanda, perfil da delegacia e perfil da cidade.</li> <li>2. contatos e reuniões com os superintendentes regionais, chefes dos setores técnico-Científicos e chefes das Delegacias para saber do real interesse em se implementar a inovação;</li> <li>3. visitas, por parte de equipe do INC, em conjunto com PCFs do SETEC, às delegacias do interior que expressaram interesse pela unidade de perícia, a fim de se estudar o espaço físico disponível para implementação, elaborar projeto básico de reforma, ampliação ou adequação das instalações e estimar custos das alterações, conforme as peculiaridades e condições de cada unidade/localidade. Em alguns casos, a equipe do INC diligenciava para encontrar imóvel para alugar e que oferecesse melhores condições que o ambiente apresentado pela delegacia para a futura UTEC.</li> <li>4. avaliação da posição geográfica da delegacia em relação à sede da superintendência;</li> <li>5. verificação da existência, na cidade, de órgãos como Ministério Público Federal, Justiça Federal e Receita Federal além de entidades de apoio às atividades de Criminalística, como Universidades;</li> </ol> <p><b>E.2:</b> O programa de interiorização, iniciado pela Ditec em 2005, acabou por ser ampliado em virtude da entrada de 200 novos peritos, originalmente, não previstos. Até janeiro de 2009, o DPF ou Ministério do Planejamento não pretendiam chamar esses 200 peritos, que eram remanescentes do concurso de 2004. Em fevereiro de 2009, tomou-se a decisão política de chamar todos eles. Então isso acelerou o processo de descentralização.</p> <p>As prioridades e focos eram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ficar mais próximos das delegacias do interior;</li> <li>- atender mais rapidamente os exames de locais de crime;</li> <li>- ampliar a proximidade com as equipes de investigação;</li> </ul>

Questões – Bloco A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.II</b> - <i>Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades? O que este plano propunha?</i></p>	<p>- evitar a nomeação de peritos ad hoc;          - descentralizar um pouco a perícia em virtude de não ter espaço físico nos SETECs.          - verificar quais áreas da perícia eram necessárias para aquela região, a verificação foi levantada pela DPCRIM. Na medida do possível, essas áreas foram contempladas.          Na época, foi estabelecido um quantitativo mínimo para cada UTEC, que era, em princípio, de 6 peritos. Mas, em virtude de problemas de pessoas que não tomaram posse, de remoções que estavam previstas e que não aconteceram, algumas dessas unidades acabaram ficando com o efetivo menor do que mínimo estabelecido.          A previsão desse número mínimo foi baseada na proporcionalidade entre delegados e peritos. O que aconteceu foi que posteriormente muitos delegados saíram dessas unidades menores e elas ficaram com mais peritos do que delegados em algumas situações, mas isso foi posteriormente ao estabelecimento da previsão.</p> <p><b>E.3:</b> A ideia do plano começou a partir da definição das 5 (cinco) primeiras UTECs [Dourados/MS, Uberlândia/MG, Londrina/PR, Ribeirão Preto/SP e Juiz de Fora/MG]. Então, quando essas UTECs foram definidas, a diretora do INC e o seu assessor começaram a tomar mais frente para viabilizar a implantação dessas UTECs. O assessor participou proativamente, inclusive não só da implantação das UTECS, mas, também, do SETEC de Macapá.          O plano propunha: proximidade com equipes de investigação demanda/tempestividade); a necessidade de dar atendimento tempestivo à demanda nas cidades do interior, situadas muito distante dos Setec (demanda/tempestividade); espaço físico (limitação física), número mínimo de peritos (requisito de pessoal).</p> <p><b>E.4:</b> A preocupação com a expansão de unidades técnico-científicas para o interior do país começou em 2006 com um estudo complexo do PCF Mário Lopes acerca da necessidade de distribuição de peritos criminais federais segundo critérios objetivos. Nesse estudo, o perito apontava uma série de variáveis que seriam importantes para a determinação do número de profissionais de cada área da Criminalística e para a decisão da distribuição dos peritos entre as unidades federativas do país. A primeira abordagem desse estudo foi aproveitada por outras áreas da Divisão de Pesquisa, Padrões e Dados Criminalísticos (DPCRIM) e pelo próprio Departamento de Polícia Federal para estabelecer o “lotaciograma” da organização, que se fundamentou em um estudo do PCF Frederico D’Almeida. A segunda abordagem do estudo do PCF Mário Lopes fundamentou a</p>

Questões – Bloco A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.II</b> - <i>Foi criado um plano estratégico antes da elaboração da estrutura organizacional das unidades? O que este plano propunha?</i></p>	<p>implantação de unidades técnico-científicas. Ela se baseava em diversos pressupostos, entre os quais: a) o número de habitantes das cidades; b) o número de crimes nestas cidades; c) a distância da cidade até a capital do estado; d) o tempo de deslocamento da capital até essas cidades; e) o número de inquéritos policiais (IPL) das delegacias da circunscrição da unidade técnico-científica; f) a existência de outros órgãos federais (Ministério Público, Justiça Federal etc.); e g) a existência de universidades reconhecidas.</p> <p>Com base nisso, a pedido do Diretor do Instituto Nacional de Criminalística (INC), PCF Clênio Belluco, o chefe da DPCRIM, PCF Carlos César Bezerra, elaborou um questionário para os chefes de todas as Delegacias de Polícia Federal do país, perguntando-lhes sobre:</p> <p>a) a necessidade de instalação de UTEC naquela delegacia;</p> <p>b) se havia espaço para implantação de uma UTEC na delegacia;</p> <p>c) a quantidade de IPL instaurados por ano;</p> <p>d) a quantidade de IPL relatados por ano;</p> <p>e) a natureza dos IPL, e;</p> <p>f) a natureza dos exames periciais demandados.</p> <p>Se me recordo bem, cerca de 50 % foram respondidos. Com esses dados e com o estudo do PCF Mário Lopes, o PCF Carlos Bezerra, auxiliado por PCF da Área de Perícias de Meio-Ambiente (APMA), elaborou uma mapa de possíveis UTEC para o país e apresentou para o Diretor do INC.</p> <p>Naquela ocasião, a legislação determinava que os laudos deveriam ser elaborados por dois profissionais com conhecimento na área. Então, partindo desta exigência legal, da demanda e da natureza dos exames periciais demandados, assumiu-se que as UTEC seriam implantadas com, no mínimo, sete (7) PCF, sendo um chefe e três pares de profissionais especializados. É importante destacar que a composição de pares para os exames de natureza genérica (balística, local de crime, veículos etc.) seriam realizadas por qualquer combinação desses profissionais.</p> <p>A principal prioridade do plano de expansão para o interior, em minha opinião, se pautava na necessidade de atendimento tempestivo das demandas destas delegacias, que, por diferentes razões, eram encaminhadas para os órgãos de criminalística dos estados, para as universidades ou para outros órgãos de governo (agências reguladoras, laboratórios oficiais etc.).</p> <p><b>E.5:</b> Sim. Ele propunha: a) a presença estratégica da perícia do ponto de vista geográfico com a descentralização do atendimento pericial; b) a otimização dos recursos humanos; c) a celeridade no atendimento das solicitações periciais; e d) a proximidade à origem da demanda.</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.III</b> - <i>Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução? De que forma ocorreu a execução da estratégia? As estratégias pretendidas foram implementadas na sua totalidade?</i></p>	<p><b>E.1:</b> Sim. Recomendou-se aos SETECs enviarem em missão um Perito antigo, bem como da área de Engenharia, para acompanhar a execução das obras de reforma e adaptações de infraestrutura compatíveis com o modelo proposto para a UTEC. O tempo de missão deveria ser de no mínimo um mês e com constante renovação, até a conclusão dos trabalhos. Ainda um perito antigo deveria ser removido para chefiar a nova unidade.</p> <p>Parcialmente Sim.</p> <p>Parte dos SETEC realmente enviou perito, porém em períodos de missão insuficientes para o completo acompanhamento dos trabalhos. Assim, não se logrou uniformizar essa ação, pois cada SETEC tem subordinação administrativa vinculada a sua Superintendência, alheias a vontade da DITEC. Nem todas as UTECs receberam perito antigo para chefiar a unidade.</p> <p><b>E.2:</b> Sim. O modelo adotado foi o que foi planejado por meio do programa. Foi feito uma um estudo pela DPCRIM, no tocante à lotação de peritos. O estudo técnico visava estabelecer as vagas, e muitas delas aconteceram com dificuldades porque se previa algumas remoções de pessoas que o próprio SETEC tinha que indicar, e isso na prática não ocorreu. O chefe não indicou ou não tinha ninguém dentro do SETEC que queria assumir a chefia da UTEC. Isso acabou redundando no problema de se colocar pessoas recém-saídas da academia em uma unidade do interior, sem que se tivesse uma pessoa mais antiga para poder passar a experiência.</p> <p>Na maioria dos casos, a colocação das UTECs foi bem planejada, o estabelecimento dos locais, apesar de algumas terem surgidas de forma ocasional, mas, foram casos pontuais.</p> <p>A maioria passou por um estudo técnico de lotações, de vagas. Mas, muitas vezes, tinha mais vagas de determinadas áreas que outras, então, para completar o mínimo, a gente acabou colocando um pouco mais vagas que não eram tão necessárias naquele momento. Mas, para uma clínica geral foi suficiente para colocar o mínimo ali.</p> <p>Foram utilizados os critérios constantes do programa de interiorização.</p> <p>Sim. Obviamente, com vários ajustes, uma vez que o plano foi desenvolvido em uma época bem anterior. Depois houve a questão do curso dos excedentes em um número muito superior ao efetivo previsto para o programa. Há que se considerar que todos tomariam posse em um curto espaço de tempo.</p> <p><b>E.3:</b> Sim. Entendo que a análise prévia via respostas a pesquisa realizada nas delegacias servia para orientar as ações mencionadas.</p> <p>O que foi planejado foi implementado em para em parte até a minha participação com a abertura de 5 UTECs selecionadas. Não</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.III</b> - <i>Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução? De que forma ocorreu a execução da estratégia? As estratégias pretendidas foram implementadas na sua totalidade?</i></p>	<p>foi possível lotar perito mais antigo na unidade. Resistência dos próprios peritos em fazer a implementação.</p> <p>A resistência maior para implantar foi dos próprios peritos. inclusive o próprio diretor do INC à época, que era contra a implementação das primeiras UTECs.</p> <p>A implementação definitiva das UTECs [Dourados/MS, Uberlândia/MG, Londrina/PR, Ribeirão Preto/SP e Juiz de Fora/MG] foi executada pela assessoria da diretora do INC.</p> <p>Só com a entrada da nova diretora e com a ajuda da assistência é que o plano começou a ser implementado, porém, o plano tinha critérios mais cuidadosos, pois era algo novo, e foi logo depois que foram implantados os SETECs em Boa Vista, Macapá e Rio Branco, algumas pessoas, também, foram contra a montagem desses SETECs nas SRs, nessas capitais.</p> <p>O DITEC, a época, tinha preocupação muito grande de oferecer o máximo de estrutura e condições para os peritos chegarem lá. Ele foi bem criterioso. Não foi só assim "vamos atender e colocar peritos lá". O número de UTECs foi crescendo aos poucos.</p> <p>A dificuldade de implementar a estratégia existiu porque o DITEC tinha preocupação de quem fosse receber os peritos nessas unidades fossem peritos mais antigos. A remoção desses peritos era um complicador. Qual perito que iria? No caso de Imperatriz, foi uma dificuldade. Para lá não foi nenhum perito antigo. Não tinha ninguém interessado em ir. Mas, para Santa Maria, Dourados, Uberlândia, Ribeirão Preto e Juiz de Fora foram peritos mais antigos para chefear. Então, um dos problemas para a execução foi encontrar peritos com experiência para iniciar os trabalhos nessas unidades.</p> <p><b>E.4:</b> A partir do que foi comentado na questão 2, contatou-se os chefes dos SETEC solicitando-lhes que identificassem as principais cidades de seus respectivos estados onde poderiam ser implantadas UTEC.</p> <p>Depois disso, elaborou-se um plano de visitas às delegacias dos seguintes estados do país: São Paulo – Ribeirão Preto, Bauru e Campinas; Minas Gerais – Uberlândia e Juiz de Fora; Bahia – Ilhéus; Pernambuco – Salgueiro; e Ceará – Juazeiro do Norte. Nestas visitas, Bezerra, Adriano Maldaner (apenas Salgueiro) e Felipe Murga, fomos acompanhados pelos chefes dos SETEC ou por PCF designados para a tarefa.</p> <p>Na Bahia, no Ceará e em Pernambuco, fomos acompanhados pelos respectivos chefes. Em São Paulo e Minas Gerais, por PCF da área de Engenharia Civil. Nessas visitas, identificamos as áreas inicialmente imaginadas pelos chefes das delegacias, auditamos os dados informados de IPL e natureza de exame, avaliamos outras áreas, dentro e fora da delegacia, que poderiam ser empregadas para a implantação das UTEC e, por fim, elaboramos um rascunho com um plano de projeto contendo a circunscrição da UTEC, os recursos humanos (peritos e administrativos) necessários, a logística e as principais obras de engenharia para o</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.III</b> - <i>Existiu um modelo lógico para orientar as ações da execução? De que forma ocorreu a execução da estratégia? As estratégias pretendidas foram implementadas na sua totalidade?</i></p>	<p>local. Este plano de projeto foi apresentado ao delegado chefe ao final da visita e posteriormente encaminhado ao diretor do INC e ao chefe do SETEC.</p> <p>Infelizmente, devido à limitação de recursos e à falta de profissionais do órgão central para a realização das visitas, não foi possível à DPCRIM seguir sua proposta inicial. Então, o PCF Carlos Bezerra elaborou um manual de diretrizes para avaliação das delegacias candidatas à implantação de UTEC. Essas diretrizes deveriam ser analisadas pelos chefes dos SETEC e engenheiros responsáveis durante suas visitas. Esse manual foi enviado a todos os chefes de SETEC. As visitas às delegacias passaram a ser efetuadas pelos profissionais do próprio SETEC, que encaminhavam um relatório para análise da DPCRIM. A maior parte deste relatório foi analisada pelos PCF Dennis e Bezerra. Alguns relatórios continham erros e faltas. A análise da DPCRIM apresentava advertências e correções que deveriam ser atendidas.</p> <p><b>E.5:</b> A execução iniciou-se através de estudos das solicitações de perícias por um período de tempo determinado para identificar: a) as origens das solicitações; b) os tipos de solicitações; c) as estrutura humanas e físicas de suporte necessária e desejável; d) os recursos financeiros disponíveis e necessários à implementação do projeto. Nem todos os casos tiveram as estratégias pretendidas implementadas por conta de limitantes como tempo, planejamento ignorado, recursos financeiros e disponibilidade de pessoal.</p>
<p><b>Questão A.IV-</b> <i>Em sua opinião, existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs? Quais foram? De que forma comprometeram a implementação da estratégia?</i></p>	<p><b>E.1:</b> Sim. As principais dificuldades recaíam: a) na destinação de recursos humanos (perito mais antigo para chefiar e no mínimo cinco peritos como lotação inicial. b) na aquisição tempestiva de materiais e de equipamentos; c) na adequada reforma das instalações, conforme necessidades intrínsecas da perícia. Como exemplo, havia por parte da DITEC e o do INC a vontade de indicar um PCF mais antigo para assumir a responsabilidade pela implementação de cada UTEC, devendo este permanecer lotado naquela unidade por um período mínimo de dois anos. Contudo, para algumas unidades, sobretudo das regiões Norte e Nordeste, houve a necessidade de acordos em que a Administração propunha como vantagem a remoção para qualquer unidade de interesse do perito após o término do prazo de dois anos.</p> <p>Os obstáculos impactaram a implementação da estratégia Impossibilidade de realização de exames por falta de recursos humanos, materiais, tecnológicos etc. os quais, a princípio estavam previstos para serem realizados pela unidade;</p> <p>Utilização do recurso humano (perito) em atividade alheia a perícia criminal;</p> <p>Desmotivação do servidor, face à escassez de recursos materiais e</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.IV-</b> <i>Em sua opinião, existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs? Quais foram? De que forma comprometeram a implementação da estratégia?</i></p>	<p>humanos, sobrecarregando-o, por exemplo, em atividade de sobreaviso ou plantão.</p> <p><b>E.2:</b> Nós tivemos problemas com algumas chefias de SETECs que não conseguiram indicar pessoas para chefiar as UTECs que seriam instaladas no interior. Problemas com os chefes de delegacias que receberiam as unidades. No segundo caso, os peritos alocados às novas UTECs eram vistos, equivocadamente, por alguns chefes de delegacias como força policial adicional à sua disposição. Em consequência, eram utilizados para outras atividades que não perícia, como condução de presos, realização de trabalho de agente e escrivão e segurança da delegacia. Em certas circunstâncias, equipamentos mínimos não chegaram a tempo devido a restrições orçamentárias.</p> <p>A política de remoção do DPF não ajudou muito e nem tampouco a de contratação. Então eu vi que, passados 2 anos da implementação, muitas pessoas saíram de algumas unidades, que ficaram com um efetivo muito pequeno, pois não houve uma política de entrada de novos peritos nessas unidades.</p> <p>Houve, também, um desequilíbrio das categorias, tinha peritos a mais do que delegados, e esse desequilíbrio acabava redundando em desvios, porque foi planejado para se ter uma certa proporcionalidade, então com a saída de uma categoria você acaba deixando ociosos alguns peritos de determinada unidade, e outros ficam sobrecarregados, porque a política de remoção e lotação não era tão flexível assim, isso levava anos e anos, até sair uma remoção.</p> <p>De diversas forma. De maneira bem objetiva: ao não indicar pessoas com mais experiência, os peritos recém-egressos da ANP tiveram que assumir a chefia da UTEC, sem a menor a experiência desejada tanto na área pericial como em gestão. A falta de equipamento pode ter impedido ou dificultado a realização dos exames. Os peritos das UTECs eram visto pelos chefes das delegacias como força policial adicional (desvio de função). A falta de política de remoção resulta em desequilíbrio do efetivo, bem como gera insegurança nos servidores, especialmente aqueles lotados em áreas inóspitas.</p> <p><b>E.3:</b> Um dos obstáculos que existiu foi em decorrência de as delegacias não serem ordenadoras de despesa e, portanto, dependerem das superintendências. Então faltava decidir quem iria investir na criação das UTECs: o INC ou as superintendências. Então, teve uma dificuldade para a alocação de recursos a instalação das unidades.</p> <p>Existiu uma falta de planejamento geral da própria Polícia, porque o planejamento ficou muito na DITEC. Por mais que para a Direção-Geral precisasse de perito no interior, não existia uma</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.IV-</b> <i>Em sua opinião, existiram obstáculos ao processo de implementação das UTECs? Quais foram? De que forma comprometeram a implementação da estratégia?</i></p>	<p>destinação de verba por parte da superintendência. Existia sim a nossa visão estratégica de que, com o crescimento da Justiça Federal e do Ministério Público Federal, a nossa ausência iria provocar mais uso de perito ad-hoc, o uso da perícia da Polícia Civil. Havia uma pressão generalizada dos demandantes de perícia por trabalhos mais rápidos. O velho modelo de enviar a solicitação de perícia para a capital [Setec], para que a solicitação fosse atendida muito tempo depois, estava sendo cada vez mais questionada.</p> <p>Existiu certo critério para as UTECs irem crescendo aos poucos, conforme a disponibilidade de recursos, mesmo tendo pressão de interiorizar por parte do Conselho Superior de Polícia. Mas, o Bertollo sabia que se precisaria de pessoal (preocupação é que tivesse no mínimo 5 peritos, por causa do plantão, das férias) e de recursos financeiros. Então, por isso que as primeiras UTECs foram criadas com muito cuidado.</p> <p>Outro obstáculo foi que muitos delegados não tinham noção do que era necessário para montar uma unidade, eles pensavam que era só uma sala, duas mesas e está montada a UTEC.</p> <p>Os obstáculos dificultaram a implementação no sentido de as UTECs não serem implantadas no prazo desejado.</p> <p><b>E.4:</b> Em minha opinião, existiram vários obstáculos que atravessaram o processo de execução das UTEC. Os principais foram: limitação de recursos e profissionais do órgão central para elaboração dos planos de projeto da proposta inicial; interesses pessoais que sobrepujaram os pressupostos iniciais (distância até a capital do Estado, demanda, tempo de deslocamento, número de inquéritos etc.), em especial nas unidades de São José dos Campos e Sorocaba; flexibilização das diretrizes do manual elaborado pela DPCRIM, que permitia a instalação de UTEC em locais reprovados por falhas de engenharia ou cujas obras necessárias não haviam sido levadas adiante; e mudança da quantidade mínima de PCF por UTEC em razão da mudança legal.</p> <p>Com relação aos obstáculos que comprometeram a implementação da estratégia, a meu ver, os que mais afetaram o ambiente organizacional e a confiança nas diretrizes do órgão central foram as flexibilizações das diretrizes do manual elaborado pela DPCRIM, já mencionadas.</p> <p>É importante destacar que fui removido para o SETEC/PB em maio de 2009, então não acompanhei a implantação nas unidades do Centro-Oeste e Norte do país. Do mesmo modo, não sei como estes obstáculos foram negociados entre o diretor do INC, o chefe da DPCRIM e os chefes dos SETEC.</p> <p><b>E.5:</b> Sim. Os obstáculos que existiram foram: de ordem financeira; de gestão de pessoas; de gerir e executar o plano estratégico. Os obstáculos não permitiram a continuidade da</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
	<p>implantação ordenada, planejada e com critérios bem definidos e justificáveis, gerando uma propagação desordenada de UTECs. As negociações entre o INC e as delegacias [onde seriam instaladas as UTECs] foram no sentido mais raso de previsão de espaço físico e lotação de servidores sem critérios adequados, resultando em missões de servidores sem as formações mais adequadas para atendimento das pendências locais. Em consequência, atualmente, já se discute a possibilidade de fechamento de algumas unidades.</p>
<p><b>Questão A.V-</b> <i>Os responsáveis pela execução também fizeram parte do processo de planejamento e formulação das UTECs? Em sua opinião qual é a importância dessa interação?</i></p>	<p><b>E.1:</b> Sim. Desde o início, peritos do SETEC eram envolvidos no processo de implementação de suas respectivas UTECs, principalmente o Chefe. A importância dessa interação foi compartilhar responsabilidades quanto aos projetos (leiautes) das unidades. Possibilidade de deslocar para a UTEC, com mais facilidade, perito para acompanhar as ações planejadas. Possibilidade de relatar, tempestivamente, para a unidade central (DITEC) as dificuldades e não conformidades constatadas. Possibilidade de indicar um perito mais experiente para realizar visitas periódicas na UTEC e relatar os pontos fortes e fracos e as oportunidades de melhorias.</p> <p><b>E.2:</b> Na maioria sim, porque todas essas unidades passaram por uma avaliação, inclusive, no local. Mandamos equipes para cada um dos locais para avaliarem espaço físico. Foram feitas várias reuniões com os chefes dos SETECs, nas quais eles manifestavam interesse ou não de ter aquela unidade. Às vezes eles propunham a abertura de algumas unidades, em algumas situações como no Rio de Janeiro, fomos até contra a abertura de algumas UTECs, porque eram muito próximas do SETEC, e às vezes, não tinha pessoal para colocar, não tinha estrutura física para poder colocar, então a gente fez um trabalho, não só centralizado, mas considerando opinião dos respectivos SETECs, dos respectivos chefes das delegacias, inclusive fazendo visitas in loco.</p> <p>Foram feitas diversas reuniões com os chefes dos Setec, oportunidades nas quais eles manifestavam o interesse em dispor de UTECs em determinados locais. Certas propostas incluíam a instalação de unidades em cidades muito próximas da capital, portanto, sob cobertura fácil dos Setecs. Nessas ocasiões, nos manifestávamos em sentido contrário, da mesma forma que nas situações em que as delegacias de destino não contavam com espaço físico adequado, ou na hipótese de carência de pessoal com a qualificação e em número adequado.</p> <p>Houve resistência de algumas áreas (próprios peritos), por uma questão mais corporativa, talvez, de entender que haveria desvios, de certa forma isso aconteceu, mas, isso não acontece somente nas UTECs, os desvios acontecem até mesmo nos SETECs, então, é preciso mais uma questão de postura do que de localização de onde está o perito, então a gente teve algumas dificuldades, também, da própria cultura que antes era uma cultura mais</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.V-</b> <i>Os responsáveis pela execução também fizeram parte do processo de planejamento e formulação das UTECs? Em sua opinião qual é a importância dessa interação?</i></p>	<p>centralizadora nas capitais.</p> <p>Houve resistência à implantação de UTECs pelos peritos da Polícia de um modo geral. Isso porque se temia que, uma vez lotados nas Unidades, eles seriam empregados não apenas como especialistas em suas áreas, mas como força policial não especializada, com desvio de função, portanto. Arguiu-se, todavia, que esse desvio ocorria até mesmo nos Setec, e que obstá-lo dependia da adoção de atitude firme por parte dos peritos em não atuarem com desvio de função.</p> <p>Depois de certo tempo, o pessoal acabou acostumando com essa ideia, o fato é que talvez tenha que ser feita uma reavaliação permanente das UTECs.</p> <p>Especialmente os chefes dos SETEC são os responsáveis pelas UTECs, portanto precisam estar envolvidos no processo, tanto no sentido de propor novas unidades quanto na sua implantação e manutenção.</p> <p><b>E.3:</b> Quem participou do início (planejamento) ficou excluído do processo da execução, e muitas pessoas foram assumindo isso com conceitos diferentes.</p> <p>A substituição de executores do início do projeto foi um prejuízo para a implantação do que existe hoje. O próprio Paulo Lacerda tinha a preocupação de não sair criando as UTECs "à vontade", mesmo com a polícia sofrendo pressão por parte do Ministério Público, que mandava a polícia instalar uma unidade da perícia em alguma cidade do Mato Grosso, não sei se era Sinop ou Rondonópolis. Também, houve pressão por parte de parlamentares, que questionavam a falta da perícia da Polícia Federal em algumas cidades do interior do Brasil, porém, era respondido que os questionários estavam sendo feitos.</p> <p>A preocupação com a falta de recursos, a seleção de cidades com certas características, era uma preocupação para não sair criando grandes números de UTECs, e sim ir se criando aos poucos.</p> <p>A principal falha na execução foi que as pessoas que começaram a planejar não participaram da execução, os conceitos pensados durante o planejamento, acabaram esquecidos.</p> <p><b>E.4:</b> Os responsáveis pela execução do projeto fizeram parte do processo de planejamento e de formulação de suas respectivas unidades, isto é, tomaram conhecimento, opinaram e participaram de todas as atividades, desde a visita até a implantação da UTEC.</p> <p>Em minha opinião, a presença do chefe do SETEC e de peritos da área de engenharia daquele Setor nesta atividade era imprescindível para a correta identificação das cidades e definição da ordem de implantação das UTEC. Além disso, sua atuação afastava o caráter impositivo do órgão central e conferia corresponsabilidade no projeto.</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados	
<b>Questão A.V-</b> Os responsáveis pela execução também fizeram parte do processo de planejamento e formulação das UTECs? Em sua opinião qual é a importância dessa interação?	<b>E.5:</b> Não. Quem acabou executando não possuía lastro que fundamentasse as tomadas de decisões, gerando abertura de UTECs por critérios subjetivos e fora de um contexto de planejamento, o que não atendeu as necessidades locais e, por fim, prejudicou o gerenciamento global da perícia.	
	<b>E.1:</b> A estrutura mínima proposta para lotação de seis PCFs foi a seguinte:	
	Descrição	Área mínima (m <sup>2</sup> )
	Sala da Chefia	12
<b>Questão A.VI -</b> Qual o modelo organizacional (estrutura) das UTECs pretendido pelo INC/DITEC?	Secretaria Administrativa	12
	Sala de trabalho (4 m2 por pessoa)	24
	Depósito de mateiras	12
	Laboratório de Química	40
	Laboratório de documentoscopia	12
	Laboratório de Informática	40
	Laboratório de Engenharia e Meio Ambiente	12
	Laboratório de áudio Visual e eletrônico	12
	TOTAL	176
	Quanto às necessidades de adequações, ampliações e reformas do espaço físico para a UTEC, o valor global estimado à época da ação (2007), variava conforme as peculiaridades e condições de cada Delegacia. Quanto aos investimentos em equipamentos e materiais, estimava-se o seguinte para cada UTEC: Para o Laboratório de Química: R\$ 207.000,00; Para o Laboratório de Documentoscopia: R\$ 133.000,00; Para o Laboratório de Informática: R\$ 76.500,00; Para o Laboratório de Audiovisual e Eletro-Eletrônicos: R\$ 64.000,00; Para o Laboratório de Engenharia e Meio Ambiente: R\$ 123.500,00; Total estimado em equipamentos e materiais para as UTECs que necessitavam desses laboratórios: R\$ 604.000,00. A fonte de recursos seria do programa PROMOTEC e/ou das respectivas Superintendências Regionais.	

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.VI - Qual o modelo organizacional (estrutura) das UTECs pretendido pelo INC/DITEC?</b></p>	<p>Conforme a casuística local, algumas UTECs dispensavam, temporariamente, a estruturação de alguns laboratórios, sobretudo de química.</p> <p><b>E.2:</b> Eram estruturas pequenas, baseadas em chefia e grupo de peritos.</p> <p>Na estrutura inicial não havia subdivisão. As chefias das UTECs eram vinculadas aos chefes das delegacias, no âmbito administrativo, e, no âmbito técnico, ao SETEC e INC. Então isso era o pretendido, embora tenhamos tido certas dificuldades, porque os delegados não entendiam dessa forma. Por exemplo, na esfera administrativa, os delegados determinavam tarefas aos peritos que caracterizavam desvios de função, como escolta de presos, trabalho de busca e apreensão, e outras atividades que tomávamos conhecimento que não eram função de perito.</p> <p>As UTECs aparecem nos organogramas das delegacias, mas, não tem uma chefia formal, com função gratificada, DAS. As UTECs foram criadas por meio de portarias dos superintendentes, elas não têm uma estrutura formalmente constituída, apesar das inúmeras demandas das áreas competentes da polícia federal para que ocorra essa constituição. Os NUTECs (Santos/SP e Foz do Iguaçu/PR) têm uma chefia formal.</p> <p><b>E.3:</b> A ideia inicial era que a UTEC fosse subordinada administrativamente e tecnicamente ao SETEC, mas pela própria experiência que o Bertollo tinha, ele sabia que seria difícil. Por isso que ele pretendia colocar perito mais antigo para chefiar no começo, para que pelo menos ele soubesse se posicionar junto ao chefe da delegacia para conseguir recursos.</p> <p>Quando fomos à Uberlândia para conversarmos com o chefe da delegacia local, a nossa preocupação era o abastecimento de recursos para o material de consumo da perícia, principalmente, dos laboratórios. O delegado recebe os recursos como se fosse uma mesada do superintendente para cuidar das coisas, e essa mesada deveria ser aumentada, ou seja, o superintendente deveria está comprometido com isso.</p> <p>E outra, como algumas unidades estavam crescendo tínhamos a preocupação com o efetivo de delegados para que entrasse um número proporcional de peritos. Não adiantava em uma delegacia ter dois ou três delegados eu colocar quatro peritos, tinha de ter uma proporção e na pesquisa foi mapeado isso.</p> <p><b>E.4:</b> Paralelamente ao projeto de implantação de UTEC, havia sido solicitado ao INC pela DEOB/SEPLAN/DLOG/DPF, projetos de engenharia contendo especificações de leiaute e instalações (elétrica, sanitária, hidráulica, logística, climatização etc.) para todas as unidades técnico-científicas descentralizadas (SETEC e UTEC). Nesta ocasião, os PCF Joseane de Requena,</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.VI - Qual o modelo organizacional (estrutura) das UTECs pretendido pelo INC/DITEC?</b></p>	<p>Acir de Oliveira, Adriano Maldaner e Felipe Murga elaboraram uma série de plantas que compuseram o projeto da DITEC para estas unidades levando em conta o porte (super, grande, médio e pequeno) determinado pela DEOB. Estes modelos tinham o objetivo de orientar as obras de engenharia das delegacias e superintendências regionais que seriam realizadas pela DEOB e foram empregados para orientação das obras de engenharia (dimensionamento de laboratórios e área administrativa, e aquisição de equipamentos) de implantação das UTEC.</p> <p>A quantidade e tipos de equipamentos e materiais (capelas químicas, estações de informática etc.) era determinada pela demanda identificada.</p> <p>A estrutura administrativa apresentada pelo chefe da DPCRIM seguia o escalonamento do órgão, isto é, a UTEC se espelha no SETEC do mesmo modo que este se espelha no INC, mantendo as devidas proporções (portes). Havia sido estabelecido, como mínimo, um responsável (de qualquer área) e três pares de peritos de áreas específicas (por exemplo, Química, Informática e Contabilidade). O responsável substituto seria escolhido entre estes profissionais. Por razões administrativas, o responsável não recebia gratificação por chefia, no entanto, por exigências internas, tinha responsabilidades de chefe tanto com relação aos subordinados, quanto no trato com o delegado chefe, com o chefe do SETEC e com o Diretor do INC.</p> <p>A UTEC, tecnicamente subordinada ao INC e administrativamente ligada à delegacia da cidade na qual se encontrava, poderia, em muitos casos, apresentar circunscrição que envolvesse mais do que uma delegacia adjacente, conforme acordo entre o responsável pela UTEC, o chefe do SETEC e o chefe da delegacia na qual estava instalada (por exemplo, Marília atenderia Bauru, Santa Maria atenderia todas as delegacias do oeste do Rio Grande do Sul etc.).</p> <p><b>E.5:</b> Com infraestrutura mínima de laboratório, dependendo da demanda provisionada, equipamentos mínimos, como computadores, mobiliário, além de espaço físico para o trabalho e para guarda de materiais.</p> <p>Além disso, previa a lotação de servidores com formação correlata as demandas locais, desonerando a unidade central do Estado e estando mais próximo da origem da demanda.</p>
<p><b>Questão A.VII - Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de</b></p>	<p><b>E.1:</b> Para as UTECs criadas em 2007 e 2008, havia disponibilidade de verba do projeto PROMOTEC, ainda que limitada, para aquisição de equipamentos para as diversas áreas da perícia, como análises químicas, bombas e explosivos, engenharia, meio ambiente, informática, documentoscopia, audiovisual e eletrônicos, bem como verba pra reformas e adaptações de instalações físicas.</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><i>missão e de serviço)? Quais os recursos que foram provisionados no orçamento? Em sua opinião, os resultados até o momento foram positivos? Em sua opinião, quais foram os resultados negativos. Explique</i></p> <p><b>Questão A.VII - Quando da criação das Unidades, elas foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia (ordem de missão e de serviço)? Quais os recursos que foram provisionados no orçamento? Em sua opinião, os resultados até o momento foram positivos? Em sua opinião, quais foram os resultados negativos. Explique</b></p>	<p>Quanto à Adequação de pessoal, equipamentos, instalações e autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pessoal: Algumas UTECs ficaram abaixo do mínimo proposto de cinco PCFs</li> <li>• instalações: para as UTECs de 2007 e 2008 entregues e inauguradas com a lotação dos peritos. Alguns equipamentos chegaram depois.</li> <li>• equipamentos: Em 2009, em face de aproveitamento de recursos humanos de concurso público, houve forte aceleração da interiorização, com 18 unidades criadas. Houve carência de equipamentos em várias unidades, devido a problemas de preparação de instalações e atrasos na chegada de alguns equipamentos. As lotações ocorreram mesmo diante dessas carências.</li> <li>• autonomia: A autonomia foi prevista em modelo de Portaria elaborada pela DITEC e enviada para todas as Superintendências. Previa-se que as UTECs ficariam administrativamente subordinadas as Delegacias e tecnicamente aos respectivos SETECs. Como as Superintendências não têm qualquer subordinação a DITEC, nem todas as Portarias de criação atenderam plenamente a proposta da DITEC. Mesmo diante de gestões da DITEC, junto a algumas Superintendências, não se logrou êxito na adequação de algumas Portarias. Portanto, em algumas unidades (maioria) havia mais autonomia técnica para perícia, enquanto em outras (minoridade), menos autonomia.</li> </ul> <p>Os recursos provisionados no orçamento eram provenientes dos recursos do projeto Promotec e recursos de cada Superintendência. Havia a perspectiva de renovação do projeto (PROMOTEC2), fato que não se concretizou.</p> <p>Em 2009, com a chamada de excedentes do concurso de PCF de 2004, houve a necessidade de se incrementar a criação de novas UTECs, sobretudo em decorrência da limitação de espaço físico nas sedes das Superintendências Regionais. Nesse ano, surgiram 17 novas unidades, aumentando em mais de 110% a quantidade de UTECs.</p> <p>Como não houve renovação do PROMOTEC, algumas dificuldades financeiras surgiram, considerando a burocracia e escassez de recursos financeiros da PF à época.</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
	<p>Os resultados foram parcialmente positivos. Algumas UTECs foram mais bem organizadas, sobretudo àquelas criadas de 2007 a 2008, ou seja: Londrina - LDA/PR, Uberlândia - UDI/MG, Juiz de Fora - JFA/MG, Ribeirão Preto - RPO/SP e Santa Maria - SMA/RS.</p> <p>Os resultados negativos foram: início deficitário devido à demora recebimento de equipamentos e materiais.</p> <p>A forte implantação de 18 unidades no ano de 2009, em caráter de urgência, superou a capacidade de resposta da administração central (DITEC), no sentido de planejar e acompanhar as implementações dessas várias unidades. A DITEC se preocupou com o estudo de leiautes encaminhados por cada SETEC, sem realizar visitas para analisar as adequações das instalações. Assim, com a lotação dos recursos humanos chegaram as reclamações sobre a infraestrutura do local, bem como sobre carência de materiais e de equipamentos. Nessa época, a principal justificativa para a criação em massa de UTECs era a falta de espaço físico nas respectivas Superintendências para receber novos servidores. Desse modo, vários critérios estabelecidos para criação de UTECs foram negligenciados. Alguns SETECs não atenderam plenamente a necessidade de envio de peritos mais experientes para acompanhar as obras, instalações, equipamentos bem como para serem lotados. Desse modo, não pôde haver o perfeito e correto aproveitamento das potencialidades dos peritos recém-empossados. Esse fato gerou, em curto prazo, desmotivação nos servidores de algumas unidades, sobretudo do Norte e do Nordeste.</p> <p><b>E.2:</b> Com relação a pessoal, no início, a grande maioria sim, porque houve um concurso com 200 vagas e grande parte das UTECs recebeu um quantitativo razoável de peritos.</p> <p>Outras necessitaram de mais pessoal logo após a criação e devido a uma variação da demanda. Esta cresceu bastante, como foi o caso de Londrina, cuja previsão inicial era de 5/6 peritos e rapidamente subiu para 11, devido à demanda ter aumentado excessivamente.</p> <p>Em outras, houve uma redução de peritos, porque alguns foram removidos e outros não tomaram posse. Então houve algumas dificuldades em algumas UTECs com relação a pessoal.</p> <p>Com relação às instalações, na maioria, conseguimos um espaço físico bom, mas em alguns casos, não. O pessoal que foi lotado nas UTECs precisou fazer os ajustes e buscou uma melhor adequação das instalações. Isso conversando com o chefe da delegacia, com o próprio superintendente. Isso porque, em razão do curto prazo entre a decisão de se abrir certas UTECs e a instalação destas, não foi possível garantir a estrutura mínima necessária. Com o tempo, todavia, se conseguiu prover isso.</p> <p>Quanto à questão de equipamentos, foi a mesma coisa. O INC</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
	<p>tinha alguns equipamentos mínimos para se colocar em cada uma delas, como a parte de documentoscopia, máquinas fotográficas, dessa forma conseguimos parte dos equipamentos. Em outras UTECs, foi um pouco depois. Em virtude de questões orçamentárias, não foi possível garantir os equipamentos mínimos.</p> <p>Quanto à questão de autonomia de emitir ordem de missão e ordem de serviço por parte do chefe da UTEC, isso foi uma recomendação para os superintendentes. Alguns conseguiram implementar. Os resultados foram positivos? O ponto positivo foi a distribuição em unidades onde não existiam peritos, aproximando a perícia das unidades do interior, facilitando a troca entre a perícia e a área investigativa. Houve dificuldades na distribuição em virtude das áreas periciais disponibilizadas, uma vez que foi considerada uma necessidade de 2004, ano em que o concurso foi feito.</p> <p><b>E.3:</b> A ideia era prover 5 peritos em cada UTEC, eu achava que seria um número ideal para começar.</p> <p>Quanto às instalações e os equipamentos, no início do processo ,o que ocorreu foi o seguinte: foi chegando perito junto com instalações, equipamentos e reforma, não foi algo assim depois que se fizer a reforma vai se chegar os peritos, por quê? Para se aproveitar as vagas do concurso. Então estava tendo curso de formação e as UTECs estavam sendo implementadas, era algo que não poderíamos esperar, então foi chegando tudo ao mesmo tempo. Autonomia: a UTEC ficou subordinada ao chefe da Delegacia prejudicando um pouco a característica pericial, no entanto vejo que faltou uma orientação da Direção Geral neste sentido.</p> <p>A verba que foi encontrada para começar foi a do PROMOTEC, porque do orçamento da própria polícia não tinha uma previsão. Eu acredito que nessas cinco UTECs que foram criadas (Juiz de Fora, Uberlândia, Ribeirão Preto, Lodrina e Dourados), a criação foi bem positiva.</p> <p>Em algumas, hoje o pessoal tem dificuldades, porque não existe um fluxo constante de entrada de perito que permita a substituição, principalmente, na região de fronteira. Porque você encontra dificuldade de mandar alguém para lá. Por exemplo, Rondonópolis e Vilhena, a própria de Imperatriz, que foi feita com todo cuidado, começam ter dificuldade de lotação de pessoal. Em São Paulo foi detectado, logo num primeiro momento que o Estado precisava de várias UTECs, devido à demanda muito grande de expedientes. Por exemplo, Campinas foi uma cidade que poderia estar entre as cinco primeiras a receber UTEC., Araçatuba, também, e Niterói, que não UTEC até hoje. Eu me lembro perfeitamente a razão: Niterói e Campinas pelo volume de expedientes que tinham; eram volumes maiores do que de</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
	<p>algumas superintendências. No entanto, fizeram opção por Ribeirão Preto, por causa da proximidade de Campinas e Niterói de suas superintendências. Mas estas são cidades nas quais, se montassem uma unidade, não teríamos problemas de as pessoas quererem sair de lá.</p> <p>Presidente Prudente já estava tendo reforma na época, porque é bem longe de São Paulo. Em Bauru, o delegado estava querendo, pois a demanda era grande, até maior que de certas superintendência, principalmente do Nordeste, Espírito Santo e Região Norte. Tem mais inquéritos nas delegacias de São Paulo de que todas essas superintendências.</p> <p>O resultado negativo foi a criação posterior de UTECs de forma desordenada, sem um cuidado maior. Precisava ter tido um crescimento vegetativo que vai se vendo ao longo do tempo.</p> <p>Quando eu entrei, nenhum Estado da Região Norte tinha SETEC, só Manaus, um perito em Cuiabá, Palmas não tinha. Então foi mudando a realidade. É a mesma coisa hoje da gente pensar SINOP, está difícil, está ruim, e daqui a dez anos, porque existe um crescimento populacional, de infraestrutura, de vários itens de oportunidades, as pessoas começam a querer ir. É aquela dificuldade que o Brasil tem de interiorizar, mas isso vai acontecendo de forma bem lenta, natural.</p> <p>Cresceu a interiorização para muitos polos de forma mais rápida do que a necessidade, então essa explosão se deu, pois, não se observaram os conceitos e as pesquisas lá do início.</p> <p>Em minha opinião, não foi o que deixou a desejar, foi o que extrapolou. Na verdade, mudou muito o objetivo do que era feito no início para o que foi depois realizado.</p> <p><b>E.4:</b> Em minha opinião, as UTEC não foram adequadamente providas de pessoal, instalações, equipamentos e autonomia para seu correto funcionamento. Essas necessidades foram apontadas em todos os relatórios e formavam parte do projeto inicial elaborado pela DPCRIM.</p> <p>Quanto a pessoal e instalações, eu já falei anteriormente.</p> <p>Com relação aos equipamentos de proteção coletiva (capelas químicas), armário de reagentes e mobiliário de laboratório, eles deveriam ter sido instalados antes da lotação de profissionais de modo a evitar a exposição, ainda que temporária, dos peritos e demais funcionários aos compostos químicos.</p> <p>Algumas propostas de instalação de laboratórios realizavam modificações em cozinhas residenciais ou industriais porque já possuíam instalações hidráulicas, elétricas e sanitárias. Isto não é apropriado, mas pode ser efetuado, desde que atenda às exigências legais com relação a incêndio, ambientais e de segurança no trabalho. Isto é uma grande falta que ainda persiste em alguns locais.</p> <p>Com relação aos demais equipamentos (estações de trabalho,</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
	<p>comparador espectral de vídeo, espectrofotômetro de infravermelho etc.), foram adquiridos pelo INC por meio do projeto Promotec. Os materiais de âmbito administrativo (mesas, cadeiras etc.) ficaram sob responsabilidade do SETEC e da delegacia.</p> <p>As obras de engenharia (as capelas químicas, os armários de reagentes e laboratório e todo material administrativo) eram de responsabilidade da delegacia, mas orientadas por profissionais de engenharia civil dos respectivos SETEC.</p> <p>Os equipamentos eram de responsabilidade do INC por meio do projeto Promotec. Não me recordo se foi utilizado algum crédito de reforma (obras) do Promotec nas obras das UTEC.</p> <p>Com relação à autonomia, devido à falta de instruções que alcançassem tanto o chefe da delegacia como o responsável pela unidade, em alguns locais, devido à ingerência desses delegados-chefes, profissionais altamente qualificados foram deslocados de função para o núcleo de tecnologia de informação e o núcleo de logística locais em detrimento de suas atribuições periciais. Isto deveria ter sido levado ao conhecimento dos chefes dos SETEC e do Diretor do INC pelos responsáveis das UTEC. Não sei dizer as razões pelas quais isso não aconteceu.</p> <p>A DPCRIM e a DITEC escreveram normativos e instruções de funcionamento das unidades técnico-científicas, contudo, em razão de problemas burocráticos, estas normas não alcançam o chefe da delegacia.</p> <p>Em minha opinião, poucas unidades alcançaram o objetivo inicial (por exemplo, Guaíra, Ribeirão Preto, Presidente Prudente, Uberlândia e Dourados), mas eu não posso falar da realidade das UTEC que não conheço, sobretudo do Centro-Oeste e Norte do país. Sei que as unidades da região norte do país (Marabá e Santarém) sofrem com problemas estruturais. Vi que Salgueiro sofre com problemas de recursos humanos e que Juazeiro do Norte sofre com problemas de estrutura e recursos humanos. Tomei conhecimento que algumas unidades de São Paulo sofrem com problemas de autonomia. Não é difícil extrapolar, dada a realidade do órgão, que outras unidades devem sofrer com os vícios de engenharia (instalação de capelas químicas e armários de reagentes).</p> <p>A meu ver, para que mantenhamos o reconhecimento e as atribuições do cargo de Perito Criminal Federal e para que afastemos a nomeação de peritos ad hoc, a interiorização da perícia torna-se inexorável. Não há como deixar de atender ou “subcontratar” outros órgãos para realizar o trabalho para o qual somos legalmente incumbidos. Entretanto, o Estado não pode expor ou submeter seus servidores a condições insalubres e inadequadas, tampouco pode permitir, por princípios de economicidade e eficiência, o desvio de função pública, utilizando-se do subterfúgio da falta de demanda específica para</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
	<p>esses profissionais. De fato, tanto o chefe da delegacia, como o chefe do SETEC, o chefe da DPCRIM e o Diretor do INC são corresponsáveis pela identificação dessa demanda. Por estas razões, em minha opinião, ou o Estado sana as deficiências ou aproveita esta mão-de-obra especializada em outras UTECs ou SETECs. Não há como mascarar ou perpetuar os problemas que vêm à tona.</p> <p>Em minha visão, a Administração Pública é falha na elaboração dos seus projetos e não foi diferente aqui. Neste trabalho, deixamos de realizar um gerenciamento de projetos efetivo, visto que o papel de gerente de projetos mudou de mãos algumas vezes. Do mesmo modo, não houve o planejamento dos custos, do tempo e dos recursos para o escopo do projeto. O próprio escopo foi alterado em relação à proposta inicial. Os responsáveis pela execução da obra não opinaram ativamente com relação ao tempo e ao custo do projeto. Os orçamentos e as necessidades específicas de uma UTEC não ficaram claramente definidos de antemão para os delegados chefes que se colocaram favoráveis a sua implantação. Além disso, este projeto não teve o selo do Diretor Geral, de modo que todos os recursos fossem provisionados.</p> <p>Algumas vezes é mais econômico para o Estado pagar diárias para seus servidores do que mantê-los ociosos em determinado local, mas estes custos de oportunidade são difíceis de determinar.</p> <p>A meu ver é bem difícil rotular o projeto como positivo em virtude dos problemas levantados e das alterações de escopo realizadas; se há problemas que ainda não foram resolvidos, não há como dizer que o projeto teve êxito. Em resumo, o projeto é importante para a Criminalística e para a sociedade, mas deve ser repensado, redimensionado e corrigido.</p> <p><b>E.5:</b> No geral, não. Primeiramente os recursos provisionados no orçamento não atendiam à toda infraestrutura mínima prevista no planejamento.</p> <p>Após isso, o foco passou a ser a disponibilidade de um espaço mínimo, porém sem as condições mínimas de trabalho.</p> <p>O resultado pode ser positivo do ponto de vista da proximidade da perícia com as unidades demandantes.</p> <p>Pode ser negativo do ponto de vista da insatisfação funcional dos servidores, fora a frustração em não atender o que se poderia por falta de recursos.</p>
<p><b>Questão A.VIII -</b> <i>Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se</i></p>	<p><b>E.1:</b> Apesar de haver livre canal de comunicação entre as UTECs e a administração central da criminalística (DITEC e INC), com possibilidade de intercâmbio de informações sobre os mais diversos temas, somente no ano de 2011 houve um estudo direcionado dos NUTECs e das UTECs, incluindo visitas in loco, cujos objetivos eram, principalmente:</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><i>elas estariam atendendo o que foi planejado?</i></p> <p><b>Questão A.VIII - Após o processo de implementação das UTECs, houve uma reavaliação com a finalidade de verificar se elas estariam atendendo o que foi planejado?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais problemas identificados e possíveis soluções sugeridas;</li> <li>• Unidades com menos de 7 Peritos – análise detalhada;</li> <li>• Considerações finais com relação ao funcionamento das pequenas Unidades.</li> </ul> <p><b>E.2:</b> Houve, não formal de todas as UTECs, mas tem-se feito relatórios anuais. A partir destes, é possível ter uma avaliação geral, tanto que, com base nos resultados obtidos dessas avaliações, foi proposta a extinção da UTEC de Imperatriz. Para tanto, foram considerados alguns critérios pré-estabelecidos, até mesmo de demanda, que estava muito abaixo do nível aceitável, e de condições de trabalho. Após a proposta de fechamento da UTEC de Imperatriz, foi feito um trabalho mais detalhado.</p> <p><b>E.3:</b> Dessa parte eu não participei.</p> <p><b>E.4:</b> Em 2010, acompanhando a PCF Márcia Tsunoda, visitei as unidades de Salgueiro e Juazeiro do Norte para nova avaliação. Nessas visitas, observei que Salgueiro havia superado o problema de flexibilização das diretrizes do manual elaborado pela DPCRIM, que permitia a instalação de UTEC em locais reprovados por falhas de engenharia ou cujas obras necessárias não haviam sido levadas adiante, mas permanecia com o problema da quantidade mínima de PCF, em razão da mudança legal. Por outro lado, Juazeiro do Norte ainda mantinha ambos os problemas, de flexibilização das diretrizes do manual e quantidade mínima de PCFs.</p> <p><b>E.5:</b> O planejamento e a implementação acabaram se desorientando e caminhando em direções opostas, dificultando uma análise crítica de revalidação dos objetivos iniciais.</p>
<p><b>Questão A.IX - Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas?</b></p>	<p><b>E.1:</b> A princípio, a necessidade de mudanças são as seguintes: quanto à lotação de recursos humanos: essa providência só deveria ser tomada após a realização das reformas, adequações e instalações de equipamentos e materiais na futura unidade; quanto à infraestrutura física e de logística, deveria estar pronta para receber os recursos humanos; Gestão de recursos humanos: obrigatoriedade de nomear PCF com no mínimo três anos de casa para assumir como gestor da UTEC. Proibir a abertura de UTEC, bem como sua existência, com menos de cinco PCFs; A portaria</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.IX</b> - <i>Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas?</i></p>	<p>de criação das UTECs deveria seguir um modelo padrão e ser emitida pela Direção Geral da Polícia Federal, após consulta à DITEC, e não mais emitida pelos superintendentes regionais. Constatou-se que alguns superintendentes não seguiram o modelo proposto pela DITEC; O processo de criação, em qualquer caso, deveria ter sido submetido a parecer da DITEC; Seguir os modelos de plantas-baixas com leiaute padrão para UTECs de diversos portes (P, M e G), conforme enviado pela DITEC, em 2009, para a Divisão de Projetos de Edificações e Obras (DEOB/CPLAM/DLOG/DPF).</p> <p><b>E.2:</b> Se o processo de descentralização tivesse de ser feito, que mudanças seriam introduzidas quando comparado com o modelo original?</p> <p>Na verdade o que precisava ser feito ou repensado, não era nem o processo de descentralização em si, mas sim outros processos do departamento como um todo, por exemplo: lotação de outros policiais; política de remoção; - política de contratação de concursos; autonomia; e estrutura organizacional formal das UTECs.</p> <p>Ao invés de se fazer grandes concursos de tempos muito longos, fazer concursos constantes, porém menores, seria mais viável contratar todo ano cinquenta peritos, do que a cada quatro anos contratar duzentos peritos, pois isso causaria um desequilíbrio muito grande em determinado momento. Não ter uma política de remoção que satisfaça ao servidor, que às vezes fica em uma região inóspita durante muito tempo. Algumas UTECs estão com poucos servidores, pois se passa o tempo, as pessoas vão saindo e não se tem reposição.</p> <p>Então a questão é a seguinte, tem-se que trabalhar o processo de interiorização junto com o processo de política de lotação e política de concurso. Além disso, trabalhar sempre a questão da autonomia e de estrutura organizacional formal, ter pelo menos uma função gratificada, um DAS, para o responsável pela UTEC, para que ele possa desenvolver suas atividades organizacionais, ter suas funções específicas definidas. Ele não pode ficar vinculado ao bel prazer, ou à prerrogativa do chefe da delegacia, que não entende essa questão da lei de autonomia da perícia.</p> <p><b>E.3:</b> Na minha opinião, quando a gente estava fazendo eu acredito que como foi feito, inicialmente, ela estava no caminho muito bom, todas dificuldades que você pensar, a subordinação, a organização, nós já sabíamos disso aí.</p> <p>O grande problema da descentralização foi a falta de observar os critérios que foram pensados no início, porque houve na verdade uma quebra, as pessoas que estavam iniciando o processo, elas foram mudadas, e as pessoas que recomeçaram não se importaram com o histórico que estava sendo feito, então prejudicou, a falta</p>

Questões – Blocos A	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão A.IX</b> - <i>Se o processo de descentralização tivesse de ser refeito, que mudanças seriam introduzidas?</i></p>	<p>de continuidade na minha opinião.</p> <p>O que as pessoas não conseguem entender é a continuidade do projeto, não para a polícia federal, para a categoria, é um projeto institucional, e o executor vai mudando. As pessoas quebraram o projeto institucional, elas o mudaram, não tiveram conhecimento do que foi feito antes. Porque quando eu conversava com o Bertollo ele tinha aquele cuidado todo de fazer, via-se essa preocupação de saber quais são as condições para se colocar um perito na UTEC. Na hora de executar, o Bertollo tinha planejado, foi muito bom, porque quem foi implementar dominavam e tinham condições de planejar o orçamento, e tinha a verba do PROMOTEC para se fazer essas reformas, essas verbas auxiliaram para se fazer essas ampliações dos SETECs e criação das UTECs, as primeiras.</p> <p><b>E.4:</b> A maior parte das mudanças que considero importante já foram discutidas, mas volto a elencá-las, em ordem de prioridade: Envolvimento do Diretor Geral, de forma a garantir os recursos necessários para as obras das UTEC e a emissão de instrumentos legais de alcance geral para o funcionamento correto da unidade; Obediência ao escopo do projeto, sobretudo com relação à qualidade (características da unidade enviada para a DEOB) e aos recursos (humanos, materiais e logística) mínimos para o funcionamento da UTEC; Reavaliação dos e obediência aos pressupostos iniciais do projeto (distância até a capital do Estado, demanda, tempo de deslocamento, número de inquéritos etc.); Adequação ou fechamento das UTEC em desacordo com as exigências legais (normas de incêndio, ambientais e de segurança no trabalho); Enquadramento das UTEC (do Norte do país) em unidades de difícil provimento.</p> <p><b>E.5:</b> A implantação deveria estar atendendo ao proposto originalmente, porém sem a aceleração descontrolada que ocorreu. Isso permitiu que as UTECs fossem implementadas sem a previsão de infraestrutura mínima, sem a previsão orçamentária para execução dos projetos de implementação, sem a previsão de lotação dos servidores necessários ao objetivo local da UTEC, transformando todo o planejamento em uma simples variável de lotar Peritos fora da unidade central do Estado, esquecendo-se das demais variáveis, com a máxima de que “as condições deverão vir depois”.</p>

Questões – Bloco B	Resposta dos entrevistados
<p><b>Questão B.I</b>  <i>As instalações físicas da sua UTEC estão de acordo com o layout sugerido pela DITEC? Caso não, o que as diferenças influenciam nos resultados resultado das atividades da UTEC?</i></p>	<p><b>E.1:</b> Não. A Delegacia de Polícia Federal de Sinop, à qual a UTEC/SIC encontra-se administrativamente subordinada, localiza-se fisicamente em um antigo hotel que teve sua estrutura e instalações minimamente adaptadas para receber os servidores policiais. À UTEC foram cedidas 06 (seis) salas, cada uma comportando no máximo 02 (dois) servidores, sendo que não houve qualquer compromisso com o atendimento do layout estabelecido pela DITEC.</p> <p>Sim. A ausência de um dimensionamento adequado das salas impossibilita que se aloque nesses espaços a quantidade ideal de peritos/estações de trabalho, o que certamente tem desdobramento negativos na execução dos trabalhos técnicos-periciais diários, ou seja, peritos de uma mesma área de atuação não foram alocados no mesmo espaço físico, ademais, a rede lógica e de energia não suportava a amperagem dos equipamentos, colocando em risco a integridade destes. Outro ponto a ser destacado é o fato de não haver um local específico que possibilitasse a guarda dos materiais utilizados em perícias externas, os quais ficavam acondicionados e guardados no mesmo espaço físico dos profissionais, logo, havia violação da segurança e poluição visual do ambiente de trabalho.</p> <p><b>E.2:</b> Parcialmente. Devido à falta de verba para a conclusão de uma reforma, alguns espaços foram improvisados, dificultando uma melhor organização para fluxo de materiais e a realização de alguns exames.</p> <p><b>E.3:</b> Quanto ao layout, nossa UTEC não se configura conforme o layout sugerido pelo INC. Nosso layout tem problemas como separação de peritos de mesma área e distância dos equipamentos utilizados pelos peritos da sala de trabalho dos peritos. Em um futuro breve, iremos mudar o layout da UTEC e certamente levaremos em conta os desenhos encaminhados para definir o projeto.</p>
<p><b>Questão B.II</b>  <i>Na UTEC houve casos de inviabilidade de exames pela efemeridade de alguns tipos de vestígios na sua circunscrição? Em quais casos? Qual a razão?</i></p>	<p><b>E.1:</b> Sim. A Delegacia de Sinop foi inaugurada em outubro de 2008, contudo a UTEC/SIC passou a existir fisicamente somente no mês de julho de 2009, sendo que inicialmente apenas estações de trabalho (mesas e computadores) foram disponibilizados aos peritos criminais lotados nessa unidade técnico-científica. No início do exercício das atividades, vestígios deixaram de ser coletados, em especial aqueles que necessitavam de ser acondicionados em ambiente refrigerado controlado, e exames de ser realizados.</p> <p><b>E.2:</b> Não.</p> <p><b>E.3:</b> Não.</p>
<p><b>Questão B.III</b>  <i>Existem perícias que não puderam ser</i></p>	<p><b>E.1:</b> Sim. Demandas periciais pertencentes à área de Áudio Visual, Engenharia Legal, Veterinária e Geologia eram repassadas ao SETEC/MT.</p>

Questões – Bloco B	Resposta dos entrevistados
<p><i>examinadas na UTEC por falta de profissional da área? Quais áreas? Existem peritos que não são demandados por falta de solicitação de perícias nas suas áreas? Quais áreas?</i></p>	<p>Não, todos os peritos lotados na unidade eram diuturnamente demandados em razão dos conhecimentos adstritos às suas formações específicas.</p> <p>E.2: Sim. Áreas de engenharia civil, engenharia eletrônica, geologia. Não. Os peritos atuam em suas áreas.</p> <p>E.3: Sim. Não atendemos a solicitações de audiovisual (exames de verificação de edição e verificação de locutor), eletrônica, medicina legal, odontologia legal e alguns exames de meio ambiente que exijam formação específica na área de geologia. Os peritos da área de laboratório estão fazendo perícias gerais por não existir um laboratório aqui.</p>
<p><b>Questão B.IV</b> <i>A UTEC deixa de realizar perícias por falta de equipamentos ou materiais necessários? Em que casos?</i></p>	<p>E.1: Sim. A UTEC não tem condições de realizar exames definitivos de substâncias preliminarmente identificadas como psicotrópicas ou de uso proibido (LSD, Maconha e Cocaína).</p> <p>E.2: Sim. Equipamentos de laboratório de química e balística.</p> <p>E.3: Perícias de Laboratório, eletrônica e balística (micro comparação).</p>
<p><b>Questão B.V</b> <i>A UTEC sofre algum tipo interferência que possa comprometer o desenvolvimento dos seus trabalhos por parte dos peritos? Caracterize as situações.</i></p>	<p>E.1: Eventualmente, a subordinação administrativa pode influir negativamente no desempenho de atividades periciais e cumprimento de demandas de outros órgãos. A rigor, a escassez de diárias e recursos para a manutenção de viaturas e aquisição de combustível e equipamentos técnicos prejudicam o desenvolvimento das atividades dos peritos.</p> <p>A escassez de recursos para o pagamento de diárias/manutenção de veículo/combustível impede que locais de crime, principalmente de meio ambiente, sejam periciados e, por consequência, obstam a emissão do laudo pericial, alongando o prazo de atendimento de demandas do tipo. Por outro, a escassez de recursos também impede que novos aplicativos e equipamentos sejam adquiridos, fato este que, eventualmente, pode resultar na impossibilidade técnica de se cumprir determinada demanda pericial (aquisição de um VSC 6000, câmeras fotográficas com lentes de melhor resolução).</p> <p>E.2: Ocasionalmente, peritos são recrutados para colaborar com outras atividades policiais que não estão relacionadas a perícias.</p> <p>E.3: A interferência que a UTEC recebe é muito pequena, não alterando a qualidade do trabalho.</p>
<p><b>Questão B.VI</b> <i>Quais as facilidades e dificuldades que você considera na</i></p>	<p>E.1: Entre os fatores positivos, podem ser citados a colaboração entre equipes (disponibilização de pessoal – agentes, administrativos e estagiários), administração centralizada de custos com instalações, veículos e gestão de rotinas de pessoal.</p>

Questões – Bloco B	Resposta dos entrevistados
<i>subordinação da UTEC à Delegacia?</i>	<p>Como fator negativo, pode ser citada a ausência de um orçamento próprio para atender demandas emergenciais e compra de equipamentos que permitam cumprir com mais eficiência e técnica demandas periciais.</p> <p>E.2: Facilidade: usar a infraestrutura da delegacia (instalações, segurança). Dificuldades: falta de autonomia</p> <p>E.3: Existe uma boa relação com a delegacia. Sem dificuldades.</p>
<p><b>Questão B.VII</b>  <i>Quais as dificuldades encontradas na realização de suas atividades?</i></p>	<p>E.1: As dificuldades podem ser estratificadas em gerais e específicas. Tratando-se das gerais, há aquelas associadas à carência de peritos para atuar na área de engenharia legal, meio ambiente, informática e crimes financeiros; falta de equipamento adequado, a exemplo de computadores, aplicativos de análise de dados ou imagens, câmeras fotográficas, laboratório ou equipamentos para exame definitivo de drogas; Em relação às necessidades específicas, às vezes a subordinação administrativa, notadamente a dependência orçamentária, pode apresentar-se como óbice à execução das atividades periciais.</p> <p>E.2: Isolamento da unidade dentro da criminalística, falta de autonomia, falhas na estrutura organizacional (por exemplo: não existe cargo de chefia da UTEC).</p> <p>E.3: Falta de verbas, falta de alguns materiais distribuídos pelo INC e falta de peritos de áreas específicas.</p>
<p><b>Questão B.VIII</b>  <i>Quais são as mudanças prioritárias, em sua opinião, hoje na UTEC ?</i></p>	<p>E.1: Em primeiro lugar, o órgão tem o dever de prever a necessidade de instalação de unidades técnico-científicas vislumbrando a celeridade da conclusão/atendimento de demandas periciais, contudo, não pode fazê-lo de maneira açodada, sem planejamento e sem que sejam oferecidos aos peritos criminais federais instalações condizentes com suas atividades. Logo, há que se prezar pelo aparelhamento e pela adequabilidade das instalações físicas.</p> <p>A política de remoção de pessoal, embora esteja relacionada explicitamente ao exercício das atividades nas UTECs, também não pode ser desprezada, pois em regra essas unidades estão situadas em localidades de difícil provimento e recebem peritos em primeira investidura. Assim, a ausência de uma política de remoção transparente atua contra a gestão, pois a falta de perspectiva de remoção causa frustração, estresse e uma queda vertiginosa na produtividade de alguns servidores.</p> <p>Em relação à questão de carência de equipamentos e deficiência orçamentária, muitas vezes, há que se reconhecer, o problema não é simplesmente a falta de recursos, mas sim, a falta de pessoal qualificado para atender demandas de compras e especificar corretamente o produto que se pretende adquirir. A esse respeito, seria extremamente proveitoso que a DITEC, como órgão central,</p>

Questões – Bloco B	Resposta dos entrevistados
	<p>prospectasse anualmente a necessidade das descentralizadas e realizasse licitações visando à elaboração de atas de registro de preços, pois dessa forma a obsolescência dos equipamentos e aplicativos poderia ser minorada o que também acabaria por se traduzir em um ambiente de trabalho menos hostil e mais prazeroso.</p> <p>E.2: Fortalecimento de UTECs regionais, com mais pessoal, mais equipamentos e autonomia em relação às delegacias.</p> <p>E.3: Melhor distribuição dos peritos nas UTECs por áreas.</p>

## ANEXO I - QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA AS DELEGACIAS

(Questionário, enviado a todos os chefes de delegacias, em 2007, serviu de base à política de descentralização, consistiu inicialmente em determinar a necessidade de uma UTEC em dado local e especificar a infraestrutura requerida para instalar a unidade).

### DELEGACIA/SR:

Nome do(a) Chefe da Delegacia/Cargo:

Distância da capital/SR (Km):

A Delegacia necessita de uma unidade Técnico-Científico? ( ) Sim ( ) Não

Justificativa:

### PERFIL DA DEMANDA

Inquéritos abertos: \_\_\_\_\_

Inquéritos Instalados: \_\_\_\_\_

Inquéritos pendentes: \_\_\_\_\_

- a) Existem perícias pendentes ? ( ) Sim, quantas?
- b) Qual o tempo médio de atendimento de uma perícia?
- c) Qual a frequência média de ocorrências de local de crime?
- d) Qual a frequência média de ocorrências de entorpecentes?
- e) Qual o entorpecente mais apreendido?
- f) Qual o exame pericial mais solicitado?
- g) O Delegado responsável já nomeou perito ad hoc, para atender a demanda da delegacia? ( ) Não ( ) Sim. Se sim, qual a frequência? ( ) Diariamente ( ) Mensalmente ( ) Anualmente.
- h) Os peritos ad hoc, são: ( ) Profissionais Liberais ( ) Servidores Públicos ( ) Policiais federais ( ) outros: \_\_\_\_\_.
- i) Qual o perfil das provas periciais ? E a sua proporção do total?
  - a) Documentoscópica ( )
  - b) Entorpecente/Laboratório ( )
  - c) Contábil/econômica ( )
  - d) Informática ( )
  - e) Meio Ambiente ( )
  - f) Engenharia ( )
  - g) Merceológico ( )
  - h) Local de Crime ( )
  - i) Veículos ( )
  - j) Outros ( )

**Resumo do perfil da demanda, incluindo outra Delegacia, se for o caso:**

DELEGACIAS	INQUÉRITOS POLICIAIS		
	INSTAURADOS	ANDAMENTO	RELATADOS
UBERLÂNDIA			
UBERABA			
TOTAL			

### PERFIL DA DELEGACIA

- O prédio é próprio? ( ) Sim ( ) Não
- Em caso negativo, pertence a algum órgão público? Qual? \_\_\_\_\_

- Endereço da Delegacia \_\_\_\_\_  
Cidade \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_  
Telefone \_\_\_\_\_ email \_\_\_\_\_
- As instalações da Delegacia são adequadas e satisfatórias:  
( ) Sim ( ) Não  
Justificar, se necessário, indicando as carências: \_\_\_\_\_
- Qual quantidade de funcionários e servidores?
- Qual a quantidade de servidores policiais por cargo? ( ) DPF ( ) EPF ( ) APF ( ) PPF
- Existem Estagiários: ( ) Sim ( ) Não.
- Possui equipamentos de informática suficientes para um NUTEC?  
( ) Sim ( ) Não Quais e quantos? \_\_\_\_\_
- Possui espaço físico para instalação do NUTEC? ( ) Sim ( ) Não
- Se sim, detalhar o espaço físico

---



---



---



---

- Tem acesso à intranet ? ( ) Sim ( ) Não.
- Tem acesso à internet? ( ) Sim ( ) Não.
- Possui sistema de malote (Correios) com a sede da SR? ( ) Sim ( ) Não.
- A Delegacia dispõe de recursos orçamentários e financeiros, próprios para implantar um NUTEC? ( ) Sim ( ) Não
- Especifique outras atividades extraprocessuais que a Delegacia desenvolve:

---

### PERFIL DA CIDADE

- Qual o número de habitantes da cidade?
- Qual a delegacia mais próxima? Distância: \_\_\_\_\_
- A cidade dispõe de aeroporto ? ( ) Não ( ) Sim,
- A Cidade dispõe de Universidade ? ( ) Não ( ) Sim. Quantas?
- Qual o tipo de universidade ? ( ) Federal ( ) Estadual ( ) Particular
- A Delegacia possui contato com a universidade? ( ) Não ( ) Sim.
- A Cidade tem Vara da Justiça Federal? ( ) Sim ( ) Não.
- O Ministério Público Federal está instalado na cidade? ( ) Sim ( ) Não.
- A Receita Federal, o Ibama, o Incra, o Ministério do Trabalho e da Previdência possuem postos e/ou delegacias na cidade ? ( ) Não ( ) Sim. Todos.

Local \_\_\_\_\_, data \_\_\_\_\_

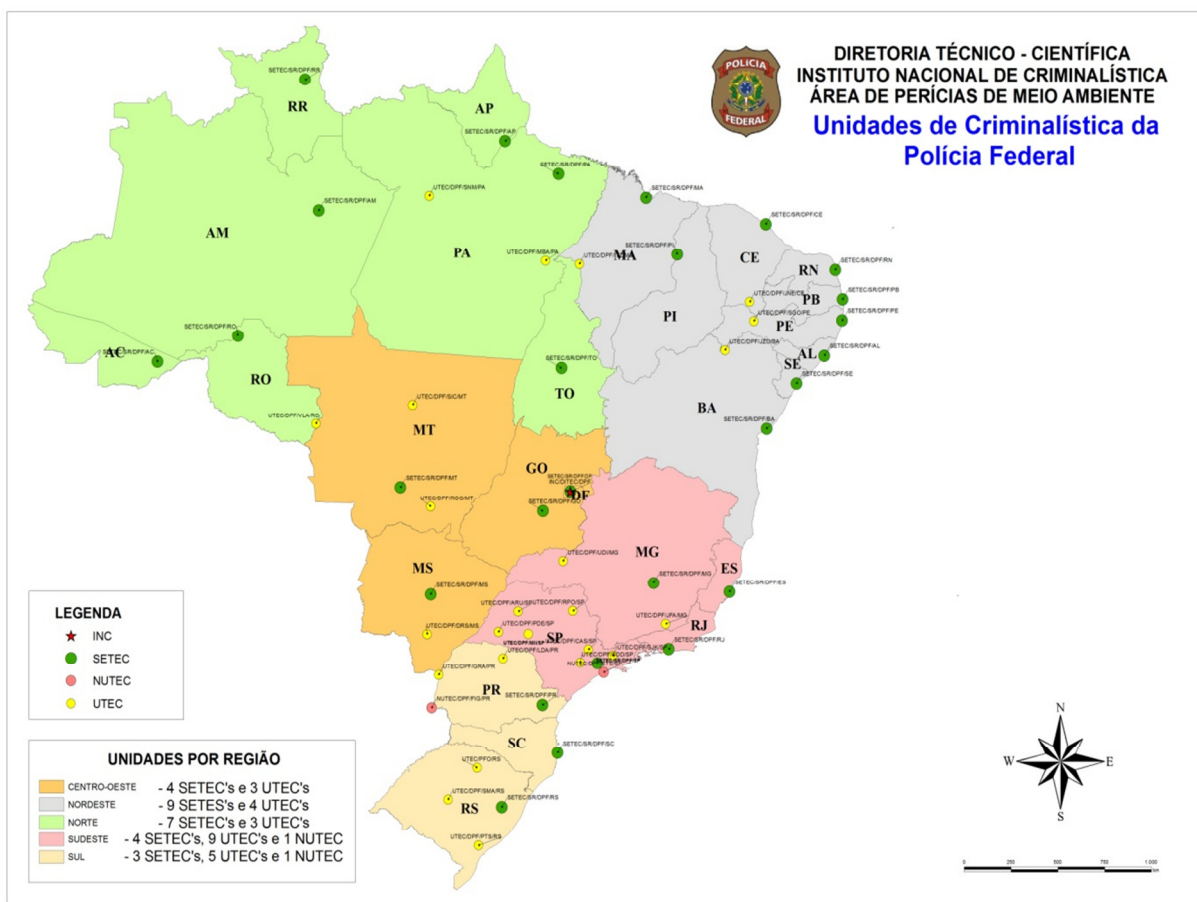
\_\_\_\_\_  
Chefe da Delegacia

## ANEXO II - Unidades Técnico-Científicas da Polícia Federal

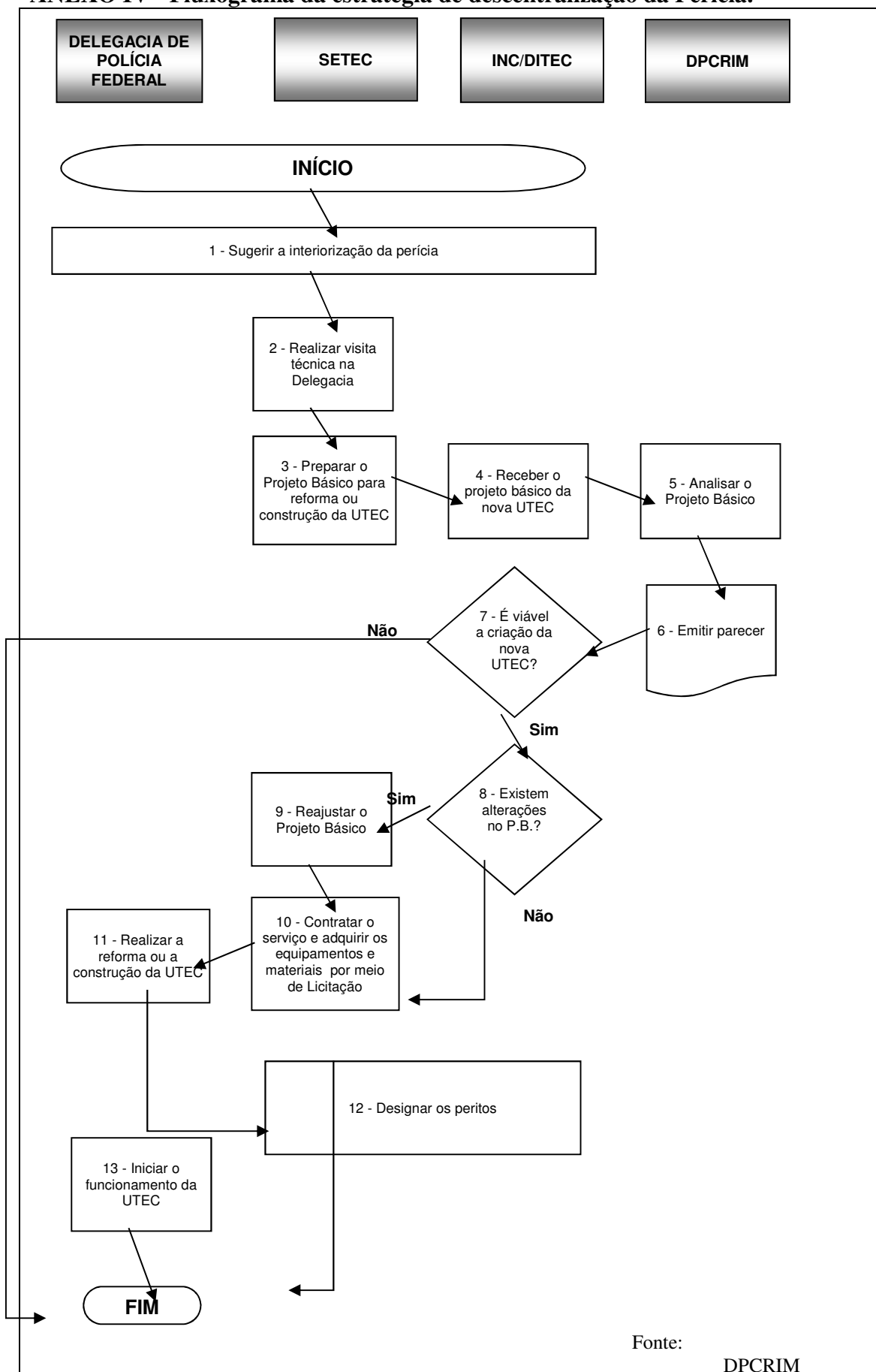
<b>Nº</b>	<b>UF</b>	<b>Cidade</b>	<b>Ano de implantação</b>	<b>Efetivo atual*</b>
1	BA	Juazeiro	2009	5
2	CE	Juazeiro do Norte	2009	5
3	MA	Imperatriz	2009	2
4	MG	Juiz de Fora	2008	13
5	MG	Uberlândia	2007	8
6	MS	Dourados	2007	8
7	MT	Rondonópolis	2009	3
8	MT	Sinop	2009	4
9	PA	Marabá	2009	3
10	PA	Santarém	2009	3
11	PE	Salgueiro	2009	3
12	PR	Guaíra	2009	5
13	PR	Londrina	2007	11
14	RO	Vilhena	2009	3
15	RS	Passo Fundo	2009	4
16	RS	Pelotas	2009	3
17	RS	Santa Maria	2009	6
18	SP	Araçatuba	2009	5
19	SP	Campinas	2009	8
20	SP	Marília	2009	5
21	SP	Presidente Prudente	2009	6
22	SP	Ribeirão Preto	2008	9
23	SP	São José dos Campos	2009	6
24	SP	Sorocaba	2009	6

Fonte: Relatório Estatístico da Criminalística 2011  
 Dados fornecidos pela DPCRIM 2013.

### ANEXO III - Distribuição Geográfica da Perícia do Departamento de Polícia Federal



Fonte: Relatório Estatístico da Criminalística 2011

**ANEXO IV - Fluxograma da estratégia de descentralização da Perícia.**


## **ANEXO V –MODELO DE PORTARIA DE CRIAÇÃO DAS UTECs**

### **PORTARIA Nº 108/2009 – GAB/SR/DPF/MT, DE 05 DE JUNHO DE 2009**

**O SUPERINTENDENTE REGIONAL DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL NO ESTADO DE MATO GROSSO**, no uso de suas atribuições que lhe confere o inciso V, do artigo 38, do Regimento Interno do Departamento de Polícia Federal, aprovado pela Portaria Ministerial nº 1825-MJ, de 13 de outubro de 2006, publicada do D.O.U de 16 de outubro de 2006;

#### **RESOLVE:**

**Art. 1º.** Instituir, no âmbito desta Superintendência Regional (SR/DPF/MT), a Unidade Técnico-Científica em Rondonópolis/MT (UTEC/DPF/ROO/MT), subordinada administrativamente à Delegacia de Polícia Federal em Rondonópolis/MT, e vinculada técnica e normativamente ao Setor Técnico-Científico (SETEC), no âmbito da SR e à Diretoria Técnico-Científica (DITEC/DPF).

**Art. 2º.** A UTEC/DPF/ROO/MT tem por finalidade a realização das atividades técnico-científicas de Perícia Criminal e de Identificação Papiloscópica.

**Art. 3º.** A UTEC/DPF/ROO/MT será composta por servidores lotados na Delegacia de Polícia Federal em Rondonópolis/MT.

**Art. 4º.** À UTEC/DPF/ROO/MT compete cumprir as atribuições descritas no art. 27 da Portaria Ministerial 1825/2006-MJ relacionadas às atividades técnico-científicas de coleta e de apreciação de vestígios para realização de exames periciais criminais e de identificação civil e criminal, em procedimentos pré-processuais e judiciais.

§ 1º A UTEC/DPF/ROO/MT atenderá as solicitações de exames periciais criminais originadas nas circunscrições das delegacias de Rondonópolis e Barra do Garças, mediante requisição ao seu responsável, a quem compete designar os Peritos Criminais Federais para a realização dos exames.

§ 2º De forma a possibilitar a equalização de demandas entre as unidades técnico-científicas do Estado, o chefe do SETEC/SR/DPF/MT poderá encaminhar solicitações de exames periciais criminais à UTEC/DPF/ROO/MT, bem como poderá requisitar o envio das solicitações pendentes nessa UTEC/DPF/ROO/MT ao SETEC/SR/DPF/MT.

§ 3º A UTEC/DPF/ROO/MT atenderá as solicitações de identificações civis e criminais originadas nas circunscrições das delegacias de Rondonópolis e Barra do Garças, mediante requisição ao seu responsável.

**Art. 5º.** O responsável pela UTEC/DPF/ROO/MT será designado pelo Superintendente Regional e selecionado entre os Peritos Criminais Federais lotados na Delegacia de Polícia Federal em Rondonópolis/MT, após indicação feita pelo chefe do Setor Técnico-Científico da Superintendência Regional, e consulta ao chefe da Delegacia de Polícia Federal em Rondonópolis/MT.

**Art. 6º.** Ao responsável pela UTEC/DPF/ROO/MT incumbe cumprir as atribuições relacionadas no art. 41 da Portaria Ministerial 1825/2006-MJ.

**Parágrafo único.** Para o bom desempenho de suas atribuições, fica concedida ao responsável pela UTEC/DPF/ROO/MT a autonomia para a emissão de Ordens de Missão Policial e Ordens de Serviço Administrativo aos seus subordinados.

**Art. 7º.** Os casos omissos serão resolvidos pelo Superintendente Regional de Polícia Federal no Estado de Mato Grosso.

**PUBLIQUE-SE E CUMPRA-SE.**

**ANEXO VI – INTERIORIZAÇÃO DO SEGMENTO TÉCNICO-CIENTÍFICO DO DPF**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MJ-DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
DIRETORIA TÉCNICO-CIENTÍFICA  
SAIS Quadra 7, Lotes 9/10 – SPS, CEP 70610-200  
Telefone/Fax: 311-9333/345-3626 E-mail: ditech@dpf.gov.br

**Memorando Circular nº 050/05-GAB/DITEC**

**Brasília, 23 de junho de 2005.**

**As Suas Senhorias os(as) Senhores(as)  
Superintendentes Regionais do DPF**

**Assunto: Interiorização do Segmento Técnico-Científico do DPF**

Senhores (as) Superintendentes Regionais,

1. Cumprimentando-os cordialmente, dirijo-me a Vossas Senhorias para informar que a Diretoria Técnico-Científica está elaborando projeto de interiorização do segmento Técnico-Científico, que tem como objetivo principal lotar Peritos Criminais Federais, aprovados em recente concurso, em algumas delegacias do interior do país, a partir de 2006, criando as unidades técnico-científicas descentralizadas.
2. Para melhor atender a necessidade dessas delegacias, é necessário, primeiramente, fazer um diagnóstico da demanda de exames periciais e das condições de infra-estrutura física e da logística da Delegacia. Essas informações são fundamentais para subsidiar o planejamento da implantação das unidades técnico-científicas que atendam mais de uma delegacia, assim como, para a indicação de PCF's de áreas afins às necessidades da Delegacia, além de identificar o espaço físico para a instalação futura de equipamentos específicos para a realização dos exames periciais.
3. Isto posto, solicito os bons préstimos de Vossas Senhorias no sentido de encaminhar para as delegacias subordinadas dessa SR esta solicitação, para que, em conjunto com as Chefias dos Setec's dessa regional, os Chefes das delegacias informem as necessidades destacadas e respondam ao questionário anexo até o dia 15 de julho de 2005.
4. Antecipadamente agradeço a atenção dispensada e coloco esta DITEC à disposição para colaborar com essa Superintendência Regional sempre que necessário.

Atenciosamente,

**GERALDO BERTOLO**  
Perito Criminal Federal – Classe Especial  
Diretor Técnico-Científico

**ANEXO VII - Programa de Interiorização das Unidades Técnico-Científicas**  
(A DITEC iniciou, em 2005, um projeto para alavancar a interiorização do segmento técnico científico do DPF mediante a instalação de Unidades Técnico-Científicas (UTECS) nas delegacias de Polícia Federal no interior do país).

<b>Atributos</b>
<p><b>1. Denominação:</b></p> <p>Programa de Interiorização das Unidades Técnico-Científicas.</p>
<p><b>2. Problema / Situação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Número elevado de inquéritos policiais (IPLs) nas Delegacias do interior;</li> <li>b) Retardo no atendimento das solicitações de perícias;</li> <li>c) Inviabilização de exames pela efemeridade de alguns tipos de vestígios;</li> <li>d) Estados de grandes dimensões territoriais;</li> <li>e) Evitar ao máximo a nomeação de peritos <i>ad-hoc</i>;</li> <li>f) Limitação de espaço físico nas sedes das Superintendências Regionais;</li> <li>g) Acompanhar a tendência de interiorização observada tanto na Justiça Federal quanto no Ministério Público Federal.</li> </ul>
<p><b>3. Estratégia de Implementação da Ação:</b></p> <p>3.1) Avaliar a demanda geral e específica quanto aos exames periciais próprios das Delegacias do interior de cada estado, sobretudo daquelas cuja a cidade apresenta mais de 150.000 habitantes.</p> <p>3.2) Contatar com os Superintendentes Regionais, Chefes dos Setores Técnico-Científicos (SETECs) e Chefes das Delegacias para saber do interesse em criar um Núcleo Técnico-Científico (NUTEC);</p> <p>3.3) Avaliar a posição geográfica da Delegacia em relação à sede da Superintendência;</p> <p>3.4) Visitar as Delegacias que expressaram interesse a fim de estudar o espaço físico disponível para o NUTEC e elaborar projeto básico de reforma, ampliação ou adequação das instalações;</p> <p>3.5) Verificar se existem na cidade órgãos como Ministério Público Federal, Justiça Federal e Receita Federal além de entidades de apoio às atividades de Criminalística, como Universidades;</p> <p>3.6) Neste ano de 2007 já foram criados NUTECs nas cidades de Ribeirão Preto (SP), Dourados (MS), Uberlândia (MG) e Londrina (PR). Também já foram visitadas as Delegacias de Juiz de Fora (MG), Ilhéus (BA), Santa Maria (RS) e Juazeiro do Norte (CE), cujos projetos básicos para criação desses NUTECs já se encontram em</p>

andamento nas respectivas Superintendências. Ainda, tem-se uma programação de visitas, no mês de outubro de 2007, para as Delegacias das cidades de Campinas (SP), Bauru (SP) e Salgueiro (PE).

**4. Valor Global Estimado da Ação (em R\$):**

4.1) Quanto a necessidade de adequações, ampliações e reformas do espaço físico para o NUTEC: o valor global estimado da ação varia conforme as peculiaridades e condições de cada Delegacia;

4.2) Quanto aos investimentos em equipamentos e materiais:

4.2.1 Para o Laboratório de Química: R\$ 207.000,00;

4.2.2 Para o Laboratório de Documentoscopia: R\$ 133.000,00;

4.2.3 Para o Laboratório de Informática: R\$ 76.500,00;

4.2.4 Para o Laboratório de Audiovisual e Eletroeletrônicos: R\$ 64.000,00;

4.2.5 Para o Laboratório de Engenharia e Meio Ambiente: R\$ 123.500,00;

**Total estimado em equipamentos e materiais para os NUTECs que necessitam desses laboratórios: R\$ 604.000,00**

**ANEXO VIII - Programa de Interiorização das Unidades Técnico-Científicas**

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
DIRETORIA TÉCNICO-CIENTÍFICA  
INSTITUTO NACIONAL DE CRIMINALÍSTICA**

**Memorando-Circular nº 045/2008-INC/DITEC**

Brasília, 29 de outubro de 2008.

Aos Senhores Chefes dos SETEC

Assunto: **Programa de Interiorização das Unidades Técnico-Científicas**

Senhor Chefe,

1. Considerando a forte possibilidade da formação de aproximadamente 250 peritos criminais federais, em 2009, solicito a especial atenção para que realizem estudo detalhado de necessidade quanto à implantação de Unidades Técnicas-Científicas (UTEC) em seus respectivos Estados.
2. Nesse estudo é importante considerar o disposto abaixo:

**Aspectos a serem observados:**

- h) Número elevado de inquéritos policiais (IPLs) nas delegacias do interior;
- i) Retardo no atendimento das solicitações de perícias;
- j) Inviabilização de exames pela efemeridade de alguns tipos de vestígios;
- k) Grandes dimensões territoriais;
- l) Nomeação de peritos *ad-hoc*, em virtude da ausência de peritos no local;
- m) Limitação de espaço físico nas sedes das Superintendências Regionais;
- n) Aquisição de equipamentos de perícias;
- o) Tendência de interiorização observada tanto na Justiça Federal quanto no Ministério Público Federal.

**Estratégia de Implementação da Ação:**

- a) Avaliar a demanda geral e específica quanto aos exames periciais próprios das delegacias do interior de cada Estado, sobretudo daquelas cuja cidade apresenta mais de 150.000 habitantes.
- b) Contatar o Superintendente Regional e Chefe das delegacias para saber do interesse em criar uma UTEC;
- c) Avaliar a posição geográfica da delegacia em relação à sede da Superintendência;
- d) Visitar as Delegacias que expressaram interesse a fim de estudar o espaço físico disponível para a UTEC e elaborar o projeto básico de reforma, ampliação ou adequação das instalações. Ver os projetos básicos das UTECs de Marília/SP e Juazeiro do Norte/CE, na Biblioteca Digital – Coleções – Administração da Criminalística - Projetos, para servir de modelo;
- e) Verificar se existem na cidade órgãos como Ministério Público Federal, Justiça Federal e Receita Federal além de entidades de apoio às atividades de criminalística, como universidades;

3. Visando subsidiar a distribuição e a escolha do espaço físico, envio as propostas de planta-baixa para UTECs de tamanho pequena (P), média (M), grande (G) e super (S), considerando a construção de um prédio novo para a delegacia. Saliento que essas propostas estão em fase final de elaboração, por equipe de trabalho do INC e, quando concluídas, serão enviadas para a DEOB/CPLAM/DLOG

para serem usadas nas construções de novas delegacias, conforme agenda da DLOG/DPF.

4. Os projetos básicos deverão ser encaminhados para o INC, considerando a necessidade de uma avaliação sobre:

- a) Leiaute proposto;
- b) Aquisição de equipamentos;
- c) Disponibilidade de verba pelo PROMOTEC;
- d) Distribuição de vagas por área da perícia.

5. Destaco que o Chefe do SETEC deve também propor a inclusão de verba para reforma, se necessário, junto ao SELOG da Superintendência e manter um forte envolvimento desde o início até concretização e ativação da UTEC, de modo a permitir uma correta implantação e o bom funcionamento da UTEC.

6. Esclareço que na proposta de reestruturação organizacional da Polícia Federal está sendo considerada a criação formal da unidade técnico-científica (serviço ou seção) nessas delegacias.

7. Finalmente, ressalto que a interiorização da perícia é uma diretriz da Direção-Geral, da DITEC e do INC, e, com o intuito de elaborarmos um planejamento com vistas à priorização dessas implantações, solicito uma resposta até 20/11/2008, sobre os locais indicados por Vossa Senhoria, como sendo importantes, necessários e viáveis para interiorizar a perícia. O respectivo projeto básico poderá ser enviado posteriormente.

8. Qualquer dúvida poderá ser dirimida pelo PCF Bezerra, Chefe da DPCRIM, por meio do telefone 61-3311-9366 ou [bezerra.ccb@dpf.gov.br](mailto:bezerra.ccb@dpf.gov.br).

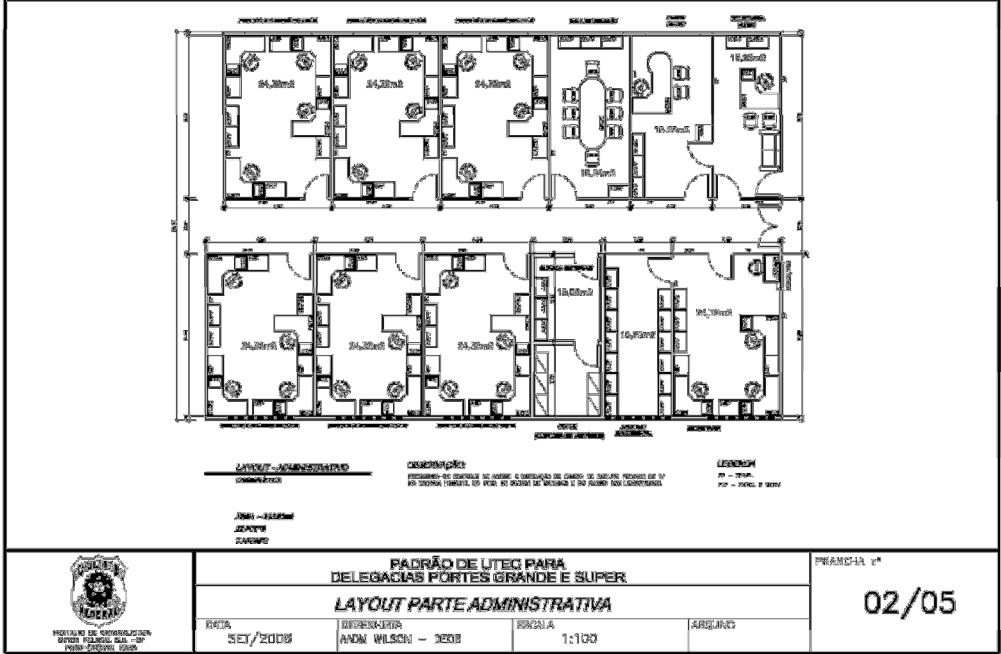
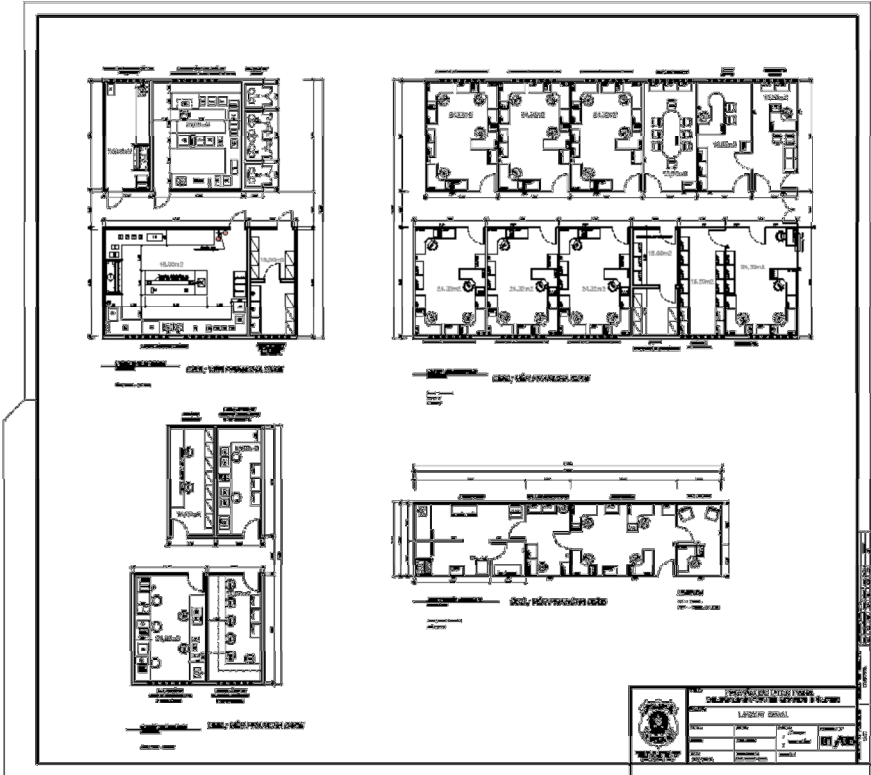
Atenciosamente,

**CLÊNIO GUIMARÃES BELLUCO**

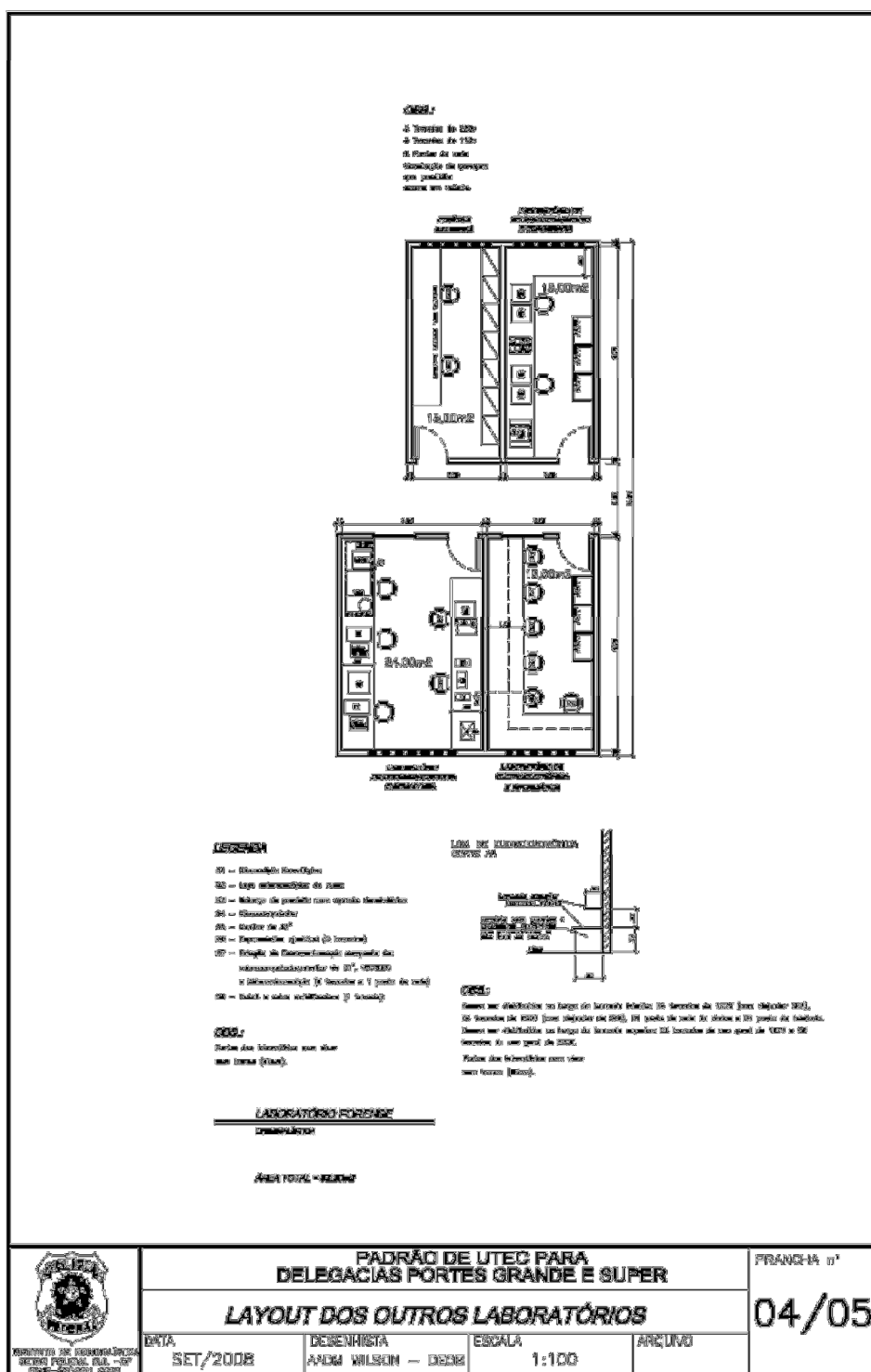
Perito Criminal Federal – Classe Especial

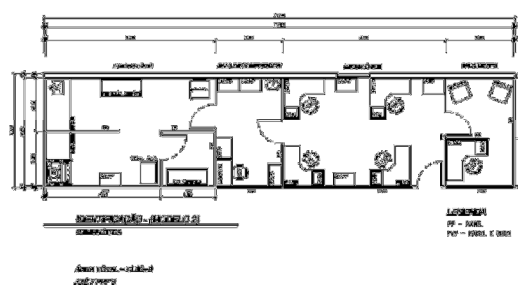
Diretor do Instituto Nacional de Criminalística

ANEXO IX – Layout - UTEC (Grande e Super)



48-21163
----------





AMERICAN AIR FORCE  
WASHINGTON, D.C. 20330-5000  
AFM-2-100000-0000

**PADRÃO DE UTEQ PARA  
DELEGACIAS PORTES GRANDE E SUPER**

### LAYOUT DA IDENTIFICAÇÃO

DATA  
SET/2008

DESERHOTA  
SAM WILSON - DEC

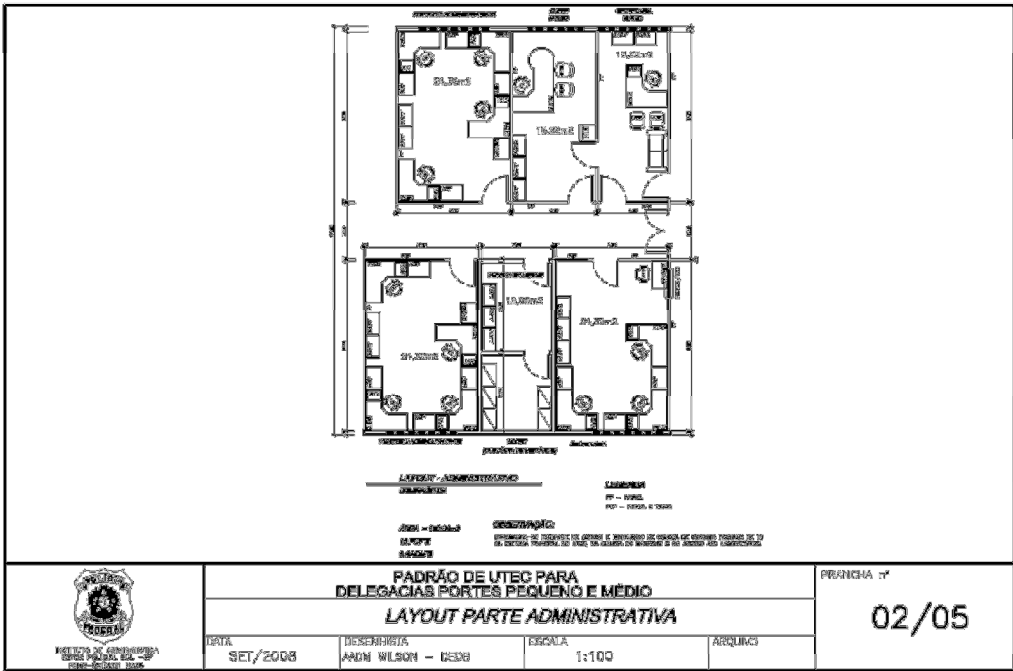
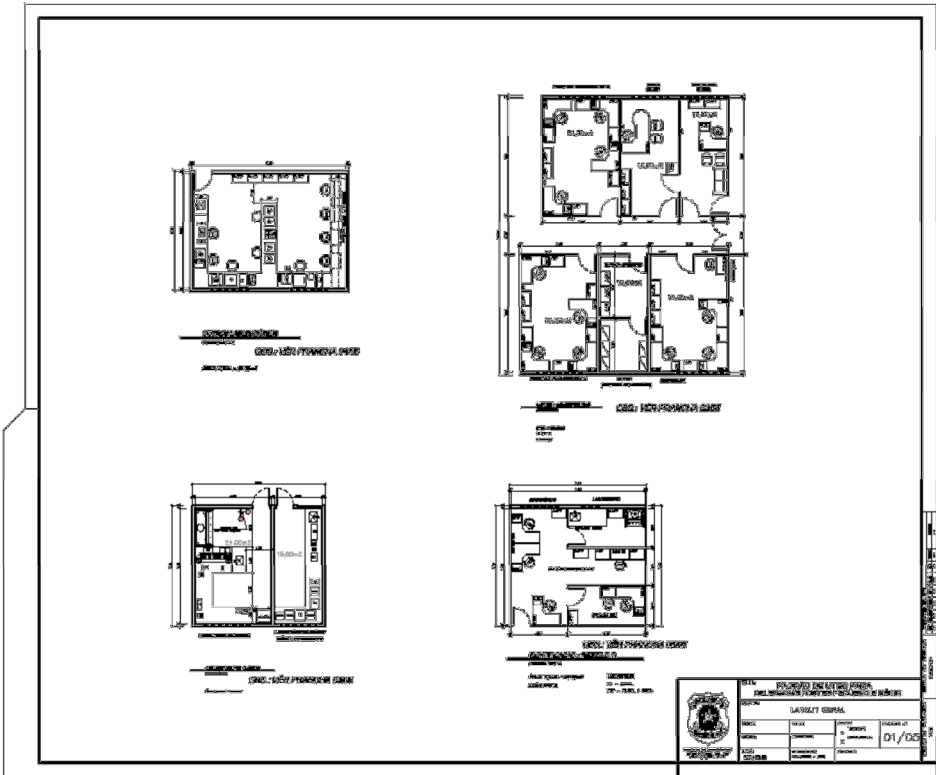
1:100

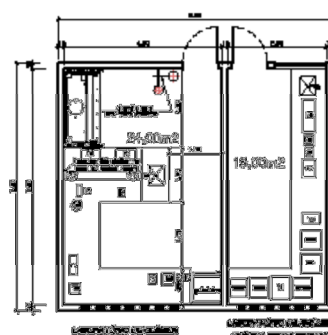
INDEX

FRANZISA n°

05/05

ANEXO X - Layout - UTEC (Pequena e Média)





#### LEGENDA

- 01 - Banho em Escalante
- 02 - Banho
- 03 - Bico
- 04 - Bico de Aspiração com Aspirador (Bico)
- 05 - Bico de Aspiração
- 06 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 07 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 08 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 09 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 10 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 11 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 12 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 13 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 14 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 15 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 16 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 17 - Bico de Aspiração de Aspiramento

#### LEGENDA

- 01 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 02 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 03 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 04 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 05 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 06 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 07 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 08 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 09 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 10 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 11 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 12 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 13 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 14 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 15 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 16 - Bico de Aspiração de Aspiramento
- 17 - Bico de Aspiração de Aspiramento

#### NOTA

1 - Representa-se a instalação de parte da rede de abastecimento com identificação de água e abastecimento de água, além das partes de água.

Partes das instalações com água

2 - Instalação de temperatura e pressão nas instalações de água.

#### LABORATÓRIOS DE QUÍMICA

LABORATÓRIOS DE QUÍMICA

LABORATÓRIOS DE QUÍMICA



DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL  
DEPT. POLICIA, SUL - SP  
PR-01-01000-0000

### PADRÃO DE UTEC PARA DELEGACIAS PORTES PEQUENO E MÉDIO LAYOUT DOS LABORATÓRIOS DE QUÍMICA

DATA: SET/2008 DESENHISTA: ADM WILSON - DEB ESCALA: 1:100 ARQUIVO

PRONOME Nº

03/05



