

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**O PROJETO DE INTEGRAÇÃO E GESTÃO DE SEGURANÇA  
PÚBLICA NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO  
HORIZONTE: UM OLHAR AVALIATIVO ACERCA DE SUA  
IMPLEMENTAÇÃO**

**AUTOR: Julio Cezar Rachel de Paula**

**BELO HORIZONTE - MG**

**2009**



**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
Governo de Minas Gerais

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**O PROJETO DE INTEGRAÇÃO E GESTÃO DE SEGURANÇA  
PÚBLICA NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO  
HORIZONTE: UM OLHAR AVALIATIVO ACERCA DE SUA  
IMPLEMENTAÇÃO**

**Dissertação apresentada à Fundação João Pinheiro (FJP), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.**

**Área de concentração: Gestão de Políticas Sociais**

**Orientador: Prof. Dr. Ricardo Carneiro**

**BELO HORIZONTE - MG**

**2009**



**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
Governo de Minas Gerais

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação intitulada “O Projeto de Integração e Gestão de Segurança Pública na Região Metropolitana de Belo Horizonte: um olhar avaliativo acerca de sua implementação”, de autoria do mestrando Julio Cezar Rachel de Paula, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Ricardo Carneiro – Orientador

---

Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz – FJP

---

Prof. Dr. Luís Flávio Saporì – PUC/MG

Belo Horizonte, 17 de agosto de 2009.



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, o Grande Arquiteto do Universo, por iluminar meus caminhos e me dar a necessária sabedoria para a condução deste trabalho.

Por oportuno, gostaria também de congratular-me com aquelas pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram durante esta árdua, mas gratificante caminhada:

- Aos meus pais, Yrian e Olinda, pela educação e amor dedicados;
- À minha querida esposa Roberta e aos meus filhos, Gustavo e Giulia, que souberam entender às privações impostas pelo trabalho dissertativo;
- Prof. Dr. Luís Flávio Saporì, pela orientação, sempre segura e competente, no decorrer do projeto de pesquisa que deu origem a este trabalho;
- Prof. Dr. Ricardo Carneiro, que aceitou o desafio de assumir a missão de orientador no curso da dissertação, emprestando todo seu conhecimento técnico-teórico, por meio de considerações incrivelmente sensatas e coerentes;
- A todos aqueles, policiais civis e militares, que contribuíram com seu conhecimento e disponibilidade por ocasião da pesquisa de campo;
- Aos colegas da turma de mestrado 2007-2009, pela convivência salutar, harmônica e engrandecedora.

À Secretaria de Estado de Defesa Social e à Polícia Militar de Minas Gerais, através de seus dirigentes, que não têm medido esforços para buscar o aperfeiçoamento moral, cultural e profissional de seus integrantes, em todos os níveis e graus hierárquicos.



## **RESUMO**

Este trabalho busca avaliar a implementação de uma nova política de segurança pública, denominada IGESP (Integração e Gestão da Segurança Pública), implantada pelo Governo de Minas Gerais no ano de 2005. Trata-se de uma nova ferramenta de gestão policial, inspirada em modelos semelhantes adotados em Nova York, nos Estados Unidos da América e em Bogotá, na Colômbia, que busca a interlocução sistemática e a ação integrada entre as diversas agências componentes do Sistema de Defesa Social, mormente as polícias Civil e Militar; intensificação da comunicação direta e integrada das polícias Civil e Militar com o Poder Judiciário, Ministério Público e com outras agências do Poder Público; estímulo à capacidade analítica das polícias na produção qualificada de informação e seu uso de forma inteligente; descentralização da estrutura de comando e estreitamento das relações entre polícia e comunidade, por meio dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública. Para levar a efeito o estudo pretendido recorreu-se ao aporte teórico dos modelos de policiamento surgidos ao longo dos tempos no mundo, desde o chamado policiamento tradicional ou profissional até o policiamento comunitário, utilizado atualmente em quinze Estados brasileiros, cuja filosofia contribuiu para a inserção do modelo IGESP na gestão policial. Além disso, foi abordada a organização do Sistema de Segurança Pública brasileiro, com a missão constitucional de cada um dos órgãos envolvidos com a questão, com ênfase para o papel da Polícia Civil e da Polícia Militar. Pesquisa de campo foi realizada no curso do estudo, com a aplicação de questionários e entrevistas aos policiais civis e militares gerentes das áreas abarcadas pela nova política, com o objetivo de verificar se a implementação do IGESP deu-se em consonância com sua construção metodológica e, ainda, se a ferramenta trouxe mudanças eficazes para a prestação de serviço das instituições policiais mineiras à comunidade. Com base nos resultados colhidos em decorrência da pesquisa, conclui-se que a metodologia IGESP tem se mostrado uma promissora ferramenta de gestão e integração do trabalho policial em Minas Gerais.

Palavras-Chave: Implementação, Gestão, Policiamento, Segurança Pública



***ABSTRACT***

*This work pursues to appraise the implementation of a new public security policy, named IGESP (Public Security Management and Integration), implemented by Minas Gerais Government in 2005. It's a new police management tool, inspired by same models adopted in New York, United States of America, and Bogotá, Colômbia, that tries the systematic interlocution and integrated action between the several agencies of Social Defense System, mainly the Civil and Military police; intensification of the communication between Civil and Military police, Judiciary System, Public Ministry and others members of Public System; spur the analytical capacity of police in the production of qualified information and its use in a intelligent way; decentralization of the structure of command and closer relations between police and community, through the Community Council for Public Security. To conduct this study, we used the theoretical models of policing that emerged over time in the world, from the so-called traditional or professional policing to community policing, currently used in fifteen Brazilian states, whose philosophy contributed to the integration of the model IGESP in police management. Furthermore, was discussed the Police role and the Brazilian System of Criminal Justice, with emphasis on the mission of State Police. Research was conducted during the study, with the application of questionnaires and interviews with police officers and military managers of the areas covered by the new policy, aiming to verify whether the implementation of IGESP was in line with its methodology construction, and, if the tool brought the effective changes for service of police from Minas Gerais to community. Based on the results obtained in the search result, it is concluded that the methodology IGESP has been an promissory for the management and integration of police work in Minas Gerais.*

*Key-words: Implementacion, Management, Policing, Public Security*



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>1. A POLÍCIA MODERNA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 A Organização do Policiamento.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Os Modelos de Policiamento (Do Tradicional ao Comunitário).....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 O Sistema de Justiça Criminal Brasileiro e o Papel das Polícias.....</b>	<b>31</b>
<b>2. INTEGRAÇÃO E GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA EM MINAS GERAIS... ..</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Antecedentes .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2 Gênese .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3 Conformação Territorial.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4 Metodologia de Trabalho Integrado .....</b>	<b>46</b>
<b>3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>87</b>



## **INTRODUÇÃO**

O avanço sucessivo da criminalidade, sobretudo nos últimos vinte anos, tem contribuído para a criação de um clima de instabilidade e insegurança em toda a sociedade que, acuada, clama mais e mais por segurança. “Na década de 90, o sentimento das pessoas que vivem nas cidades brasileiras é de medo e perplexidade diante da brutalidade de muitos crimes, assaltos e homicídios.” (COSTA, 1999, p.37)

É cediço que somente o Estado, apropriadamente organizado e constituído, tem o condão de enfrentar eficazmente os aspectos causadores da violência, mormente a desigualdade social e a desestruturação familiar. Todavia, quando o assunto é segurança pública, todos os olhares se voltam para as polícias, como se elas fossem as únicas “culpadas” pela insegurança pública no Brasil.

Bittner (1990) e Reiner (1992), *apud* Beato Filho (1999, p. 18), afirmam que as polícias, justamente por serem as instituições mais visíveis do sistema de persecução criminal, diante do clamor público por segurança, são as primeiras a serem interpeladas acerca do quadro de insegurança pública reinante e, por isso, frequentemente estão presentes na mídia – vez ou outra de forma mistificada.

Noutra vertente, é preciso ponderar e sopesar a importância da polícia na sociedade, que levou certa feita Honoré de Balzac a afirmar: “os governos passam, as sociedades morrem, a polícia é eterna” – em clara alusão ao entendimento que não há sociedade nem Estado dissociados de polícia. (DALBOSCO, 2007)

Ciente do importante papel de controle social que a polícia exerce, os executivos policiais, em todo o mundo, têm procurado desenvolver estratégias para otimizar o trabalho de suas corporações e contribuir para o aumento da sensação de segurança e bem-estar públicos.





Na última década do século XX, Nova York<sup>1</sup> experimentou sua maior onda de violência, computando o número recorde de 2.262 assassinatos no ano de 1990. Menos de uma década depois, os homicídios foram diminuídos em mais de 70%, sendo que outras modalidades de crimes também registraram quedas em mais de 50%.

Dentre as várias ações que resultaram no processo de regressão da criminalidade naquela megalópole, destaca-se a implantação, em 1994, do *Compstat*, sigla para *Computerized Statistics*, projeto sedimentado no registro computadorizado e análise de dados criminais e também na troca semanal de idéias entre representantes da cúpula da Polícia, bem como policiais e investigadores da ponta da linha, que trabalhavam diretamente nas ruas. Nessas reuniões, conhecidas como “Encontros de Estratégia Criminal”, discutiam-se intensamente os contextos dos crimes e os planos de cada comandante para combatê-los. Histórias de sucesso eram compartilhadas e suas táticas replicadas, ao passo que as estratégias mal sucedidas eram abandonadas.

Iniciativa semelhante viu-se em Bogotá, na Colômbia. Em 1995, a cidade possuía uma população de sete milhões de habitantes e taxas de homicídios que a elevaram à categoria de cidade mais violenta da América Latina. Em meio a um verdadeiro caos na segurança dos cidadãos, foi levado a efeito um plano de segurança baseado em dados concretos sobre os focos de incidência da violência urbana na região. A partir daí, desenvolveram-se ações centradas na gestão institucional do tema por parte das autoridades policiais e administrativas do município, atenção a jovens envolvidos em violência e consumo de drogas, capacitação dos policiais, fortalecimento da investigação criminal e aproximação da Justiça ao cidadão, dentre outras.

Alicerçado nessas duas experiências vistas como exitosas, o governo de Minas Gerais, em meados de 2003, trouxe à baila um novo método de gestão policial, que busca a integração das forças policiais estaduais, Militar e Civil, e a articulação delas com projetos de prevenção ao crime, além de parcerias com universidades e organizações da sociedade civil. Esse modelo de ação integrada, que maneja

---

<sup>1</sup> Informações disponíveis em < <http://www.comunidadessegura.org/pt-br/node/82> >



intensamente informações para fins de planejamento e análise, foi denominado de “Integração e Gestão de Segurança Pública” (IGESP). O referido modelo surgiu sob a inspiração e consultoria do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais (CRISP) e compõe o eixo central da política de integração das Polícias Militar e Civil de Minas Gerais, vez que possibilita o fluxo de informação e coordenação integrada das ações entre essas duas Instituições, além de estar orientada para fortalecer, de maneira estratégica, a comunicação direta e integrada com o Ministério Público, Poder Judiciário, Ouvidoria de Polícia e o próprio sistema prisional.

Para sua implantação dentro da concepção teórica proposta, foi necessária a realização de modificações na divisão territorial-policial de Belo Horizonte e da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) - que foram escolhidas para, primeiramente, receber esse novo projeto de segurança.

(...) As etapas e prazos para a implantação das áreas integradas de segurança pública foram assim definidas: 1) Belo Horizonte – julho de 2003; 2) Região Metropolitana de Belo Horizonte – dezembro de 2003; 3) Interior do estado – dezembro de 2004. (SAPORI e ANDRADE, 2008, p. 438)

Nesse sentido, importante salientar, a implementação da nova metodologia, inicialmente em Belo Horizonte e RMBH, justificou-se pela importância, sobretudo econômica, da capital e região para o Estado de Minas Gerais - e também - por concentrarem altos índices de criminalidade na época em que o projeto foi iniciado (2003). (SAPORI e ANDRADE, 2008, p. 438).

Para tanto, foi estabelecida a divisão em três Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP), cada uma delas composta da seguinte forma:

- RISP nº 01: formada pela junção da 1ª Região de Polícia Militar (antigo Comando de Policiamento da Capital) e o 1º Departamento de Polícia da Capital (Polícia Civil), com responsabilidade pelo município de Belo Horizonte;



- RISP nº 02: formada pela união da 2ª Região de Polícia Militar e o 2º Departamento de Polícia Civil da Região Metropolitana da Capital/Nordeste, com sede em Contagem, composta pelas unidades policiais dos municípios de Betim, Ribeirão das Neves, Ibirité, Igarapé e Contagem, dentre outros.

- RISP nº 03: formada pela fusão da 3ª Região de Polícia Militar e o 3º Departamento de Polícia Civil da Região Metropolitana da Capital/Sudeste, com sede em Vespasiano, composta pelas unidades policiais dos municípios de Nova Lima, Sabará, Santa Luzia, Ouro Preto e Vespasiano.

É nesse contexto que se visualiza a importância do assunto objeto desta pesquisa, qual seja: a integração e gestão de segurança pública, com base numa nova metodologia de trabalho.

Minas Gerais foi pioneira no país ao criar um novo modelo de gestão de segurança pública (IGESP) que, dentre outras coisas, integrou as ações das Corporações Estaduais responsáveis pela segurança pública. Sendo assim, este trabalho foi deslindado abrangendo o seguinte tema: O projeto de Integração e Gestão de Segurança Pública na Região Metropolitana de Belo Horizonte: um Olhar Avaliativo acerca de sua Implementação.

Esse olhar avaliativo foi direcionado especificamente para a RISP nº 02, que congrega importantes cidades mineiras: Contagem, Betim, Ribeirão das Neves, Esmeraldas, Ibirité, Sarzedo, Brumadinho, Mário Campos, Juatuba, Igarapé, Mateus Leme, São Joaquim de Bicas, Bonfim, Rio Manso, Itaguara, Crucilândia e Piedade das Gerais. Mencionado direcionamento deu-se pelo fato da 2ª RISP possuir 4 municípios (Contagem<sup>2</sup>, Betim, São Joaquim de Bicas e Igarapé) entre os 30 municípios criminalmente mais violentos de Minas Gerais.

---

<sup>2</sup> Fonte: Armazém de Dados do SM20 (Polícia Militar de Minas Gerais) – Dados relacionados ao 1º semestre de 2009.



Por tratar-se de um estudo que contempla a Gestão de Segurança Pública na citada Região, sobretudo no que se refere à avaliação de sua implementação, o trabalho teve por escopo geral avaliar se a implementação do IGESP na 2ª RISP ocorreu em consonância com sua construção metodológica. Além disso, buscou, de forma específica: avaliar a influência do IGESP na integração operacional das Polícias Civil e Militar nas Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) componentes da 2ª RISP, bem como a influência deste novo modelo de Gestão para a aproximação dos oficiais e delegados responsáveis pelas AISP; avaliar a influência do IGESP no que se refere à aproximação das Polícias Civil e Militar nas AISP componentes da 2ª RISP, com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública); e avaliar a influência do IGESP no que se refere à aproximação das Polícias Civil e Militar nas AISP componentes da 2ª RISP, com o Ministério Público e Poder Judiciário.

Vislumbrou-se para este trabalho, como problema de pesquisa do ponto de vista analítico, verificar se o advento deste novo modelo de gestão trouxe mudanças eficazes para a prestação de serviço dessas Instituições na região pesquisada. Essa indagação, que permeou toda a pesquisa, impôs a necessidade de se avançar possível solução, cuja validade foi checada no desenvolvimento do trabalho.

Nesse contexto, a hipótese que se apresentou é a de que o IGESP estaria influenciando positivamente para a integração pessoal dos oficiais e delegados responsáveis pelas AISP e ACISP da 2ª RISP, mas não estaria sendo eficaz para a integração e gestão operacionais. Tal hipótese foi elaborada a partir das impressões deste pesquisador, que por vários anos trabalhou como Comandante de Companhia da Polícia Militar (AISP) no âmbito da 2ª RISP.

Dentro da lógica de construção do conhecimento, o estudo, num primeiro momento, buscou, partindo do geral para o particular, conhecer a polícia moderna e sua evolução ao longo do tempo. Ato contínuo, procurou examinar o desenvolvimento do policiamento, por meio da teorização dos principais modelos de polícia surgidos - do policiamento Tradicional ao Comunitário - e a contribuição que deram, principalmente o modelo Comunitário, para a construção da importante ferramenta de compartilhamento



de dados, que é o IGESP. Tal exame é feito no primeiro capítulo, juntamente com a análise das polícias como partes integrantes do Sistema de Justiça Criminal. Este tópico fundamenta-se em revisão da literatura especializada, com destaque para os estudos conduzidos por Bayley (2001) e Saporì (2006).

Posteriormente, o estudo partiu para a discussão das nuances do inovador modelo de Integração e Gestão de Segurança Pública vigente em Minas Gerais, seus antecedentes, sua gênese, as modificações pelas quais passaram as instituições policiais para adequarem-se ao modelo e, claro, os aspectos basilares e principiológicos da metodologia IGESP – de vital importância para a avaliação de sua implementação. Essa discussão é desenvolvida no segundo capítulo e se fundamenta também em revisão da literatura e análise documental.

Nos dizeres de Alves (2006, p. 32), o IGESP é todo um processo de implementação de novas maneiras de gerir o trabalho policial, vez que leva à superação de obstáculos e suplanta o comodismo de esperar o crime acontecer para depois agir. Justamente por isso, ou seja, pela sua concepção arrojada e metodologia pioneira, sobretudo no que diz respeito à necessidade efetiva de trabalho e gestão integrados das atividades policiais, passados mais de três anos de seu efetivo funcionamento na 2ª RISP, vislumbrou-se a oportunidade e conveniência de se estudar a sua implementação.

Para tanto, foi realizada pesquisa de campo - cuja metodologia e resultados são apresentados no terceiro e último capítulo - com o objetivo de buscar conhecer as percepções acerca desta temática, dos policiais, civis e militares, que gerenciam a 2ª RISP, bem como as ACISP e as AISP pertencentes à 2ª RISP, além da Coordenadora da Metodologia IGESP para a 2ª RISP. A conclusão, acompanhada de breves sugestões, sintetiza os resultados da análise empreendida.



## **1. A POLÍCIA MODERNA**

A origem e evolução da polícia no mundo se confundem com o próprio desenvolvimento da sociedade humana. Desde que o homem concebeu a idéia de Governo, ou de um poder que suplantasse o dos indivíduos, para promover o bem-estar e a segurança dos grupos sociais, a atividade de polícia surgiu como decorrência natural, (DALBOSCO, 2007). Ensina Bayley (2001, p. 35) que historicamente, em maior ou menor grau, o policiamento no mundo tem sido dominado essencialmente por agências públicas, especializadas e profissionais.

Por agências públicas entendem-se aquelas instituições policiais que são pagas e controladas pelos governos para agirem em nome da comunidade. Referidas agências trabalham de forma especializada ou não especializada. Agir de maneira especializada, na visão do autor, diz respeito à atuação do órgão policial focada exclusivamente na “aplicação da força”. Na forma não especializada, a polícia realiza inúmeras outras tarefas, além da coerção. Ou seja, possui autorização legal para o uso da força, mas também atua executando missões administrativas e até mesmo judiciais. Exemplo típico de ação não especializada, citada por Bayley (2001, p. 51), é o do *Sargento Francês*, na idade média, consistindo num policial de atividades múltiplas, que atuava entregando ordens judiciais, ao mesmo tempo em que participava de grandes operações militares. Conclui Bayley (2001, p. 57) afirmando que o policiamento moderno, em todo o mundo, está dominado por organizações cada vez mais especializadas – mormente nos dois últimos séculos.

Nos países anglo-saxões, a especialização envolveu, primeiramente, a substituição de unidades civis por militares para lidarem com a violência interna. Nos países da Europa Continental, bem como na América Latina - em movimento oposto - a especialização caminhou no sentido de confiar a aplicação da força física para a manutenção da ordem pública a organizações especializadas não militares.



A profissionalização é considerada por Bayley (2001, p. 60) como “um atributo moderno da polícia mais claro do que o caráter público ou a especialização”, estando intimamente ligada à qualidade no desempenho, em sintonia com o hodierno axioma da administração pública eficiente.

Para o autor, os indicadores mínimos de uma polícia profissional, convergentes com o modelo burocrático Weberiano<sup>3</sup>, são:

- Recrutamento de acordo com padrões específicos;
- Remuneração alta o suficiente para criar uma carreira;
- Treinamento formal e
- Supervisão sistemática por oficiais superiores.

Do ponto de vista da atuação policial, pondera, a expressão “profissionalização” traz em seu bojo uma série de procedimentos que devem ser observados, tais como: especialização funcional dos policiais, uso de tecnologia moderna, neutralidade na aplicação na lei e uso responsável da autonomia, aqui entendida como discricionariedade.

Como observado, o policiamento no mundo moderno, na visão de Bayley, está dominado pelo tripé: organizações policiais públicas – especialização – profissionalização. O Brasil adota sistema similar ao observado pelo autor, à exceção da especialização.

As corporações policiais brasileiras, em decorrência da ausência de políticas públicas em muitos lugares da nação, atuam frequentemente realizando missões não afetas às suas atividades fins (não especializadas), como intimações (em apoio à Polícia Civil), assistências diversas a idosos, parturientes, crianças abandonadas e em situações de simples desavenças interpessoais, que não chegam a enquadrar-se como ilícitos penais.

---

<sup>3</sup> Modelo proposto pelo sociólogo alemão Max Weber, que foi o primeiro a descrever a estrutura burocrática em sua forma típica “ideal”.



Dito isso, é correto concluir que o desenvolvimento do policiamento brasileiro dá-se por meio de agências públicas, não especializadas e profissionais.

### **1.1 A Organização do Policiamento**

As organizações policiais atualmente em atividade nos vários países do mundo, apesar de desenvolverem o policiamento de forma relativamente coincidente, possuem estruturas variáveis, particulares. Ponto de partida para estudá-las é a necessária distinção entre centralização e descentralização dos respectivos comandos.

Para Bayley (2001, p. 68), diz-se que “uma estrutura policial é centralizada quando a direção operacional é dada rotineiramente às subunidades a partir de um único centro de controle.” Em sentido inverso, “independência de comando nas subunidades é o indicador da descentralização.”

De acordo com o citado autor, França, Itália, Finlândia, Israel, Tailândia, Taiwan, Irlanda e Rússia são exemplos de policiamento centralizado. Na França, por exemplo, o controle da *Police Nationale*, que atua em cidades com mais de dez mil habitantes, bem como a *Gendarmerie*, que policia a área rural e cidades de pequeno porte, é exercido pelo Ministério do Interior, sediado em Paris.

A Noruega, por outro lado, é citada como um bom exemplo de sistema descentralizado de polícia, na medida em que o Governo Central evita emitir ordens operacionais às cinquenta e quatro forças distritais espalhadas pelo país.

No meio termo, com estrutura híbrida, aparecem países como a Holanda, que também possui múltiplas forças, porém uma centralizada e outra não. Áreas rurais são cobertas pela *Rijkspolitie*, cujo comando está centralizado na cidade de Hague, enquanto outras 142 áreas municipais (urbanas) são protegidas pela chamada *Gemeetepolitie*, que são próprias e completamente autônomas uma das outras.





O Brasil é classificado pelo autor como nação de “Sistema Moderadamente Descentralizado”, ao lado de Japão, Austrália, Alemanha e Grã-Bretanha. Países como Estados Unidos e Bélgica são tidos como de “Estruturas Extremamente Descentralizadas.” O caso norte-americano é bem emblemático, vez que o país, altamente federalizado, conta com mais de vinte e cinco mil forças policiais separadas.

Apesar de apresentar estrutura bastante distinta dos Estados Unidos da América, muitas inovações levadas a efeito naquele país foram trazidas para o Brasil. Exemplo disso foi o modelo *Compstat*, implantando em Nova York na década de 1990, que será dissecado mais à frente neste estudo.

Reiss (2003, p. 73), referindo-se aos Estados Unidos da América, afirma que os departamentos de polícia urbana de hoje apresentam inúmeros contrastes com a forma de organização e estilo de policiamento do início do século XX.

Primeiro, houve mudanças substanciais na organização do comando e na mobilização dos patrulheiros. No começo do século XX, a delegacia de polícia era o centro do comando. Os cidadãos, para acionar a polícia, iam pessoalmente à delegacia ou telefonavam para o posto de sinalização que, por seu turno, mobilizava os policiais através das caixas de chamado que faziam parte de suas rondas. Por volta de 1990, boa parte dos departamentos de polícia tinha o sistema já computadorizado, que distribuía os chamados de serviço, via rádio, para as unidades de patrulha.

Segundo, ocorreram grandes mudanças na organização e no trabalho dos policiais de patrulha. Em 1900, a patrulha era realizada por policiais em rondas à pé, supervisionados por um chefe de rondas que, por sua vez, respondia a um sargento da delegacia. Não havia divisões especiais, os policiais de uma determinada área executavam todo o tipo de demanda afeta à função policial. Em 1990, a patrulha motorizada havia substituído o policiamento à pé, cobrindo um território muito mais amplo. Várias unidades especializadas foram criadas, como os negociadores em situações com reféns e a equipe de armamentos e táticas especiais (SWAT – *Special Weapons And Tactics*).



Terceiro, um sistema de informações elementar, com práticas informais, foi sendo mudado para um sistema altamente formal e complexo de informações, ao qual, rotineiramente, os policiais têm acesso e para o qual contribuem com informações. No início do século XX, toda delegacia tinha um livro no qual os incidentes e acontecimentos considerados importantes eram anotados minuciosamente pelo sargento de plantão. Por volta de 1990, todos os grandes departamentos policiais americanos tinham uma central de comunicações, que recebia e despachava as informações. Atualmente, todas as comunicações são gravadas e guardadas por um determinado período. Os policiais são obrigados a usar diferentes formulários de relatório e o cidadão insatisfeito com o serviço policial pode gerar reclamações, recebendo um número de controle, para saber das providências adotadas.

Quarto e último, a base do trabalho de policiamento foi transformada. No início do século XX apenas homens poderiam trabalhar na polícia. Por volta de 1950 a situação começou a mudar, com os departamentos abrindo suas fileiras para as mulheres ingressarem na profissão e também para funcionários civis (não policiais), que passaram a executar missões não afetas à atividade-fim da polícia.

As estratégias e modelos de policiamento adotados pelos Estados Unidos da América são espelho para as demais polícias do mundo, mormente pelas inovações que trouxeram ao longo dos tempos para fazer face aos variados problemas enfrentados no campo da segurança pública.

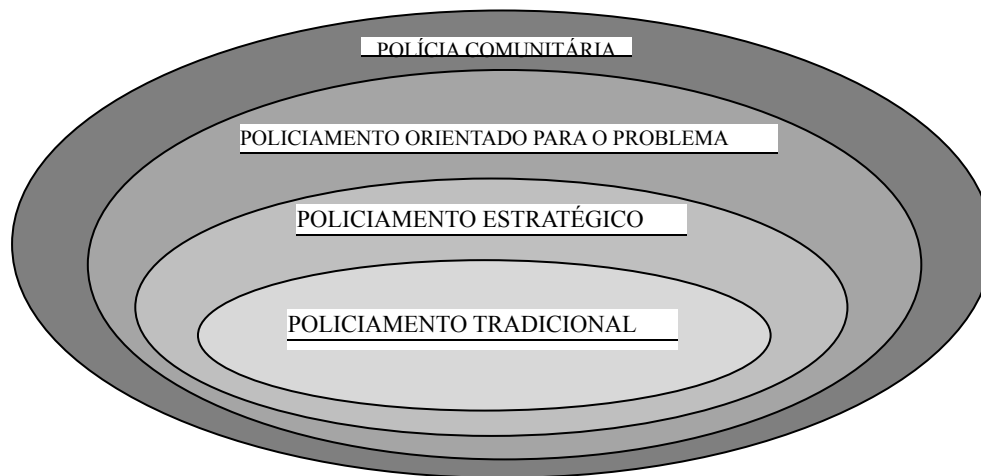
Exemplo disso são as ações realizadas a partir de 1992, pelo governo do presidente Bill Clinton que, para combater a excessiva violência policial e a alta corrupção das polícias, destinou recursos anuais da ordem de US\$ 8 bilhões para treinamento, tecnologia e aproximação da comunidade, no programa chamado de Policiamento Comunitário (DALBOSCO, 2007). Referido modelo, que começou a ser desenhado a partir da segunda metade do século XX, sucede a pelos menos três outros modelos historicamente utilizados pela polícia moderna: policiamento tradicional ou profissional, policiamento estratégico e policiamento orientado para a solução de problemas.



## 1.2 Os Modelos de Policiamento: do Tradicional ao Comunitário

Pode-se dizer, com exatidão, na esteira dos ensinamentos de Moreira, *apud* Oliveira (2007, p.128), que os diversos modelos de policiamento moderno são sucessivos e complementares entre si. Na verdade, buscam superar (melhorar) o modelo policial pré-existente. É o que mostra a Figura 1, a seguir:

**FIGURA 1: OS MODELOS DE POLICIAMENTO MODERNO**



FONTE: Oliveira, *apud* Moreira (2007, p. 128)

O primeiro modelo de policiamento foi o chamado policiamento tradicional ou profissional. A profissionalização, preliminarmente comentada nas linhas anteriores, é um atributo moderno das organizações policiais. Suas origens remontam à criação da Polícia Metropolitana de Londres, em 1829, ocasião em que se estabeleceram critérios para admissão de pessoas naquela força policial, bem como obrigatoriedade de treinamento (BAYLEY, 2001).

Albert Junior (2003, p. 44) e Rico e Salas, *apud* Souza (2003, p. 67), ensinam que a implantação do modelo de policiamento profissional nos Estados Unidos da América apresentou estreita correlação com as inovações tecnológicas introduzidas naquele país, como o acesso a sistemas telefônicos pela comunidade, compra de



automóveis pelas polícias e crescimento das extensões territoriais dos municípios, o que acabou determinando a opção pelo patrulhamento motorizado como tática preventiva. Nessa linha, Moore (2003, p. 124) afirma que o modelo de policiamento tradicional ou profissional americano evidenciou-se pelo estabelecimento de três táticas: realização de patrulhamento, tanto o de caráter aleatório como o direcionado; prontidão e rapidez de atendimento às demandas apresentadas pela comunidade na central telefônica; e “investigação retrospectiva dos crimes” que não se conseguiu prevenir por meio da ação policial ostensiva.

A partir dessas táticas, acredita-se que a responsabilidade primordial da polícia é a de controlar o crime, mormente pela realização de prisões e redução das taxas criminais. O cerne da ação policial, portanto, está focado em “pôr os malfeitores na cadeia”. É isto o que conta quando são feitas as promoções, e nos vestiários onde são dados os “valeu” pelas conquistas (MOORE, 2003).

Apesar da inegável contribuição que trouxe ao crescimento da qualidade da prestação do serviço policial, o policiamento profissional apresenta muitas limitações, apontadas por Bayley (2003, p. 128), que serão aqui inseridas, resumidamente, em forma de tópicos:

- Fraqueza dos métodos operacionais: pesquisas levadas a efeito durante duas décadas lançaram dúvidas sobre a eficácia operacional das principais táticas utilizadas pela polícia. No dizer de Bayley (2003, p. 129):

Não podemos mais estar confiantes de que o patrulhamento detenha o crime (...), de que os detetives, trabalhando apenas com as evidências da cena do crime, possam resolver os crimes (...), ou de que a resposta rápida resulte na prisão dos criminosos (...).



- Limites da forma reativa: as táticas empregadas dentro do modelo profissional, tais como responder rapidamente a um chamado de quem está em apuros ou investigar crimes após o seu acontecimento são, *a priori*, reativas. Dentre os vários prejuízos causados pela estratégia reativa, cita-se o enfraquecimento que ela provoca na “sensação da presença da polícia na comunidade” (BAYLEY, 2003), gerando insegurança nos cidadãos, na medida em que propicia o afastamento dos policiais da comunidade: os policiais são chamados, resolvem (ou não) a questão e vão embora.

- Prevenção insuficiente: relacionada com a acusação de que o policiamento profissional é por demais reativo. A preocupação reativa da polícia faz com que os próprios policiais não se interessem em mobilizar os esforços individuais e coletivos dos cidadãos no sentido de ajudá-la na prevenção e erradicação de algumas condições sociais que originam os crimes.

- Solicitações dos cidadãos por serviços da polícia: a polícia que está comprometida com o policiamento profissional acredita ser um equívoco perder muito tempo com chamadas não relacionadas com crimes. Contudo, algumas destas chamadas, consideradas como “lixo”, podem prevenir um crime mais tarde. É o caso, por exemplo, dos desentendimentos domésticos, crianças sozinhas na rua à noite, pessoas que ouvem ruídos no quintal de casa ou mesmo emergências de saúde, como doses excessivas de drogas ou abortos.

- Profissionalização incompleta: a idéia central, no policiamento profissional, é a de que a polícia deve atuar de forma independente e pautada estritamente na lei, não se influenciando por pressões políticas. No entanto, o compromisso com a lei, como base para a sua legitimidade, tem-se enfraquecido, mormente pelas constantes notícias veiculadas pela mídia de policiais envolvidos em corrupção e brutalidade.

- Crescimento da segurança particular: nas últimas décadas tem-se evidenciado o crescimento do mercado de serviços de segurança particular. Cada vez mais, os cidadãos têm recorrido a esses tipos de serviços, para protegê-los e acalmar seus medos e angústias de serem vítimas de crimes. Tem sido comum, já há algum tempo, a compra



de serviços privados de segurança por moradores de bairros, que se juntam e contratam rondas para fazerem o papel que cabe à polícia.

Pode-se dizer, a partir da narrativa de Oliveira (2007, p. 124), que o objetivo da estratégia de combate profissional do crime é criar uma força do tipo militar, disciplinada e tecnicamente sofisticada, mas com grande distanciamento da comunidade. Impera a premissa de que “quem entende de policiamento é a polícia”, e o isolamento da polícia em relação à sociedade é uma tentativa institucional de evitar a corrupção.

O policiamento estratégico possui muita semelhança com o modelo de policiamento apresentado anteriormente (policiamento profissional), por isso mesmo será pouco comentado.

Preocupa-se em controlar o crime, porém de forma melhorada, com especial cuidado para o direcionamento das ações policiais aos delitos considerados mais violentos e complexos.

Este modelo, de acordo com Oliveira (2007, p. 125), “tenta resolver os pontos fracos do policiamento profissional de combate ao crime, acrescentando reflexão e energia à missão básica de controle do crime.” Para tanto, foca suas estratégias no expurgo dos chamados crimes de maior potencial ofensivo à sociedade, como terrorismo, tráfico de drogas, corrupção policial, pedofilia, atuação de gangues e os crimes do colarinho branco.

Nesse sentido, acrescenta Souza (2003, p. 77):

A implementação deste modelo foi condicionada à melhoria da capacitação, especialização, centralização e qualificação dos policiais para o oferecimento de soluções aos crimes mais sofisticados.



O policiamento estratégico, em suma, caminha para o aprimoramento da ação preventiva da polícia, sobretudo com a utilização de métodos de investigação científica (escutas telefônicas e espionagem, por exemplo), substituindo o conceito de patrulha aleatória por investigação direcionada (SOUZA, 2003). Além disso, diminui um pouco o enorme distanciamento polícia-comunidade do modelo anterior. Aqui, a comunidade é vista como meio auxiliar importante para a polícia, porém a iniciativa de agir continua centralizada na polícia, que é “quem entende de segurança pública” (OLIVEIRA, 2007).

O policiamento orientado para a solução de problemas é também chamado de policiamento orientado para o problema (POP) e possui vários pontos comuns com o modelo comunitário, mormente porque ambos oferecem importantes meios para lidar com cada problema que o policiamento encontra (MOORE, 2003). Conforme Moore e Trojanowicz, *apud* Moore (2003, p.135), “em grande parte, o policiamento para solução de problemas e o comunitário são conceitos que se sobrepõem.”

Tal policiamento apresenta, como marca principal, a necessidade de entendimento do que está por trás das ocorrências para as quais a polícia é chamada a intervir. De acordo com Moore (2003, p. 137), “o desafio da estratégia do policiamento para a solução de problemas é imaginar e criar uma resposta efetiva e aplicável para resolver os problemas que não estão aparentes.”

No entanto, o grande diferencial deste modelo, além de buscar identificar os problemas não aparentes, está na necessidade de se procurar soluções que, muitas vezes, fogem dos padrões tradicionais de resolução: prisões e apreensões. Nessa linha, chamadas repetidas geram uma forma diferenciada de agir por parte da polícia, que adota também, como ações preventivas, visitas periódicas a bares (para coibir o excesso de ruído), conversas com comerciantes e motoristas em geral visando o cumprimento das regras de trânsito, proibição de permanência de menores em determinados locais etc (OLIVEIRA, 2007).



O teste mais rigoroso e longo acerca da solução de problemas como uma estratégia para o policiamento de um município está contido numa avaliação realizada pelo departamento de polícia de Newport News, nos Estados Unidos da América, (ECK e SPELMAN, *apud* MOORE, 2003). Os investigadores, primeiramente, examinaram e depois combateram três dos dezoito maiores problemas que a polícia estava enfrentando em Newport News: arrombamentos num conjunto de moradias populares, roubos de automóveis nos estaleiros e prostituição numa importante rua da cidade.

Os esforços para resolução dos problemas elencados iniciaram-se, essencialmente, com uma operação de patrulha orientada, destinada a identificar os padrões criminosos utilizados nesses crimes.

Ato contínuo, outros diferentes esforços foram desencadeados, desde a prisão dos criminosos identificados até o envolvimento de outros órgãos públicos na resolução dos problemas.

Os investigadores concluíram que os esforços conjuntos realizados conseguiram atingir grande parte dos objetivos: os arrombamentos no conjunto residencial caíram em torno de 35%; os números de carros roubados nos estaleiros diminuíram 50% e o número de prostitutas trabalhando na rua em questão reduziu de vinte e oito para seis.

Outra característica que aproxima o POP do policiamento comunitário é o maior grau de envolvimento da comunidade nas questões afetas à segurança pública, bem superior aos dois modelos anteriormente estudados.

No POP, a comunidade é encorajada a lidar com problemas específicos e a participar das soluções desses problemas, tornando-se parceira da polícia. Não raras vezes, a comunidade interfere junto ao poder público solicitando melhoria da iluminação em determinados locais, limpeza de praças, construção de postos policiais e acompanhamento de famílias em condição de miserabilidade.





Atualmente, na maioria das instituições policiais, o POP tem sido sistematizado e implementado em conjunto com o que pressupõe a doutrina de Polícia Comunitária, que será estudada a seguir. A solução de problemas tem se constituído em uma excelente ferramenta metodológica para a prática do policiamento comunitário. (OLIVEIRA, 2007)

As idéias contemporâneas acerca do policiamento comunitário tiveram início a partir das décadas de 1960 e 1970, nos Estados Unidos da América. O “policiamento comunitário” é a atividade prática que faz parte da filosofia de trabalho da Polícia Comunitária. Tem, por cerne, promover parcerias cada vez mais eficazes entre a comunidade e a polícia.

Existem muitos relatos de sucesso na literatura<sup>4</sup> acerca deste modelo, como é o caso das experiências exitosas encontradas em países como Japão, Austrália, Nova Zelândia, Espanha, França, Canadá, Argentina, Colômbia, Equador, Paraguai e El Salvador. De acordo com Oliveira (2007, p. 127), “muitos são os estudiosos que discutem sobre qual a diferença entre o policiamento orientado para o problema e policiamento comunitário, e a maioria acredita que o POP é uma técnica a ser utilizada no policiamento comunitário”. (Ver Figura 1)

Mas afinal, o que é mesmo policiamento comunitário? Skolnick e Bayley (2002, p. 16) afirmam que pouca gente, na verdade, sabe o que significa. Os próprios policiais, completam, têm muito pouca noção do que realmente caracteriza este importante modelo de fazer polícia. Para ilustrar, contam uma piada muito comum entre os policiais britânicos sobre o que seria policiamento comunitário.

Uma comunidade sabe que tem policiamento comunitário, dizem, quando os policiais são colocados em bicicletas – e então, ao encontrarem as pessoas andando pelas ruas, eles imediatamente param suas bicicletas, descem, jogam as pessoas no chão e lhes informam que horas são. (SKOLNICK e BAYLEY, 2002)

---

<sup>4</sup> Para mais informações consultar o manual do Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária. Brasília: SENASP, 2007.



Trojanowicz e Bucqueroux (1994, p. 4) elaboram uma definição de caráter amplo:

Policimento comunitário é uma filosofia e estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral da vida na área.

O policiamento comunitário, como mencionado, está bastante vivo e presente em várias partes do planeta, sendo responsável por mudanças substanciais no modo de ser e fazer polícia. De acordo com Skolnick e Bayley (2002, p. 19-35), resumidamente, quatro são as características principais que compõem este modelo:

- Prevenção do crime baseada na comunidade: é a pedra de toque do policiamento orientado para a comunidade, com as ações policiais sendo levadas a efeito no âmbito dos bairros. O policiamento realizado nos bairros aproxima o policial da comunidade local, ao mesmo tempo em que a filosofia procura incutir nas pessoas um sentimento de identidade com o local onde moram. Isso significa que um cidadão que resida em um bairro pode produzir uma certa responsabilidade coletiva no tocante à sua própria proteção e segurança, e compartilhar disso.

- Reorientação das atividades de patrulhamento: as estratégias policiais tradicionais têm sido muito questionadas nos últimos anos. Baseiam-se na premissa de que o patrulhamento realizado em veículos, mediante acionamento da central de comunicações (via rádio), é suficiente para reduzir a criminalidade. A idéia do policiamento comunitário é a de que a polícia, ao invés de desenvolver um serviço ambulatorial (reativo), empenhe-se em conhecer mais a comunidade, fale com as pessoas em seus itinerários diários e se torne parte mais visível da cena comunitária.



- Aumento da responsabilização da polícia: a aproximação com a comunidade implica na quebra de paradigmas. A máxima de que somente os policiais sabem de polícia não deve vigorar e a comunidade, cada vez mais, deve ser chamada a opinar sobre o policiamento e até mesmo acerca das operações policiais. Se assim não for, o policiamento comunitário será visto somente como “relações públicas”, e o distanciamento entre polícia e público vai, cada vez, aumentar mais.

- Descentralização do comando: pelo modelo tradicional de policiamento, em que pese as operações policiais serem geograficamente descentralizadas, seus planejamentos são produzidos por funcionários distantes do ambiente operacional local, baseados somente em números. Uma das principais afirmativas do policiamento comunitário é a de que as comunidades têm prioridades e problemas distintos de policiamento. Logo, os comandantes e chefes de polícia, nos diversos níveis, devem ter liberdade de agir de acordo com suas próprias leituras das condições locais, sendo, portanto, responsáveis pelo planejamento e execução das atividades policiais.

Em suma, sobre esta importante estratégia de policiamento moderno, assevera Oliveira (2007, p. 127):

A Polícia Comunitária reconhece que a polícia não pode ter sucesso em atingir seus objetivos básicos sem o apoio, tanto operacional quanto político, da sua própria comunidade. Dessa forma as instituições policiais devem estar mais abertas às definições e às prioridades dos problemas que a comunidade quer que sejam resolvidos. Na Polícia Comunitária os pontos de vista da comunidade recebem um valor maior.



O modelo de policiamento comunitário foi introduzido no Brasil a partir do final da década de 1980, quando as polícias estaduais buscaram reestruturar-se para adequação aos novos preceitos insertos na Constituição Federal de 1988. O “1º Congresso de Polícia e Comunidade”, promovido pela Polícia Militar de São Paulo, no ano de 1991, é considerado o marco iniciador da discussão sobre o tema. No mesmo ano, a Polícia Militar do Rio de Janeiro iniciou um programa piloto de Polícia Comunitária no bairro de Copacabana. Em São Paulo, tal iniciativa teve início em Ribeirão Preto. (DALBOSCO, 2007)

No plano federal, a criação do Programa Nacional de Direitos Humanos, em 1996, incentivou a implementação de programas de polícia comunitária nos Estados e a aproximação das polícias brasileiras com a sociedade.

Atualmente, além de São Paulo<sup>5</sup>, outros 14 estados brasileiros aplicam a filosofia de polícia comunitária em suas atividades cotidianas - Minas Gerais é um deles. A experiência mineira com este modelo iniciou-se em 1993 e sedimentou-se muito rapidamente, em todos os rincões do Estado.

A adoção desta estratégia de policiamento contribuiu para a inserção de modelos de gerenciamento das atividades policiais, como foi o caso do *Compstat*, implantado pela polícia de Nova York, em 1991, e mais recentemente o IGESP, que surgiu em 2005, em Minas Gerais, inspirado no modelo nova-iorquino.

Dalbosco (2007, p. 48), procurando demonstrar a evolução conceitual dos modelos de policiamento ao longo dos tempos, organizou um quadro, reproduzido a seguir com as adaptações consideradas pertinentes, estabelecendo uma comparação entre a polícia que não utiliza a filosofia de Polícia Comunitária (caso da Polícia Tradicional ou Profissional) e a Polícia Comunitária.

---

<sup>5</sup> Informação disponível em <[http://www.conpedi.org/manaus/arquivos/anais/bh/daniel\\_ganem\\_misse.pdf](http://www.conpedi.org/manaus/arquivos/anais/bh/daniel_ganem_misse.pdf)>



**QUADRO 1: MODELOS DE POLICIAMENTO AO LONGO DO TEMPO – DO TRADICIONAL AO COMUNITÁRIO**

<b>POLÍCIA TRADICIONAL</b>	<b>POLÍCIA COMUNITÁRIA</b>
A polícia é uma agência governamental responsável pela aplicação da lei.	A polícia é o público e o público é a polícia.
Relação conflitante entre a polícia e as demais instituições de serviço público.	A polícia é apenas uma das instituições responsáveis pela segurança da comunidade.
O papel da polícia é preocupar-se com a resolução do crime.	O papel da polícia é atuar precipuamente por meio da prevenção.
As prioridades são, por exemplo, roubo a banco, homicídios e todos os demais crimes violentos.	A eficácia da polícia é medida pela ausência de crime e de desordem.
A polícia se preocupa mais com os incidentes.	As prioridades são todos os problemas que estejam afligindo a comunidade.
A eficiência da polícia é medida pelo tempo de resposta.	A eficácia da polícia é medida pelo grau de apoio e a cooperação do público.
O profissionalismo policial se caracteriza pelas respostas rápidas aos crimes sérios.	O profissionalismo policial se caracteriza pelo estreito relacionamento com a comunidade.
A função do comando é emanar os regulamentos e ordens a serem cumpridos pelos policiais.	A função do comando é inculcar valores institucionais.
As informações mais importantes são as relacionadas a certos crimes em particular.	As informações mais importantes são as relacionadas com as atividades delituosas de indivíduos ou grupos.
O policial trabalha focado na marginalidade de sua área.	O policial trabalha focado na população ordeira, que representa a maioria da comunidade.
O policial presta contas de seu trabalho somente ao seu superior hierárquico.	O policial presta contas de seu trabalho ao superior hierárquico e à comunidade.
As patrulhas são distribuídas conforme o pico de ocorrências.	As patrulhas são distribuídas conforme a necessidade de segurança da comunidade, ou seja, 24 horas por dia.
O policial é do serviço.	O policial é da área.

Fonte: Adaptação de Dalbosco (2007, p. 48)

A explanação dos diversos modelos de policiamento que retratam a evolução da polícia moderna, como se procurou fazer até o presente momento, pode ensejar questionamentos do tipo: qual deles é o melhor, qual o mais eficaz?



Souza (2003, p. 91) responde:

“Os valores isolados dos modelos de policiamentos tradicional, estratégico, comunitário e por resolução de problemas são por si só, insuficientes na luta contra o crime. Todos esses procedimentos são dependentes da capacidade de enxergar por trás da superfície (...) de um problema”

O mesmo Souza (2003, p. 92) enceta dizendo que “a denominação da futura estratégia institucional de policiamento a ser adotada pelas agências de contenção poderia ser: ‘policiamento profissional, estratégico, comunitário e por resolução de problemas’.”

A metodologia IGESP de fazer polícia, alvo deste estudo, apesar de criada sob a égide do modelo policial comunitário, com a proposta de engajamento das organizações civis (como foi o caso do CRISP) e dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEP), traz, em seu bojo, características de outros modelos até aqui vistos: um policiamento alicerçado nas inovações tecnológicas (modelo profissional); direcionado para a prevenção e repressão dos crimes mais violentos (modelo estratégico); e preocupado com a integração, não só entre as polícias, mas entre todos os atores que compõem o Sistema de Defesa Social (modelo orientado para a resolução de problemas).

### **1.3 O Sistema de Justiça Criminal Brasileiro e o Papel das Polícias**

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, conhecida como Constituição Cidadã, reingressou o país na era do chamado Estado Democrático de Direito.

Referida Carta consolidou o processo de descentralização político-administrativa, na medida em que instituiu a chamada Federação Trina, com a elevação constitucional dos municípios brasileiros à condição de entes federados.



Especificamente, a repactuação federativa de 1988 marcou a transição de um 'federalismo centralizado e tutelado' para a construção progressiva de um federalismo cooperativo, o que pressupõe o fortalecimento dos mecanismos de articulação governamentais e o maior compartilhamento na gestão e responsabilidade públicas. (Andrade, 2007, p. 231)

A tarefa de realizar a segurança pública não está adstrita a ações puramente policiais. Ao contrário, a preservação da ordem pública inclui, por exemplo, a fiscalização das posturas municipais, o fomento ao associativismo comunitário, o despertar e o desenvolver da identidade de grupo e identificação territorial, o desenvolvimento da cultura de tolerância e garantia dos direitos individuais e coletivos, bem como uma atuação policial comunitária. (CUSTÓDIO, 2007)

O conjunto de variáveis acima mencionado evidencia a vocação municipal para o manejo das políticas públicas preventivas à violência. Todavia, seria simplista demais acreditar que apenas políticas públicas preventivas são suficientes para responderem as manifestações de violência observadas no cotidiano. É necessário que as instituições componentes do Sistema de Justiça Criminal estejam sempre prontas a responder as demandas vislumbradas. (CUSTÓDIO, 2007)

Nesse sentido, sem deixar de reconhecer a importância das políticas preventivas para o controle da ordem pública (não somente as levadas a efeito pelos municípios, mas nas três esferas de governo), não se pode olvidar de destacar a competência repressora dos Estados e da União no combate à violência, através das polícias Cíveis e Militares, ou por meio das polícias Federal e Rodoviária Federal - além da articulação com o Ministério Público, Judiciário e Sistema Penitenciário.

No nível federal, cabe à Polícia Federal<sup>6</sup>, dentre outras atribuições, o importante papel de apurar as infrações penais contra a ordem pública e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União; prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho; e exercer as funções de

---

<sup>6</sup> A competência legal da Polícia Federal está inserida no Art 144, § 1º da Constituição Federal (1988).



polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras. À Polícia Rodoviária Federal<sup>7</sup>, estão afetas as missões relacionadas ao patrulhamento ostensivo das rodoviárias federais.

No plano estadual, a Polícia Civil<sup>8</sup>, ressalvada a competência da Polícia Federal, tem por mister apurar as infrações penais, exceto as militares. À Polícia Militar<sup>9</sup>, incumbe a realização da polícia ostensiva (fardada) e a preservação da ordem pública. Ainda no nível estadual, como parte integrante do Sistema de Segurança Pública, está o Corpo de Bombeiros Militar, com atribuições inerentes à busca e salvamento, e Defesa Civil.

O Ministério Público<sup>10</sup> é uma organização que tem estruturas no nível dos Estados Federados, assim como no plano federal. Apesar de possuir vinculações institucionais com o Executivo, não é parte integrante deste. Ao contrário, trata-se de uma instituição com alto grau de independência, possuindo, inclusive, autonomia administrativa e financeira. Na seara criminal, através dos Promotores de Justiça, tem por missão precípua representar o Estado nas ações penais, principalmente às de caráter público, dando início ao processo penal.

O Poder Judiciário<sup>11</sup>, também com arranjos no nível federal e estadual, tem a relevante competência, na esfera criminal, de representar o Estado na titularidade do chamado “*jus puniendi*”, ou seja, através dos juízes e desembargadores, aplica àquele que praticou a infração penal, nos casos em que houver dano ou lesão à ordem jurídica, a pena abstratamente prevista na norma.

---

<sup>7</sup> A competência legal da Polícia Rodoviária Federal está inserta no Art 144, § 2º da Constituição Federal (1988).

<sup>8</sup> A competência legal da Polícia Civil está inserta no Art 144, § 4º da Constituição Federal (1988).

<sup>9</sup> A competência legal da Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar está inserta no Art 144, § 5º da Constituição Federal (1988).

<sup>10</sup> A competência legal do Ministério Público está inserta no Art 129 da Constituição Federal (1988).

<sup>11</sup> A competência legal do Poder Judiciário está compreendida entre os Artigos 92 a 125 da Constituição Federal (1988).





Na ponta do sistema está a Administração Penitenciária<sup>12</sup>, cujos estabelecimentos penais subdividem-se em penitenciárias, colônias agrícolas ou industriais, casas do albergado, centros de observação, hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico e cadeias públicas, popularmente conhecidas como presídios.

Consoante assevera Saporì (2006, p. 766):

As engrenagens desse sistema são acionadas a partir do registro de um suposto fato criminoso por parte da Polícia Militar, ou mesmo da Polícia Civil. É atribuição desta verificar se a ocorrência tem fundamento e, em caso positivo, buscar indícios e evidências da autoria e da materialidade do crime.

O trabalho de investigação realizado pela Polícia Civil, denominado Inquérito Policial, é um procedimento administrativo, anterior à ação penal oferecida pelo Ministério Público, mantido sob a guarda do escrivão de polícia e presidido pelo Delegado de polícia, que tem por objetivo reunir os elementos necessários (provas) à apuração da prática de uma infração penal e sua autoria.

Mencionado documento, uma vez elaborado, é encaminhado ao Poder Judiciário (Juiz de Direito), que imediatamente o remete ao Ministério Público (nos casos de ação pública), para que este analise o conjunto probatório nele contido. Uma vez convencido da existência de elementos suficientes de autoria e materialidade, o Promotor de Justiça tem a obrigação de oferecer a denúncia contra o suposto autor. Caso contrário, deve solicitar ao Poder Judiciário o arquivamento do inquérito.

Uma vez oferecida pelo Ministério Público e acatada pelo Juiz, a denúncia dá origem ao processo penal, que tem a função de buscar, através da prova, a restituição do fato considerado criminoso. Essa busca leva em consideração os princípios constitucionais – e tem como finalidade formar a convicção do juiz a respeito da verdade ou não da acusação que paira sobre o réu.

---

<sup>12</sup> Competência legal prevista na Lei nº 7.210/1894 (Lei de Execução Penal).



Desde o oferecimento da denúncia até o final do processo, que ocorre por meio da sentença prolatada pelo Juiz, condenando ou absolvendo o réu, há intensa participação do Promotor de Justiça, que figura como parte acusadora, e do Advogado (ou Defensor Público), que atua realizando a defesa do réu. Uma vez definitivamente considerado culpado pela prática do ilícito penal, entra em cena o Sistema Penitenciário, abrigando o condenado durante a execução da pena.

No entanto, o que parece um sistema teoricamente perfeito, na verdade, apresenta enormes problemas de ordem prática. Adorno (2002, p. 50) assevera:

Não são poucos os estudos que reconhecem a incapacidade do sistema de justiça criminal, no Brasil – agências policiais, ministério público, tribunais de justiça e sistema penitenciário -, em conter o crime e a violência, respeitados os marcos do Estado democrático de Direito.

Ressalta o citado autor que a face visível desta crise do Sistema de Justiça Criminal está na impunidade - ao lado do sentimento coletivo - amplamente difundido entre os cidadãos, de que os crimes cresceram, e vem crescendo, tornando-se cada vez mais violentos.

Sapori (2006, p. 769), ao concentrar seu estudo no grau de articulação das organizações que compõem o Sistema de Justiça Criminal, afirma que “(...) os diferentes segmentos organizacionais tendem a agir segundo lógicas distintas e muitas vezes conflitantes, contrariando a divisão de trabalho harmoniosa teoricamente prevista.” Em decorrência disso, disputas por espaços de poder são recorrentes, críticas recíprocas entre os diversos segmentos organizacionais são comuns - e a intensidade desses conflitos pode se constituir em foco crônico de ineficiência do Sistema, afetando o desempenho das instituições.

Ainda de acordo com Sapori (2006, p. 769-770), quando se estuda o Sistema de Justiça Criminal na sociedade brasileira, identificam-se dois focos crônicos, que podem explicar diferenças de efetividade entre os respectivos desenhos institucionais:



Primeiro, a separação do trabalho policial em duas organizações distintas: Polícia Militar e Polícia Civil, em sentido contrário ao que é observado nas diversas democracias contemporâneas, cuja atividade policial é realizada por uma única organização. Essa separação, historicamente, tem provocado a emergência de conflitos no trabalho policial, mormente pela ausência de mecanismos integrados e articulados de planejamento das intervenções policiais.

Segundo, a combinação do inquérito policial, de caráter inquisitivo (procedimento somente existente no modelo brasileiro), com uma fase processual posterior de caráter acusatorial, que é a instrução criminal.

Como inserto nas linhas anteriores, cabe à Polícia Civil a elaboração de um documento, o inquérito policial, que normalmente serve de base para o convencimento posterior do Ministério Público e o conseqüente oferecimento (ou não) da denúncia contra o suposto autor do delito. O inquérito policial, devido às suas peculiaridades, possui um lado “descolado” dos ditames legais, na medida em que não proporciona ao indiciado a garantia de direitos basilares, como o da ampla defesa e do contraditório, que somente serão assegurados ao acusado durante o processo criminal.

Observa-se, assim, um fluxo processual que transpassa do desrespeito implícito para o respeito explícito da lei, o que acaba por ensejar críticas e acusações recíprocas entre as organizações envolvidas. Juízes e Promotores corriqueiramente desqualificam o trabalho investigativo realizado pela Polícia Civil, atribuindo-lhe o *lado sujo* do sistema. Ao passo que os Policiais Civis criticam o excesso de formalismo da fase judicial e sua extrema condescendência para com os criminosos. (SAPORI, 2006)

Na prática, assevera Saporì (2006, 771):

Muito do trabalho policial é simplesmente repetido na fase judicial. O resultado dessa ambigüidade não é apenas a desconfiança recíproca entre as organizações, como é o caso da Polícia e do Ministério Público, mas também a persistência de focos crônicos de violação dos direitos civis na justiça criminal brasileira.



A frouxa articulação do Sistema é também evidenciada quando se analisa a atuação do Poder Judiciário. Movida pelo princípio da inércia, a atividade jurisdicional somente é exercida quando provocada pela parte ou pelo interessado. Soma-se a isso o fato de que o processo penal em vigor utiliza-se da técnica típica do modelo acusatório, isto é, exige a participação constante do juiz e das partes nos diversos atos processuais, em observância ao que preconiza o princípio constitucional da ampla defesa e do contraditório - gerando óbices, muitas vezes irreversíveis, para a celeridade da sistemática de persecução criminal.

Outrossim, por imperativo legal, a competência dos magistrados está adstrita ao processamento e julgamento das causas e nunca à realização de investigação. Esta, como demonstrado anteriormente, está afeta à polícia judiciária (Polícia Civil).

Do exposto, pode-se observar que os diversos atores legais que atuam no Sistema de Justiça Criminal pertencem a organizações distintas, com tarefas específicas a serem desempenhadas no curso do processo penal. Referidas tarefas, apesar de não serem divergentes - vez que têm como escopo a manutenção e restauração da ordem pública - caminham por interesses diversos, contribuindo para o afrouxamento do Sistema.

Importante ressaltar, neste ponto da dissertação, a existência de várias abordagens teóricas que buscam explicar o grau de articulação/desarticulação entre essas organizações.

Sapori (2006, p. 772), apesar de reconhecer as limitações de suas argumentações, assevera que a frouxa articulação do Sistema de Justiça Criminal está ligada, em grande medida, à lacuna existente entre as regras legais e sua implementação prática pela polícia, tribunais e prisões.



Segundo o nominado autor, as leis são ritualisticamente aplicadas, estrategicamente ignoradas ou reinterpretadas conforme as necessidades organizacionais – resultando daí o que chama de justiça tipo “linha de montagem”, fruto da criação de arranjos informais que visam driblar formalismos legais que articulam os atores do Sistema, com o objetivo final de maximizar a produtividade do Sistema. E arremata:

O caráter informal da justiça linha de montagem é dado pelo fato de que os padrões de comportamento que a constituem não estão previstos pela estrutura formal que comanda as atividades práticas dos atores no sistema, qual seja, o Código de Processo Penal. (SAPORI, 2006, p. 774)

Não se pretende, neste texto, dar uma conotação reflexiva essencialmente jurídica à questão da organização da Justiça Criminal brasileira, mas chamar a atenção no sentido de que as peculiaridades do arranjo institucional deste Sistema contribuem para o incremento das desarticulações e distensões até aqui apontadas.

A consequência mais grave deste processo está na descrença dos cidadãos nas instituições promotoras de justiça, em especial as encarregadas de distribuir e aplicar as sanções aos autores de infrações penais. Cada vez mais descrentes na intervenção saneadora do poder público, os cidadãos buscam saídas. Aqueles que dispõem de recursos apelam para o mercado da segurança privada. No entanto, a grande maioria da população urbana depende de guardas privados sem profissionalização e, até mesmo, acaba por apoiar-se na “proteção” perversa oferecida por traficantes locais. Num ou noutro caso, seus resultados contribuem ainda mais para enfraquecer a busca de soluções por intermédio das leis e do funcionamento do Sistema de Justiça Criminal. (ADORNO, 2002)

A metodologia de Integração e Gestão de Segurança Pública implantada em Minas Gerais, a partir do ano de 2003 – cuja implementação será estudada no bojo deste trabalho, dentre outros objetivos, busca a interlocução sistemática e integrada entre as diversas agências do Sistema de Defesa Social – mormente entre as polícias Militar e Civil.



Esse modelo inovador, além de possibilitar o fluxo de informação e coordenação de ações integradas entre as mencionadas polícias, procura intensificar, de forma estratégica, a comunicação direta e integrada com o Poder Judiciário, o Ministério Público e o Sistema Prisional.

Apesar de reconhecer que não há, em nenhum lugar do mundo, um Sistema de Justiça Criminal que funcione perfeitamente integrado, equilibrado e coeso, o método IGESP procura minimizar a tensão inerente à implementação da ordem legal em sociedades democráticas.

Espera-se, a partir daí, que a metodologia contribua para a implementação de ações conjuntas, capazes de contemplar a diversidade de fenômenos que compõem o rol de problemas em torno da segurança pública – ações estas que não se esgotam em cada uma das organizações componentes do Sistema de Justiça Criminal, individualmente.



## **2. INTEGRAÇÃO E GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA (IGESP)**

### **2.1 Antecedentes**

A Integração e Gestão de Segurança Pública<sup>13</sup> é um modelo de organização e gestão do trabalho policial que tem por objetivo precípuo integrar ações e informações de segurança, a fim de aumentar a eficiência da prevenção do combate ao crime, através da conjugação de práticas implementadas por diferentes órgãos de segurança, como a Polícia Militar, a Polícia Civil e a Secretaria de Defesa Social.

Com base nesses princípios – redução da criminalidade e incremento da qualidade de vida das comunidades – o modelo proposto pelo IGESP procura implementar ações estratégicas sistemáticas, fundamentadas em informações compartilhadas.

Conforme assevera Alves (2006, p. 17), o modelo de gestão proposto pelo IGESP não é inédito, vez que advém de experiências análogas levadas a efeito em países como Colômbia e, principalmente, Estados Unidos da América. Em Nova York este modelo é chamado de *Compstat*<sup>14</sup> e consiste no gerenciamento das atividades policiais calcado na gestão do conhecimento e uso efetivo de informações, especialmente dos chamados mapas de atividade criminal.

O sistema *Compstat*, cuja tradução significa estatística computadorizada, concentra informações acerca dos problemas que a polícia lida diuturnamente - por intermédio do uso de uma tecnologia denominada geoprocessamento, que permite a identificação de Zonas Quentes de Criminalidade. Zonas Quentes de Criminalidade

---

<sup>13</sup> Informação disponível no informativo nº 07/2007 (CRISP/UFMG)

<sup>14</sup> De acordo com Wacquant (2003, p. 430) a metodologia *Compstat* foi uma das estratégias adotadas pela política de “Tolerância Zero”, levada a efeito, no final de 1993, pelo então prefeito de Nova Iorque Rudolph Giuliani. Segundo mencionado autor, é uma falácia dizer que a política de Tolerância Zero, que tinha como cerne a repressão imediata e severa de qualquer tipo de infração criminosa, desde a mais severa até àquelas consideradas de pequena monta, foi a grande responsável pela redução da violência criminal naquela metrópole. Assevera Wacquant (2003, p. 419) que a redução da violência criminal registrada em Nova Iorque começou três anos antes de Giuliani chegar ao poder, mas a grande maioria dos nova-iorquinos acreditava que ela estava em ascensão devido a maior cobertura da mídia ao crime. Mais do que isso, complementa, o índice agregado para todos os crimes contra a propriedade, combinando assalto, furto e furto de veículos automotores (em Nova Iorque) já estava em queda desde 1988 e as taxas de homicídios, sem o uso de armas de fogo, já vinham diminuindo lenta, mas regularmente, a partir de 1979.



(ZQC) ou *Hot Spots*, na melhor definição insculpida na DPSSP nº 01 (2002, p. 10), “são áreas com alta incidência criminal, que servem de base para o planejamento conjunto entre diversas agências públicas”.

Tais Zonas são identificadas a partir da montagem e superposição de mapas temáticos com informações a respeito de dados censitários e de registro de ocorrências, permitindo que os Comandantes e Chefes das policiais, nos diversos níveis, aloquem adequadamente seus recursos humanos e logísticos e, com isso, otimizem as atividades policiais.

A metodologia *Compstat* foi inserida na Polícia Militar de Minas Gerais antes mesmo do advento do IGESP, por meio do que se convencionou chamar “Gestão Pública Orientada por Resultados”. Alves (2006, p. 22) afirma que, no ano de 2000, o Comando de Policiamento da Capital da PMMG foi quem executou a primeira experiência com esse novo paradigma de Gestão Pública.

Consoante demarca a DPSSP nº 01 (2002, p. 05), a Gestão Pública Orientada por Resultados advém de um “(...) conceito contemporâneo e progressista de ‘ser’ e ‘fazer’ polícia”, estreitamente relacionada com os preceitos advindos do modelo de Polícia Comunitária (visto no capítulo anterior), sendo norteadas pelos seguintes princípios:

- Valorização das Unidades Básicas de Policiamento (nos bairros);
- Acompanhamento da evolução da violência, criminalidade e características sócio-econômicas dos municípios, com o uso do geoprocessamento e indicadores estatísticos de segurança pública;
- Avaliação de resultados e estabelecimento de metas a serem atingidas;
- Otimização da administração operacional das Unidades Básicas de Policiamento;
- Envolvimento da comunidade, através dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública;
- Planejamento e execução das atividades de polícia ostensiva com maior especificidade e de acordo com as demandas locais;





- Maior autonomia para os comandantes, principalmente em nível de batalhão e de Companhia;
- Fortalecimento de integração entre a PMMG e os demais órgãos integrantes do Sistema de Defesa Social;
- Foco nos resultados, isto é, a qualidade deve prevalecer sobre a quantidade. Os números cedem lugar à eficiência.

Alves (2006, p.23) acrescenta que a experiência do modelo *Compstat* inserida na Gestão Pública Orientada por Resultados, apesar de importante para a instituição Polícia Militar, mormente por ter promovido a criação de uma infra-estrutura organizacional básica de processamento e sistematização de dados e informações, bem como mudança da cultura organizacional na tratativa do fenômeno da criminalidade, foi um programa doméstico (só aplicado no âmbito da PMMG), que não surtiu os efeitos desejados, justamente pela não participação da Polícia Civil. Todavia, reconhece a autora, a Gestão Pública Orientada por Resultados, criada pela PMMG, foi alicerce importante para a edificação do IGESP, no ano de 2003. De outro lado, assevera Souza (2008, p. 29), a implementação do IGESP contribuiu para o avanço desse modelo de polícia focado em resultados.

## **2.2 Gênese**

A Resolução conjunta nº 12/2003, de 31 de julho de 2003, que criou a Comissão Mista para o planejamento do Projeto de Integração da Gestão em Segurança Pública, foi o ponta-pé inicial para a elaboração de uma sistemática de trabalho visando a implantação do modelo IGESP. Primeiramente em Belo Horizonte, passo seguinte, na RMBH.

Referida Resolução foi firmada no âmbito do Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS) do Estado de Minas Gerais, do qual fazem parte a Secretaria de Defesa Social, composta pela Subsecretaria de Administração Penitenciária, a Polícia Militar, o Corpo de Bombeiros Militar, a Defensoria Pública e a Polícia Civil.



A Comissão foi assim organizada (Figura 2):

**FIGURA 2: ORGANOGRAMA DA COMISSÃO MISTA DE PLANEJAMENTO DO PROJETO IGESP**



Fonte: Organograma adaptado da Cartilha IGESP (MINAS GERAIS, 2005, p. 09)

O Comitê Gestor do IGESP é composto de representantes dos seguintes órgãos:

- Secretaria de Estado de Defesa Social;
- Polícia Militar;
- Polícia Civil;
- Corpo de Bombeiros Militar;
- Ministério Público e
- Ouvidoria de Polícia.

O Comitê Gestor tem, como competência, o planejamento e gestão estratégica de Segurança Pública nas Regiões Integradas de Segurança Pública e nas Áreas Integradas de Segurança Pública.

A Secretaria Executiva do IGESP é composta de representantes dos seguintes órgãos:

- Polícia Militar;
- Polícia Civil e
- Secretaria de Defesa Social.



A Secretaria Executiva é a instância responsável pela mensuração da atuação das Regiões Integradas de Segurança Pública, Áreas de Coordenação Integrada de Segurança Pública e Áreas Integradas de Segurança Pública. Tem ainda, como responsabilidade, propor estratégias para integração das polícias, bem como a adoção de medidas para a expansão do IGESP para outras regiões do Estado.

A Equipe de Apoio do IGESP é composta de representantes dos seguintes órgãos:

- Polícia Militar e
- Polícia Civil.

A Equipe de Apoio tem, por finalidade, a elaboração de relatórios de análise e estatística criminal para as Áreas Integradas de Segurança Pública, a fim de subsidiar as AISP nas apresentações acerca da criminalidade perante o Comitê do IGESP.

### **2.3 Conformação Territorial**

Consoante explicitado nas linhas anteriores, para a viabilização da implantação do modelo IGESP, o Comitê Gestor precisou trabalhar no sentido de unificar as setorizações geográficas de abrangência entre as diversas unidades policiais das polícias Militar e Civil.

Considerando que o IGESP foi implementado, num primeiro momento, em Belo Horizonte e Região Metropolitana de Belo Horizonte, houve especial preocupação em adequar geograficamente as áreas da mencionada Região, sendo a conformação territorial da Polícia Civil adequada à da Polícia Militar, que à época possuía um modelo que foi considerado próximo do ideal. (SAPORI e ANDRADE, 2008). Além disso, houve mudança de terminologia, que foi assim ajustada (Quadro 2):



**QUADRO 2: ADEQUAÇÃO DA SETORIZAÇÃO/NOMENCLATURA DAS POLÍCIAS MILITAR E CIVIL DE MINAS GERAIS PROMOVIDA PELO IGESP**

NOMENCLATURA ANTERIOR	NOMENCLATURA (IGESP)
Regiões de Polícia Militar e Departamentos de Polícia Civil	Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP)
Batalhões de Polícia Militar e Delegacias Regionais de Polícia Civil	Áreas de Coordenação Integradas de Segurança Pública (ACISP)
Companhias de Polícia Militar e Delegacias de Polícia Civil	Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP)

Fonte: Quadro adaptado da Cartilha IGESP (MINAS GERAIS, 2005, p. 11)

A RISP nº 02, objeto deste estudo, foi formada pela junção das seguintes estruturas policiais (Quadro 3):

**QUADRO 3: CONFORMAÇÃO DA 2ª RISP COM O ADVENTO DO IGESP**

RISP	POLÍCIA MILITAR	POLÍCIA CIVIL	SEDE
02	2ª Região de Polícia Militar	2º Departamento de Polícia Civil	Contagem

Fonte: Quadro adaptado da Cartilha IGESP (MINAS GERAIS, 2005, p. 11)

A RISP tem responsabilidade no plano gerencial e estratégico e coordena as ações policiais das ACISP (de forma direta) e AISP (de forma indireta). São cinco as ACISP que estão subordinadas à 2ª RISP. As Áreas de Coordenação Integrada são responsáveis pelo apoio tático, operacional e logístico das Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP). As ACISP estão assim compostas (Quadro 4):

**QUADRO 4: CONFORMAÇÃO DAS ACISP DA 2ª RISP COM O ADVENTO DO IGESP**

ACISP	POLÍCIA MILITAR	POLÍCIA CIVIL	SEDE
07	18º Batalhão e 39º Batalhão	6ª Delegacia Regional	Contagem
08	33ª Batalhão	8ª Delegacia Regional	Betim
09	40º Batalhão	10ª Delegacia Regional	Ribeirão das Neves
10	48º Batalhão	39ª Delegacia Regional	Ibirité
11	7ª Companhia Independente	39ª Delegacia Regional	Igarapé

Fonte: Quadro adaptado da Cartilha IGESP (MINAS GERAIS, 2005, p. 11)



**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
Governo de Minas Gerais

Por último as AISP, diretamente subordinadas às ACISP, que são responsáveis pelo planejamento e execução tático-operacional, utilizando os recursos humanos e logísticos disponíveis. São elas (Quadro 5):

**QUADRO 5: CONFORMAÇÃO DAS AISP DA 2ª RISP COM O ADVENTO DO IGESP**

AISP	POLÍCIA MILITAR	POLÍCIA CIVIL	ABRANGÊNCIA
25	26ª e 43ª Companhias	2ª Delegacia	Contagem
26	38ª Companhia	5ª Delegacia	
27	39ª e 131ª Companhias	1ª Delegacia	
28	132ª Companhia	4ª Delegacia	
29	133ª Companhia	3ª Delegacia	
30	186ª Companhia	6ª Delegacia	
31	174ª Companhia	4ª e 5ª Delegacias	Betim
32	177ª Companhia	1ª Delegacia	
33	187ª Companhia	2ª Delegacia	
34	188ª Companhia	3ª Delegacia	
35	202ª Companhia	2ª Delegacia	Ribeirão das Neves
36	203ª Companhia	3ª Delegacia	
37	204ª Companhia	1ª Delegacia	
38	205ª Companhia	Delegacia	Esmeraldas
39	2º, 3º e 4º Pelotões	1ª Delegacia	Ibirité
40	1º Pelotão	2ª Delegacia	
41	5º Pelotão	Delegacia	Sarzedo
42	6º Pelotão	Delegacia	Brumadinho



43	Destacamento	Delegacia	Mário Campos
45	175ª Companhia	Delegacia	Juatuba
46	7ª Companhia Independente	Delegacia	Igarapé
47	4º Pelotão	Delegacia	Mateus Leme
48	2º Pelotão	Delegacia	São Joaquim de Bicas
50	4º Pelotão	Delegacia	Bonfim
51	Destacamento	Delegacia	Rio Manso
52	Destacamento	Delegacia	Itaguara
53	Destacamento	Delegacia	Crucilândia
54	Destacamento	Delegacia	Piedade das Gerais

Fonte: Quadro adaptado da Cartilha IGESP (MINAS GERAIS, 2005, p. 12)

#### **2.4 Metodologia de Trabalho Integrado**

A metodologia de trabalho integrado (IGESP), apesar de preocupar-se com a divisão dos diversos níveis das polícias, organizados em RISP, ACISP e AISP, procura aproveitar as estruturas de Áreas Integradas de Segurança (AISP) para seu desenvolvimento. Isto porque as AISP representam os planos mais operacionais, onde se localizam as companhias de Polícia Militar e as delegacias de Polícia Civil, que são responsáveis pelas atividades de polícia nos bairros, reconhecidamente os grandes centros de confluência dos interesses comuns da comunidade.

Wilheim, *apud* Dalbosco (2007, p. 35), aduz que o bairro constitui atualmente a unidade urbana mais legítima da espacialidade de sua população, correspondendo, portanto, à dimensão de território ideal para a reivindicação coletiva. Todavia, a condição para que o pleno desenvolvimento do modelo em nível de AISP aconteça parte do necessário apoio das Áreas de Coordenação Integradas de Segurança Pública (ACISP) e dos níveis gerenciais das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP).



Para se fazer uma avaliação acerca do processo de implementação do IGESP na 2ª RISP, conforme proposto neste estudo, é de fundamental importância a dissecação da metodologia de trabalho integrado proposta pelo modelo IGESP. Referida metodologia foi elaborada através de documento editado pela Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais denominado “IGESP: Estrutura e Funcionamento” e é também tratada no informativo nº 07, de março de 2007, editado pelo CRISP (Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública), da Universidade Federal de Minas Gerais.

O informativo nº 07/2007 do CRISP, inicialmente, aponta os princípios balizadores da metodologia, que são:

- Busca da interlocução sistemática e ação integrada entre as diversas agências componentes do Sistema de Defesa Social;
- Intensificação da comunicação direta e integrada das polícias Civil e Militar, com o Poder Judiciário, o Ministério Público, a Ouvidoria de Polícia e o Sistema Prisional;
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com outras agências do Poder Público que possam intervir de forma positiva no controle e prevenção da criminalidade, como o governo municipal e as várias agências do governo estadual;
- Estímulo à capacidade analítica das polícias na produção qualificada de informação e seu uso de forma inteligente, propiciando a atuação pontual nas Zonas Quentes de Criminalidade, a identificação qualificada (e prisão) dos criminosos reincidentes das Áreas Integradas de Segurança Pública, bem como a identificação (e prisão) dos infratores que atuam em mais de uma Área Integrada de Segurança Pública, principalmente nos crimes de maior potencial ofensivo (roubo, homicídio, estupro, latrocínio etc);
- Descentralização da estrutura de comando e, conseqüentemente, o aumento da *accountability* dos comandantes de companhias de Polícia Militar e delegados de Polícia Civil que atuam nas AISP, para com as comunidades locais;



- Criação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública, estreitando as relações entre polícia e comunidade, bem como difundindo a política de polícia comunitária.

Passo seguinte, a partir da cartilha elaborada pela Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais (“IGESP: Estrutura e Funcionamento”), extraiu-se a metodologia de funcionamento do IGESP:

- A gestão proposta pelo IGESP tem por objetivo precípua promover ações integradas entre as duas polícias estaduais, englobando também outros órgãos e entidades (Poder Judiciário, Ministério Público e Conselhos Comunitários de Segurança Pública) para um maior alcance e efetividade das ações de segurança pública;

- Os encontros estratégicos ou reuniões periódicas são o mecanismo de operacionalização do modelo. Nestes encontros, os atores envolvidos trocam e analisam informações, identificam problemas e demandas, articulam soluções, estabelecem metas, entre outras ações;

- Os encontros periódicos devem ocorrer, primeiramente, em nível de AISP, através de reuniões semanais de trabalho, com a presença do Comandante da Companhia ou Pelotão PM, Delegado Chefe da Delegacia de Polícia, representantes do setor operacional das duas polícias e representantes de outros órgãos e entidades de acordo com as demandas da área;

- Nessas reuniões, são apresentados os dados sobre a criminalidade; discutidas as causas e ações de prevenção e padrões de criminalidade, bem como as estratégias que serão adotadas para fazer frente ao problema, dentre elas possíveis atuações conjuntas entre a Polícia Civil, Militar e Delegacias Especializadas; levantadas questões concernentes à necessidade de cooperação com outros órgãos e entidades, que deverão ser tratadas na Reunião de Apresentação do IGESP. Todas as informações são consolidadas no DOGESP (Documento Gerencial de Trabalho).





- O DOGESP é um documento pré-formatado, previsto na cartilha IGESP: Estrutura e Funcionamento, composto por perguntas que devem ser respondidas em conjunto pelos policiais Cíveis e Militares responsáveis pela AISP. Apresenta indagações acerca de questões relativas a dados quantitativos sobre atividades criminais ocorridas na área; as investigações levadas a efeito no período; descrição das atividades e operações realizadas para a solução dos problemas; mecanismos de interação comunitária desenvolvidos; descrição de eventuais problemas de qualidade e correção do trabalho policial e os planos e metas definidos pela AISP para o próximo período de avaliação;
  
- Devem ocorrer também encontros estratégicos em nível de ACISP, com periodicidade a ser definida pela RISP, onde os delegados regionais e os comandantes de batalhão se encarregam de resolver problemas imediatos das AISP, orientar e apoiar as atividades das AISP, avaliar e propor ações que promovam a ação integrada das AISP a fim de prevenir, por exemplo, a migração da criminalidade e consolidar ações, demandas e informações de cada AISP relativas ao período corrente, para elaboração do Relatório de Ação Integrada das AISP.
  
- Nas reuniões da ACISP cada AISP deve apresentar, brevemente, seu DOGESP, enfatizando as questões que podem ser resolvidas no âmbito da ACISP, além de definir questões que devem ser tratadas na Reunião de Apresentação. Além disso, deve-se discutir e avaliar as ações de cada AISP tendo em vista o impacto dessas ações nas áreas limítrofes, estabelecendo planos de ação conjuntos para redução/minimização de efeitos, como o da migração da criminalidade.
  
- O ápice da metodologia ocorre com as Reuniões de Avaliação do IGESP, organizadas pela RISP - que deve definir a periodicidade desses encontros - onde os policiais responsáveis por cada AISP, numa sala apropriada composta de aparelho de multimídia, devem apresentar as principais ocorrências e problemas identificados nas reuniões semanais de trabalho e o plano operacional conjuntamente elaborado (DOGESP).



- Deverão estar presentes nessas reuniões os membros da RISP, das ACISP, bem como de órgãos como Ministério Público, Poder Judiciário, Sistema Penitenciário e Secretaria de Estado de Defesa Social – além de um facilitador, responsável por gerenciar as discussões e temas levantados, recapitular discussões feitas em encontros pretéritos, encaminhar propostas, levantar questões e perguntas sobre práticas policiais e verificar se as metas traçadas no período anterior foram efetivamente cumpridas.

- Cada AISP deverá participar das Reuniões de Avaliação do IGESP pelo menos três vezes ao ano.

À guisa de exemplo, segue, abaixo, modelo (*layout*) para composição da sala quando dos encontros de avaliação do IGESP. Referido modelo serve de base para as reuniões de avaliação realizadas em todas as RISP do Estado de Minas Gerais, (Figura 3):

**FIGURA 3: COMPOSIÇÃO DA SALA DE REUNIÃO NOS ENCONTROS DE AVALIAÇÃO DO IGESP**

T E L A  P R O J E C Ç Ã O		Cmt ACISP PM	Chefe ACISP PC	Ministério Público	Poder Judiciário	Especializada PM	Especializada PC	
	Apoio PC							Cmt RISP PM
	Delegado							Mediador SEDS
	Cmt Companhia							Secretário Defesa Social
	Apoio PM							Chefe RISP PC
		Ouvidoria	Representante Prefeitura	Corpo de Bombeiros	Corregedoria PC	Corregedoria PM	Subsecretário Presídios	

Fonte: Organograma adaptado da Cartilha IGESP (MINAS GERAIS, 2005, p. 17)



### **3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA**

Neste capítulo serão expostos os resultados colhidos através das pesquisas de campo realizadas, cujos questionamentos pautaram-se nos objetivos preliminarmente elencados nas páginas iniciais deste estudo, com vistas à validação ou não da hipótese apresentada. O assunto deste trabalho, a integração e gestão de segurança, trouxe à baila a questão dos novos paradigmas acerca da tratativa da segurança pública no Estado de Minas Gerais, que mudou significativamente com o advento da metodologia IGESP. Para tanto, apresenta os diversos modelos de policiamento surgidos através dos tempos - com suas nuances - que foram fundamentais para a construção e sedimentação do IGESP.

Nesse sentido, mormente com o objetivo de desvendar se a implementação do IGESP deu-se consoante seus parâmetros teóricos, outra não poderia ser a forma senão através da aplicação de questionários e da realização de entrevistas com os “atores” diretamente envolvidos.

Os questionários, nos ditames de Ferreira (2002, p.32), “(...) são um conjunto de perguntas dispostas sequencialmente”. As pesquisas, mediante a aplicação de questionários, foram realizadas com todos os oficiais e delegados responsáveis pelas Unidades Policiais componentes das AISP (total de 28 oficiais da PM e 28 delegados da PC) e das ACISP (total de 6 oficiais da PM e 6 delegados da PC), localizadas no âmbito da 2ª RISP.

Os policiais responsáveis pelas unidades policiais integrantes das AISP e das ACISP foram questionados sobre a metodologia IGESP, se esta efetivamente resultou em mudança na estrutura das polícias; se influenciou no planejamento (gestão) das polícias, mormente no que se refere ao planejamento conjunto de operações e ações; se melhorou no compartilhamento dos dados e informações estatísticas; se influenciou positivamente para a aproximação dos gestores das duas polícias; se provocou maior aproximação dos gestores com a comunidade, por meio dos CONSEP, associações de bairro etc; se provocou maior aproximação dos gestores com o Ministério Público e o Poder Judiciário. As informações advindas dos questionários foram organizadas por meio de tabelas, de forma a permitirem a inferência de conclusões necessárias em níveis quantitativos.



As entrevistas foram realizadas de forma estruturada. Ferreira (2002, p. 33) explica que:

(...) a entrevista estruturada é uma modalidade de comunicação entre o pesquisador que deseja colher informações sobre determinado fato e a pessoa que detém a informação. É uma comunicação bidirecional. Uma pessoa com perguntas pré-estabelecidas leva a outra a responder às perguntas.

Foram entrevistados o Coronel PM Comandante da 2ª Região da Polícia Militar e a Delegada Chefe do 2º Departamento de Polícia Civil, que compõem a 2ª RISP, bem como a Coordenadora da metodologia IGESP na 2ª RISP, que representa a Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais. A escolha destes atores deu-se pelo fato deles serem os responsáveis legais, da parte da Polícia Militar, Polícia Civil e SEDS, pela 2ª RISP, região alvo deste estudo.

Mencionadas autoridades foram, por meio de perguntas abertas, questionadas sobre a metodologia IGESP, mormente sobre sua implementação na 2ª RISP, com o fito de verificar se a implementação deu-se em consonância com o método. Nesse sentido, foram elaboradas perguntas visando saber se as reuniões de avaliação estão ocorrendo no âmbito da RISP e com que grau de periodicidade; se nessas reuniões frequentemente estão presentes todos os atores do Sistema de Defesa Social, incluindo membros do Ministério Público e do Poder Judiciário; se o trabalho das polícias está realmente acontecendo de forma integrada, tanto no topo como na base; e se a metodologia contribuiu para a melhoria da prestação de serviço das polícias à sociedade.

As proposições da pesquisa de campo, após comentadas uma a uma, serão demonstradas através de tabelas. Como a maioria das afirmativas foi igualmente apresentada aos gerentes de AISP e ACISP das Polícias Militar e Civil, entendeu-se por bem demonstrá-las sequencialmente, primeiro com as respostas dos gerentes de AISP e ACISP da Polícia Militar e, posteriormente, com as respostas dos gerentes de AISP e ACISP da Polícia Civil. Todavia, algumas perguntas foram realizadas especificamente para os gerentes de AISP (PM e PC) e outras especificamente aos gerentes de ACISP (PM e PC), o que ensejou a realização de tabulação diferenciada da proposição inicial.



As entrevistas serão também analisadas neste capítulo, transversalmente às respostas das afirmativas contidas nos questionários.

**AFIRMATIVA:** A metodologia IGESP enfatiza que nas reuniões estratégicas ocorridas no âmbito da AISP, devem ser expostos os números referentes aos principais crimes ocorridos, identificados os principais problemas de segurança, as ações conjuntas que serão desencadeadas, bem como levantadas possíveis demandas a serem encaminhadas a outros órgãos públicos.

Pela **TABELA 1**, percebe-se que houve uma coincidência numérica (percentual) nas respostas dos gerentes de AISP da PM e PC. 60,73% dos Comandantes de AISP PM e Chefes de AISP PC responderam que, nas reuniões estratégicas ocorridas na AISP, são identificados os principais problemas de segurança, as ações conjuntas que serão desencadeadas, bem como levantadas possíveis demandas a serem encaminhadas a outros órgãos públicos; contra 21,42% dos gerentes de AISP PM e PC entrevistados que afirmaram que nas reuniões estratégicas ocorridas na AISP, são identificados os principais problemas de segurança, porém as ações são desencadeadas individualmente por cada corporação, de acordo com sua missão constitucional e há encaminhamento de demanda para outros órgãos públicos.

Infere-se, a partir da análise desta afirmativa, que um dos objetivos da metodologia IGESP, qual seja, que nas reuniões estratégicas ocorridas na AISP sejam identificados os principais problemas de segurança, bem como planejada as ações conjuntas a serem desencadeadas e levantadas possíveis demandas a serem encaminhadas a outros órgãos públicos está, em grande parte, sendo cumprido no âmbito da 2ª RISP. Mais de 60% dos entrevistados, da PM e da PC, confirmaram a assertiva metodológica.



**TABELA 1: IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E REALIZAÇÃO DE OPERAÇÕES CONJUNTAS NO ÂMBITO DAS AISP DA 2ª RISP - 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- Nas reuniões estratégicas ocorridas na AISP, são identificados os principais problemas de segurança, as ações conjuntas que serão desencadeadas, bem como levantadas possíveis demandas a serem encaminhadas a outros órgãos públicos.	17	60,73	17	60,73
2- Nas reuniões estratégicas ocorridas na AISP, são identificados os principais problemas de segurança, porém as ações são desencadeadas individualmente por cada corporação, de acordo com sua missão constitucional. Não há encaminhamento de demanda para outros órgãos públicos.	02	7,14	02	7,14
3- Nas reuniões estratégicas ocorridas na AISP, são identificados os principais problemas de segurança, porém as ações são desencadeadas individualmente por cada corporação, de acordo com sua missão constitucional. Há encaminhamento de demanda para outros órgãos públicos.	06	21,42	06	21,42
4- As reuniões estratégicas não são realizadas no âmbito da AISP.	03	10,71	03	10,71
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA:** O IGESP é um modelo gerencial que procura intensificar, de forma estratégica, a comunicação direta e integrada das polícias, Civil e Militar, com o Poder Judiciário. A afirmativa procurou conhecer em que nível está a aproximação das AISP ao Poder Judiciário (Juízes).

Pela **TABELA 2**, no tocante aos gerentes de AISP PM, 50% afirmaram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com o Poder Judiciário, ao passo que 39,29% disseram que a metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da AISP com o Poder Judiciário (Juízes).

Com relação aos gerentes de AISP PC, 64,29% afirmaram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com o Poder Judiciário, ao passo que 35,17% disseram que a metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da AISP com o Poder Judiciário (Juízes).

Pode-se afirmar, a partir dos resultados obtidos, que os gerentes de AISP, tanto da PM quanto da PC, avaliam, ainda que com intensidades diferentes, que os avanços no tocante à aproximação das AISP ao Poder Judiciário revelam-se modestos ou pouco expressivos no âmbito da 2ª RISP.

A percepção dos pesquisados corrobora com o pensamento de Saporì (2006, p. 772), que assevera que a frouxa articulação do Sistema de Justiça Criminal brasileiro está ligada, em grande medida, à lacuna existente entre as regras legais e sua implementação prática pela polícia, tribunais e prisões.

A metodologia IGESP, como ficou demonstrado neste trabalho, é fruto de uma criação do Poder Executivo (via resolução) e, portanto, sem capacidade legal para estabelecer atribuições para os órgãos componentes dos outros poderes (Legislativo, Judiciário e Ministério Público). Ou seja, não há nenhuma norma legal que obrigue esses poderes e o Ministério Público a aproximarem-se do trabalho policial. Logo, o trabalho das polícias ainda é bastante estanque, quando se analisa o Sistema de Defesa Social como um todo.



**TABELA 2: AVALIAÇÃO DOS GERENTES DA PM E PC ACERCA DA APROXIMAÇÃO DAS AISP AO PODER JUDICIÁRIO (JUÍZES), NO ÂMBITO DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP propiciou efetiva aproximação da AISP com o Poder Judiciário (Juízes).	03	10,71	00	0,0
2- A metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da AISP com o Poder Judiciário (Juízes).	11	39,29	10	35,71
3- A metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com o Poder Judiciário (Juízes).	14	50	18	64,29
4- A metodologia IGESP foi fator impeditivo para a aproximação da AISP com o Poder Judiciário (Juízes).	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as autoridades entrevistadas, foram verificadas opiniões divergentes. Para o Coronel Comandante da 2ª Região da Polícia Militar e para a Coordenadora da Metodologia IGESP na 2ª RISP, a metodologia IGESP está contribuindo para a aproximação das polícias estaduais ao Poder Judiciário, ao passo que para a Delegada Chefe do 2º Departamento da Polícia Civil isso não está ocorrendo.

Não há resposta pronta e acabada para explicar a diferença das percepções entre os policiais militares e civis, mormente entre o Coronel Comandante da 2ª RPM e a Delegada Chefe do 2º Departamento da Polícia Civil. Todavia, é notória a maior “dependência” da Polícia Civil, que desenvolve a missão de polícia judiciária, com o Poder Judiciário.

Sob este aspecto, infere-se que a resposta dos policiais civis, neste quesito, deve ter um “maior” peso do que a dos policiais militares, pois como já explicitado, é a Polícia Civil quem prepara os inquéritos que servirão de base aos processos deslindados no Poder Judiciário e, portanto, tem a necessidade de estabelecimento de um contato mais aproximado (facilitado) com o referido Poder.





**AFIRMATIVA:** O IGESP é um modelo gerencial que procura intensificar, de forma estratégica, a comunicação direta e integrada das polícias, Civil e Militar, com o Poder Judiciário. Afirmativa idêntica a anterior foi proposta, porém desta vez para os gerentes de ACISP.

Pela **TABELA 3**, no tocante aos gerentes de ACISP PM, 66,67% afirmaram que a metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes), ao passo que 33,33% disseram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes).

Com relação aos gerentes de ACISP PC, 100% afirmaram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes) na 2ª RISP.

Desta proposição, percebe-se flagrante distinção entre as respostas dos oficiais da Polícia Militar e dos delegados da Polícia Civil responsáveis pelas ACISP. Para a maioria dos primeiros, a metodologia IGESP propiciou ao menos discreta (insuficiente) aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes). Para a totalidade dos delegados pesquisados, a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes) no âmbito da 2ª RISP.

Aqui, como na assertiva anterior (feita aos gerentes de AISP), pretende-se dar “maior” peso à opinião dos membros da Polícia Civil, justamente - conforme mencionado nas linhas pretéritas – pelo fato de ser a Polícia Judiciária quem tem maior necessidade de ter um contato mais aproximado (facilitado) com o Poder Judiciário, pois é ela quem produz a chamada prova pré-processual: os inquéritos policiais, que servem, normalmente, de base para a ação penal desencadeadora do processo.



**TABELA 3: AVALIAÇÃO DOS GERENTES DA PM E PC ACERCA DA APROXIMAÇÃO DAS ACISP AO PODER JUDICIÁRIO (JUÍZES), NO ÂMBITO DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE ACISP PM		GERENTES DE ACISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP propiciou efetiva aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes).	00	0,0	00	0,0
2- A metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes).	04	66,67	00	0,0
3- A metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes).	02	33,33	06	100
4- A metodologia IGESP foi fator impeditivo para a aproximação da ACISP com o Poder Judiciário (Juízes).	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA:** O IGESP é um modelo gerencial que procura intensificar, de forma estratégica, a comunicação direta e integrada das polícias, Civil e Militar, com o Ministério Público. A afirmativa procurou conhecer, desta vez, em que nível está a aproximação das AISP ao Ministério Público (Promotores de Justiça).

Pela **TABELA 4**, no tocante aos gerentes de AISP PM, 67,87% afirmaram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com o Ministério Público, ao passo que 21,42% disseram que a metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da AISP com o Ministério Público.

Com relação aos gerentes de AISP PC, 85,72% afirmaram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com o Ministério Público, ao passo que 14,28% disseram que a metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da AISP com o Ministério Público.

Como no caso da afirmativa relativa à aproximação das polícias estaduais com o Poder Judiciário, os gerentes de AISP (PM e PC), ainda que com intensidades distintas, avaliam que o IGESP pouco contribuiu para uma maior aproximação das respectivas instituições com o Ministério Público no âmbito da 2ª RISP.



**TABELA 4: AVALIAÇÃO DOS GERENTES DA PM E PC ACERCA DA APROXIMAÇÃO DAS AISP AO MINISTÉRIO PÚBLICO, NO ÂMBITO DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP propiciou efetiva aproximação da AISP com o Ministério Público.	03	10,71	00	0,0
2- A metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da AISP com o Ministério Público.	06	21,42	04	14,28
3- A metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com o Ministério Público.	19	67,87	24	85,72
4- A metodologia IGESP foi fator impeditivo para a aproximação da AISP com o Ministério Público	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as autoridades entrevistadas, foram verificadas opiniões divergentes. Para o Coronel Comandante da 2ª Região da Polícia Militar e para a Coordenadora da Metodologia IGESP na 2ª RISP a metodologia IGESP está contribuindo para a aproximação das polícias estaduais ao Ministério Público, ao passo que para a Delegada Chefe do 2º Departamento da Polícia Civil, isso não está ocorrendo.

Sob este aspecto, a análise a ser feita é bem similar à realizada quando da assertiva que procurou mensurar o nível de aproximação das polícias estaduais com o Poder Judiciário, após o advento do IGESP. Também neste quesito, a resposta dos policiais civis deve ter um “maior” peso do que a dos policiais militares, pois é a Polícia Civil quem prepara os inquéritos que servirão de base para o Ministério Público oferecer a ação penal. Portanto, tem a Polícia Civil a necessidade de estabelecimento de um contato mais aproximado (facilitado) com os Promotores de Justiça. De outro lado, é inegável, historicamente, em Minas Gerais, a maior aproximação do Ministério Público à Polícia Militar do que em relação à Polícia Civil.



**AFIRMATIVA:** O IGESP é um modelo gerencial que procura intensificar, de forma estratégica, a comunicação direta e integrada das polícias, Civil e Militar, com o Ministério Público. A afirmativa procurou conhecer em que nível está a aproximação das ACISP ao Ministério Público (Promotores de Justiça).

Pela **TABELA 5**, no tocante aos gerentes de ACISP PM, 83,84% afirmaram que a metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da ACISP com o Ministério Público, ao passo que 16,66% disseram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da ACISP com o Ministério Público.

Com relação aos gerentes de ACISP PC, 100% disseram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da ACISP com o Ministério Público.

A análise desta afirmativa é também similar a que foi feita quando da assertiva que procurou verificar o nível de aproximação das polícias estaduais com o Poder Judiciário. Percebe-se a incapacidade, na ótica dos policiais civis - pelo menos por enquanto - do IGESP influir na natureza das relações institucionais entre àquela corporação e o Ministério Público.

Com relação à Polícia Militar, que devido à sua missão Constitucional (de fazer polícia ostensiva) acaba sendo menos “dependente” do Ministério Público que a Polícia Civil, a percepção dos pesquisados permite inferir que o IGESP, ainda que de forma rarefeita, tem fomentado uma maior aproximação entre essas duas instituições.



**TABELA 5: AVALIAÇÃO DOS GERENTES DA PM E PC ACERCA DA APROXIMAÇÃO DAS ACISP AO MINISTÉRIO PÚBLICO, NO ÂMBITO DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE ACISP PM		GERENTES DE ACISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP propiciou efetiva aproximação da ACISP com o Ministério Público.	00	0,0	00	0,0
2- A metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da ACISP com o Ministério Público.	05	83,84	00	0,0
3- A metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da ACISP com o Ministério Público.	01	16,66	06	100
4- A metodologia IGESP foi fator impeditivo para a aproximação da ACISP com o Ministério Público	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA:** O IGESP busca o estreitamento do relacionamento das polícias estaduais com os Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEP), visando a difusão da política de polícia comunitária. A afirmativa procurou conhecer em que nível está a aproximação das AISP aos CONSEP.

Pela **TABELA 6**, no tocante aos gerentes de AISP PM, 75% afirmaram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública), contra 14,29% que disseram que a metodologia IGESP propiciou efetiva aproximação da AISP com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública).

Com relação aos gerentes de AISP PC, 67,87% afirmaram que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública), ao passo que 17,85% disseram que a metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da AISP com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública).

Concernente a esta proposição, duas constatações: primeiro, em decorrência da missão Constitucional desempenhada, é a Polícia Militar a instituição que tem mais contato com a comunidade e, por consequência, com os CONSEP; segundo, são os gerentes de AISP aqueles que têm (ou deveriam ter) maior contato com esses Conselhos, justamente pelo fato de comandarem frações mais descentralizadas, que são as Companhias e Delegacias de Polícia, que estão localizadas nos bairros.

Dessas constatações pode-se asseverar que a opinião dos Comandantes de Companhias PM, no tocante a afirmativa ora proposta, deve sobressaltar sobre a dos demais “atores” pesquisados, inclusive sobre as percepções dos gerentes de RISP. Para 75% deles, a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação das AISP com os CONSEP. A percepção dos gerentes de AISP da Polícia Civil é bem similar a dos gerentes de AISP da Polícia Militar, pois 67.87% também acreditam que a metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação das AISP com os CONSEP.



**TABELA 6: AVALIAÇÃO DOS GERENTES DE AISP DA PM E PC ACERCA DA APROXIMAÇÃO DA POLÍCIA AOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA PÚBLICA (CONSEP), NO ÂMBITO DAS AISP DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP propiciou efetiva aproximação da AISP com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública).	04	14,29	04	14,29
2- A metodologia IGESP propiciou discreta (insuficiente) aproximação da AISP com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública).	03	10,71	05	17,85
3- A metodologia IGESP não contribuiu para uma maior aproximação da AISP com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública).	21	75	19	67,87
4- A metodologia IGESP foi fator impeditivo para a aproximação da AISP com os CONSEP (Conselhos Comunitários de Segurança Pública).	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Diferentemente do que pensa a ampla maioria dos gerentes de AISP, o Coronel Comandante da 2ª Região da Polícia Militar, bem como a Coordenadora da Metodologia IGESP na 2ª RISP e a Delegada Chefe do 2º Departamento da Polícia Civil, entendem que a metodologia IGESP está contribuindo para a aproximação das polícias aos CONSEP.

Como mencionado nas linhas anteriores, em que pese a importância e o peso do posicionamento das autoridades responsáveis pelo Comando da RISP, merece destaque maior a percepção dos oficiais e delegados gerentes de AISP, que são os responsáveis diretos em “fazer acontecer” a aproximação das polícias com os CONSEP.





**AFIRMATIVA**: De acordo com a metodologia IGESP, os encontros estratégicos devem ocorrer primeiramente em nível de AISP, através de reuniões semanais de trabalho, com a presença dos membros das Polícias Civil e Militar (gestores e pessoal operacional).

Pela **TABELA 7**, percebe-se 32,17% dos gerentes de AISP PM, Comandantes de Companhia e Pelotões Especiais PM, afirmaram que os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo no âmbito da AISP, porém não semanalmente, e contam com a presença do Comandante de Companhia PM, do Delegado da DP, além de militares e agentes da Polícia Civil que trabalham na ponta, contra 21,42% que afirmaram que os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo semanalmente no âmbito da AISP e contam somente com a presença do Comandante de Companhia PM, do Delegado da DP e outros 21,42% que enfatizaram que os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo no âmbito da AISP, porém não semanalmente, e contam com a presença somente do Comandante de Companhia

Com relação aos gerentes de AISP PC, no caso os Delegados Chefes das Delegacias de Polícia, 39,30% afirmaram que os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo no âmbito da AISP, porém não semanalmente, e contam com a presença do Comandante de Companhia PM, do Delegado da DP, além de militares e agentes da Polícia Civil que trabalham na ponta, contra 32,14% que afirmaram que os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo semanalmente no âmbito da AISP e contam somente com a presença do Comandante de Companhia PM, do Delegado da DP.

Esses resultados sinalizam para o fato de que não há um padrão mais rigoroso de funcionamento dos encontros estratégicos nas AISP. Algumas minorias parecem seguir plenamente o que determina a metodologia, enquanto outras não o fazem com o mesmo rigor. Prova disso é que somente 7,14% dos gerentes de AISP PM e 7,14% dos gerentes de AISP PC pesquisados confirmaram a assertiva na sua integralidade.



Além disso, existem percepções muito diferentes entre os gerentes da Polícia Militar e da Polícia Civil com relação à periodicidade desses encontros, bem como no tocante a quem está efetivamente participando das reuniões.

**TABELA 7: PERIODICIDADE E PRESENÇA DOS GERENTES NOS ENCONTROS ESTRATÉGICOS DAS AISP DA 2ª RISP - 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- Os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo semanalmente no âmbito da AISP e contam com a presença do Comandante de Companhia PM, do Delegado da DP, além de militares e agentes da Polícia Civil que trabalham na ponta.	02	7,14	02	7,14
2- Os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo semanalmente no âmbito da AISP e contam somente com a presença do Comandante de Companhia PM, do Delegado da DP.	06	21,42	09	32,14
3- Os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo no âmbito da AISP, porém não semanalmente e contam com a presença do Comandante de Companhia PM, do Delegado da DP, além de militares e agentes da Polícia Civil que trabalham na ponta.	09	32,17	04	14,28
4- Os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública estão ocorrendo no âmbito da AISP, porém não semanalmente e contam com a presença somente do Comandante de Companhia PM, do Delegado da DP.	06	21,42	11	39,30
5- Os encontros estratégicos para discussão dos problemas de segurança pública não estão ocorrendo na AISP.	05	17,85	02	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



Dentre as autoridades entrevistadas - evidenciando o não cumprimento da determinação metodológica - o Coronel Comandante da 2ª RPM afirmou que os encontros estratégicos até o final de 2008 não ocorriam frequentemente em todas as AISP e, quando ocorriam, somente contavam com a presença dos gerentes de AISP. A Delegada Chefe do 2º Departamento da Polícia Civil asseverou que esses encontros eram “raros”.

**AFIRMATIVA:** O Documento Gerencial de Trabalho (chamado de DOGESP), pré-formatado pela Secretaria de Estado de Defesa Social, é composto por perguntas que devem ser respondidas em conjunto pelos policiais civis e militares responsáveis pelas AISP. O DOGESP serve de base para a apresentação realizada pela AISP aos comandantes/chefes da RISP, ACISP, bem como representantes de órgãos como Ministério Público, Poder Judiciário, Sistema Penitenciário e Secretaria de Estado de Defesa Social.

A pesquisa demonstrou, **TABELA 8**, que os gerentes de AISP PM e PC têm preenchido o DOGESP em consonância com sua construção metodológica.

Todos os gerentes de AISP PM afirmaram que têm produzido o DOGESP, sendo que 82,15% informaram que o documento tem sido produzido em conjunto pelos gerentes de AISP PM e PC e tem servido de base para o planejamento das ações/operações a serem desencadeadas no período seguinte.

Da mesma forma, todos os gerentes de AISP PC afirmaram que têm produzido o DOGESP, sendo que 74,91% informaram que o documento tem sido produzido em conjunto pelos gerentes de AISP PM e PC e tem servido de base para o planejamento das ações/operações a serem desencadeadas no período seguinte.

Todavia, deve-se ressaltar a existência de discrepância na periodicidade de produção do DOGESP, na medida em que 60,71% dos gerentes de AISP PM e 71,44% dos gerentes de AISP PC afirmaram que o documento tem sido confeccionado esporadicamente, contrariando o método, que estimula a produção semanal do DOGESP, quando das reuniões em nível de AISP.



**TABELA 8: PRODUÇÃO DO DOCUMENTO GERENCIAL DE TRABALHO (DOGESP) PELAS AISP DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- O DOGESP tem sido confeccionado semanalmente pela AISP, sendo um trabalho produzido em conjunto pelo Comandante de Cia e Delegado da DP e serve de base para o planejamento das ações/operações a serem desencadeadas no período seguinte.	09	32,15	04	14,28
2- O DOGESP tem sido confeccionado semanalmente pela AISP, porém não é um trabalho produzido em conjunto pelo Comandante de Cia e Delegado da DP. Não tem servido de base para o planejamento das ações/operações a serem desencadeadas no período seguinte, vez que sua construção tem por objetivo cumprir mero formalismo.	02	7,14	04	14,28
3- O DOGESP tem sido confeccionado semanalmente pela AISP, sendo um trabalho produzido em conjunto pelo Comandante de Cia e Delegado da DP. Não tem servido de base para o planejamento das ações/operações a serem desencadeadas no período seguinte, vez que sua construção tem por objetivo cumprir mero formalismo.	00	0,0	00	0,0
4- O DOGESP tem sido confeccionado esporadicamente, antecedendo as reuniões do IGESP, sendo um trabalho produzido em conjunto pelo Comandante de Cia e Delegado da DP. Tem servido de base para o planejamento das ações/operações a serem desencadeadas no período seguinte.	14	50	17	60,73
5- O DOGESP tem sido confeccionado esporadicamente, antecedendo as reuniões do IGESP, sendo um trabalho produzido em conjunto pelo Comandante de Cia e Delegado da DP. Não tem servido de base para o planejamento das ações/operações a serem desencadeadas no período seguinte, vez que sua construção tem por objetivo cumprir mero formalismo.	03	10,71	03	10,71
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA**: A metodologia IGESP prevê a realização de encontros estratégicos em nível de ACISP, onde os Delegados Regionais e os Comandantes de Batalhão e Companhias Independentes, na presença dos gerentes de AISP, se encarregam de orientar e apoiar as atividades definidas pelas AISP.

A pesquisa demonstrou, **TABELA 9**, que os encontros estratégicos em nível de ACISP estão ocorrendo, porém em desconformidade com a metodologia, que prevê a presença/apresentação do DOGESP pelas AISP nesses encontros. Os gerentes de AISP não estão se fazendo presentes nessas reuniões.

De acordo com os gerentes de ACISP PM, os encontros estratégicos estão ocorrendo em nível de ACISP. 83,34% deles afirmaram que tais encontros contam com a participação do delegado regional e do comandante de batalhão/companhia independente, e as decisões/orientações fruto dessas reuniões têm sido repassadas a AISP.

Consoante com os gerentes de ACISP PC, os encontros estratégicos estão ocorrendo em nível de ACISP. 100% deles afirmaram que tais encontros contam com a participação do delegado regional e do comandante de batalhão/companhia independente, e as decisões/orientações fruto dessas reuniões têm sido repassadas a AISP.

O resultado desta assertiva revela uma importante distorção no cumprimento da metodologia, na medida em que deixa claro que os encontros estratégicos em nível de ACISP estão ocorrendo, porém, sem a presença dos gerentes de AISP, que são os responsáveis pela produção do DOGESP.

Ainda de acordo com o método, nas reuniões de ACISP, devem os gerentes de AISP ter um período para apresentação do DOGESP, enfatizando as questões que podem ser resolvidas no âmbito da ACISP. Se os gerentes de AISP não estão participando das reuniões, obviamente o DOGESP não está sendo apresentado.



**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
Governo de Minas Gerais

**TABELA 9: PARTICIPAÇÃO DAS AISP POR OCASIÃO DA REALIZAÇÃO DOS ENCONTROS ESTRATÉGICOS DAS ACISP DA 2ª RISP - 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE ACISP PM		GERENTES DE ACISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- Os encontros mensais estão ocorrendo no âmbito da ACISP, com a participação do Delegado Regional e do Comandante do Batalhão, e as decisões/orientações fruto dessas reuniões têm sido repassadas as AISP.	03	50	06	100
2- Os encontros mensais estão ocorrendo no âmbito da ACISP, com a participação do Delegado Regional e do Comandante do Batalhão, e contam também com a participação dos responsáveis pelas AISP.	01	16,66	00	0,0
3- Os encontros estão ocorrendo no âmbito da ACISP, com a participação do Delegado Regional e do Comandante do Batalhão, porém esporadicamente, sem periodicidade mensal e as decisões/orientações fruto dessas reuniões têm sido repassadas as AISP.	02	33,34	00	0,0
4- Os encontros estão ocorrendo no âmbito da ACISP, com a participação do Delegado Regional e do Comandante do Batalhão, porém esporadicamente, sem periodicidade mensal e as decisões/orientações fruto dessas reuniões não têm sido repassadas as AISP.	00	0,0	00	0,0
5- Os encontros estão ocorrendo no âmbito da ACISP, com a participação do Delegado Regional e do Comandante do Batalhão, porém esporadicamente, sem periodicidade mensal, e contam também com a participação dos responsáveis pelas AISP.	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA:** O ápice da metodologia IGESP ocorre com as reuniões de avaliação, onde os policiais responsáveis por cada AISP, numa sala apropriada composta de aparelho de multimídia, devem apresentar as principais ocorrências e problemas identificados nas reuniões semanais de trabalho e o plano operacional elaborado, para representantes de diversos órgãos. Cada AISP deve participar de pelo menos três reuniões de avaliação por ano.

Pela **TABELA 10**, no tocante aos gerentes de AISP PM, 57,16% afirmaram que as reuniões de avaliação têm ocorrido trimestralmente, ao passo que 21,42% afirmaram que estão ocorrendo mensalmente e 21,42% disseram que estão ocorrendo com lapsos temporais variáveis.

Com relação aos gerentes de AISP PC, 50% afirmaram que as reuniões de avaliação têm ocorrido trimestralmente, ao passo que 35,72% afirmaram que estão ocorrendo com lapsos temporais variáveis e 7,14% informaram que as reuniões estão acontecendo mensalmente.

Infere-se, a partir da análise desta afirmativa, que um dos objetivos da metodologia IGESP, qual seja, a realização de reuniões de avaliação, de maneira que as AISP participem de pelo menos três reuniões a cada ano, para a ampla maioria dos gerentes de AISP pesquisados, está sendo cumprido.

**TABELA 10: REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DAS AISP DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- Têm acontecido mensalmente.	06	21,42	2	7,14
2- Têm acontecido bimestralmente.	00	0,0	00	0,0
3- Têm acontecido trimestralmente.	16	57,16	14	50
4- Têm acontecido, porém em lapsos temporais variáveis.	06	21,42	10	35,72
5- Não têm acontecido.	00	0,0	02	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA**: Nas reuniões de avaliação do IGESP deverão estar presentes os membros da RISP, das ACISP, bem como de órgãos como Ministério Público, Poder Judiciário, Sistema Penitenciário e Secretaria de Estado de Defesa Social – além de um facilitador, responsável por gerenciar as discussões e temas levantados, recapitular discussões feitas em encontros pretéritos, encaminhar propostas, levantar questões e perguntas sobre práticas policiais e verificar se as metas traçadas no período anterior foram efetivamente cumpridas.

A pesquisa demonstrou, **TABELA 11**, que a metodologia não está sendo cumprida integralmente neste quesito, pois mormente os membros do Ministério Público e do Poder Judiciário, não se fazem presentes a essas reuniões.

83,34% dos gerentes de ACISP PM informaram que apenas os membros da Polícia Militar, Polícia e SEDS estão frequentemente presentes nas reuniões de avaliação.

Na mesma linha, 100% dos gerentes de ACISP PC informaram que apenas os membros da Polícia Militar, Polícia e SEDS estão frequentemente presentes nas reuniões de avaliação

Como se observa, a metodologia IGESP não tem contribuído para uma maior aproximação das polícias estaduais com os demais órgãos do Sistema de Defesa Social no âmbito da 2ª RISP, sobretudo o Ministério Público (Promotores de Justiça) e o Poder Judiciário (Juizes) – fato que já havia sido constatado quando da análise das tabelas 2, 3, 4 e 5.





**TABELA 11: PRESENÇA DE REPRESENTANTES DE ÓRGÃOS NAS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DAS AISP DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE ACISP PM		GERENTES DE ACISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- Todos os membros da RISP, da ACISP, bem como de órgãos como Ministério Público, Poder Judiciário, Sistema Penitenciário, Prefeitura Municipal e Secretaria de Estado de Defesa Social estão frequentemente presentes.	01	16,66	00	0,0
2- Apenas os membros da RISP, da ACISP e da Secretaria de Estado de Defesa Social estão frequentemente presentes. Os demais órgãos, esporadicamente, enviam representantes.	03	50	06	100
3- Apenas os membros da ACISP e da Secretaria de Estado de Defesa Social estão frequentemente presentes. Os demais órgãos, esporadicamente, enviam representantes.	01	16,66	00	0,0
4- Apenas os membros da RISP, da ACISP e da Secretaria de Estado de Defesa Social estão frequentemente presentes. Os demais órgãos, principalmente Ministério Público e Poder Judiciário, nunca enviaram representantes.	01	16,68	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as autoridades entrevistadas, corroborando com a impressão dos gerentes de ACISP da PM e da PC, o Coronel Comandante da 2ª RPM informou que nas reuniões de avaliação poucas vezes havia a participação de todos os segmentos. Corroborando com o militar, a Delegada Chefe do 2º Departamento da Polícia Civil asseverou que somente os representantes das polícias e da Secretaria de Estado de Defesa Social participavam com frequência, os demais órgãos, raramente, se faziam presentes.



**AFIRMATIVA:** A metodologia IGESP deve contribuir para a integração e gestão dos Comandantes da PM e Chefes da PC responsáveis pelas AISP.

Pela **TABELA 12**, no tocante aos gerentes de AISP PM, 71,42% afirmaram que a metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (gestão operacional).

Com relação aos gerentes de AISP PC, também 71,42% afirmaram que a metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (gestão operacional).

Infere-se, a partir da análise desta, afirmativa que um dos objetivos da metodologia IGESP, qual seja, a contribuição que a mesma deve propiciar para a integração e gestão dos Comandantes da PM e Chefes da PC responsáveis pelas AISP, está sendo cumprido.

Aliás, importante salientar, a integração entre os gerentes policiais, civis e militares, é o ponto mais favorecido pela metodologia IGESP.

**TABELA 12: INTEGRAÇÃO E GESTÃO DOS POLICIAIS CIVIS E MILITARES, QUE ATUAM COMO GERENTES DE AISP NO ÂMBITO DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (gestão operacional).	20	71,44	20	71,44
2- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia, porém, apenas do ponto de vista da relação interpessoal.	02	7,14	02	7,14
3- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia, porém, apenas do ponto de vista da relação profissional (gestão operacional).	02	7,14	04	14,28
4- A metodologia IGESP não propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia.	04	14,28	02	7,14
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA:** A metodologia IGESP deve contribuir para a integração e gestão dos Comandantes da PM e Chefes da PC responsáveis pelas ACISP.

A mesma afirmativa, proposta anteriormente aos gerentes de AISP das polícias Civil e Militar, também foi feita aos gerentes de ACISP das duas corporações.

Pela **TABELA 13**, no tocante aos gerentes de ACISP PM, 50% afirmaram que a metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado Regional e o Comandante de Batalhão/Companhia Independente, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (gestão operacional), ao passo que 33,33% disseram que a metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado Regional e o Comandante de Batalhão/Companhia Independente, porém, apenas do ponto de vista da relação profissional (gestão operacional).

Com relação aos gerentes de ACISP PC, 100% disseram que a metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado Regional e o Comandante de Batalhão, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (gestão operacional).

Infere-se, a partir da análise desta afirmativa, que um dos objetivos da metodologia IGESP, qual seja, a contribuição que a mesma deve propiciar para a integração e gestão dos Comandantes da PM e Chefes da PC responsáveis pelas ACISP, está sendo cumprido.

Esta assertiva, de certa forma, reafirma os resultados obtidos no âmbito das AISP, consoante tabela 12.



**TABELA 13: INTEGRAÇÃO E GESTÃO DOS POLICIAIS CIVIS E MILITARES, QUE ATUAM COMO GERENTES DE ACISP NO ÂMBITO DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE ACISP PM		GERENTES DE ACISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (gestão operacional).	03	50	06	100
2- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia, porém, apenas do ponto de vista da relação interpessoal.	01	16,67	00	0,0
3- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia, porém, apenas do ponto de vista da relação profissional (gestão operacional).	02	33,33	00	0,0
4- A metodologia IGESP não propiciou efetiva integração entre o Delegado da DP e o Comandante de Cia.	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA:** A metodologia IGESP deve contribuir para a integração entre os policiais civis e militares que trabalham na ponta.

Pela **TABELA 14**, no tocante aos gerentes de AISP PM, 60,72% afirmaram que a metodologia IGESP não propiciou efetiva integração entre os agentes da Polícia Civil e os militares da Polícia Militar que trabalham na ponta, contra 39,28%, que informaram que a metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre os agentes da Polícia Civil e os militares da Polícia Militar que trabalham na ponta, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (operacional).

Com relação aos gerentes de AISP PC, 46,44% afirmaram que a metodologia IGESP não propiciou efetiva integração entre os agentes da Polícia Civil e os militares da Polícia Militar que trabalham na ponta, contra 39,28%, que informaram que a metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre os agentes da Polícia Civil e os militares da Polícia Militar, que trabalham na ponta, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (operacional).

Infere-se, a partir da análise desta afirmativa, que um dos objetivos da metodologia IGESP, qual seja, a contribuição que a mesma deve propiciar para a integração entre os policiais civis e militares que trabalham na ponta, não está sendo cumprido na sua plenitude no âmbito da 2ª RISP.

Vale dizer, o IGESP tem contribuído mais para a integração das polícias Civil e Militar nos níveis mais elevados do arranjo institucional.



**TABELA 14: INTEGRAÇÃO DOS POLICIAIS CIVIS E MILITARES QUE TRABALHAM NA PONTA, NO ÂMBITO DAS AISP DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre os agentes da Polícia Civil e os militares da Polícia Militar, que trabalham na ponta, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (operacional).	11	39,28	11	39,28
2- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre os agentes da Polícia Civil e os militares da Polícia Militar, que trabalham na ponta, porém, apenas do ponto de vista da relação interpessoal.	00	0,0	00	0,0
3- A metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre os agentes da Polícia Civil e os militares da Polícia Militar, que trabalham na ponta, porém, apenas do ponto de vista da relação profissional (operacional)	00	0,0	04	14,28
4- A metodologia IGESP não propiciou efetiva integração entre os agentes da Polícia Civil e os militares da Polícia Militar, que trabalham na ponta.	17	60,72	13	46,44
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa



**AFIRMATIVA:** Contribuição da metodologia IGESP para a melhoria da qualidade da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar, no âmbito da AISP.

Pela **TABELA 15**, para 50% dos gerentes de AISP PM, a metodologia IGESP contribuiu eficazmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da AISP, ao passo que 39,29% disseram que a metodologia IGESP contribuiu parcialmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da AISP.

Dos gerentes de AISP PC, 46,44% afirmaram que a metodologia IGESP contribuiu eficazmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da AISP, ao passo que 35,71% disseram que a metodologia IGESP contribuiu parcialmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da AISP.

Infere-se, a partir da análise desta afirmativa, que a metodologia IGESP, na percepção dos gerentes de AISP, contribuiu para a melhoria da prestação de serviço das polícias civil e militar à sociedade.

Todavia, nota-se percentual de pesquisados (10,71% entre os policiais militares e 17,85% entre os policiais civis) entendendo que a metodologia IGESP não contribuiu em nada para a melhoria da prestação de serviço por parte das polícias estaduais. Isso pode evidenciar que a metodologia, ou não foi aplicada adequadamente nessas AISP, ou sequer chegou a ser inserida na rotina de trabalho dessas Áreas.



**TABELA 15: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DOS POLICIAIS CIVIS E MILITARES DAS AISP, NO ÂMBITO DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE AISP PM		GERENTES DE AISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP contribuiu eficazmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da AISP.	14	50	13	46,44
2- A metodologia IGESP contribuiu parcialmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da AISP.	11	39,29	10	35,71
3- A metodologia IGESP não contribuiu para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da AISP.	03	10,71	05	17,85
4- A metodologia IGESP foi fator impeditivo para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da AISP.	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa





**AFIRMATIVA:** Contribuição da metodologia IGESP para a melhoria da qualidade da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar, no âmbito da ACISP.

Pela **TABELA 16**, no tocante aos gerentes de ACISP PM, 83,34% afirmaram que a metodologia IGESP contribuiu parcialmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da ACISP, ao passo que 16,66% disseram que a metodologia IGESP contribuiu eficazmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da ACISP.

Com relação aos gerentes de ACISP PC, 100% afirmaram que a metodologia IGESP contribuiu eficazmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da ACISP.

Infere-se, a partir da análise desta afirmativa, que a metodologia IGESP, na percepção dos gerentes de ACISP, contribuiu para a melhoria da prestação de serviço das polícias civil e militar à sociedade.

Nota-se, quando se compara as respostas dos gerentes de ACISP, tabela 16, com os gerentes de AISP, tabela 15, que a metodologia IGESP apresentou percepção mais favorável à melhoria da qualidade de serviço das polícias, nos níveis mais elevados do arranjo institucional.



**TABELA 16: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DOS POLICIAIS CIVIS E MILITARES DAS ACISP, NO ÂMBITO DA 2ª RISP – 2009**

OPINIÃO	GERENTES DE ACISP PM		GERENTES DE ACISP PC	
	Absoluto	Percentual (%)	Absoluto	Percentual (%)
1- A metodologia IGESP contribuiu eficazmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da ACISP.	01	16,66	06	100
2- A metodologia IGESP contribuiu parcialmente para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da ACISP.	05	83,34	00	0,0
3- A metodologia IGESP não contribuiu para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da ACISP.	00	0,0	00	0,0
4- A metodologia IGESP foi fator impeditivo para a melhoria da prestação de serviço por parte da Polícia Civil e Polícia Militar no âmbito da ACISP.	00	0,0	00	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>	<b>06</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

As autoridades entrevistadas também compartilham do mesmo ponto de vista dos gerentes de ACISP. O Coronel Comandante da 2ª RPM afirmou “ser ponto pacífico” que houve melhoria da prestação de serviço das polícias após o advento da metodologia IGESP. A Coordenadora da Metodologia IGESP asseverou que a metodologia valorizou o trabalho das AISP, que passaram a prestar um trabalho mais preventivo.



## CONCLUSÃO

O presente trabalho teve, como objetivo geral, avaliar se a implementação do IGESP na 2ª Região Integrada de Segurança Pública, sediada no município de Contagem, que é responsável pelo policiamento ostensivo em 17 cidades, ocorreu em consonância com sua construção metodológica.

Nesse sentido, buscou realizar pesquisas, num primeiro momento quantitativas e posteriormente qualitativas, com os comandantes (Polícia Militar) e chefes (Polícia Civil) das Corporações estaduais responsáveis pelo policiamento nesses municípios, além de entrevistas com o comandante da Polícia Militar e chefe da Polícia Civil responsáveis pela 2ª Região Integrada de Segurança Pública, bem como com a coordenadora da metodologia IGESP na 2ª RISP.

Tais pesquisas tiveram por escopo checar se a metodologia IGESP, consoante avançada no plano teórico (item 2.4), foi efetivamente implementada na prática. Para tanto, importante salientar, levou-se em consideração a metodologia IGESP utilizada desde o nascedouro do método, em 2005, até o final de 2008. Isto porque a metodologia sofreu modificações no início de 2009.

Referida metodologia está contida numa cartilha elaborada pela Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais denominada: “IGESP: Estrutura e Funcionamento”, e é composta basicamente de dez marcos balizadores, que ditam as normas que devem ser respeitadas durante a implementação do modelo.

A interpretação e análise dos dados levantados pela pesquisa levaram a resultados importantes, sintetizados a seguir:

- A gestão proposta pelo IGESP está promovendo ações integradas entre as duas polícias estaduais no âmbito da 2ª RISP, mas ainda não engloba a participação de outros órgãos e entidades (Poder Judiciário, Ministério Público e Conselhos Comunitários de Segurança Pública).



- Os encontros estratégicos, em nível de AISP, com a presença do oficial comandante da Companhia/Pelotão Especial PM, do delegado chefe da Delegacia de Polícia e de policiais civis e militares que trabalham na ponta, estão ocorrendo. Todavia, a periodicidade requerida pelo método, que é semanal, nem sempre é respeitada. Da mesma maneira, não tem sido verificada nessas reuniões, com regularidade, a presença do pessoal da ponta.

- Nesses encontros estratégicos, tal qual exige o método, são expostos os números referentes aos principais crimes ocorridos nas AISP, identificados os principais problemas de segurança, as ações conjuntas que serão desencadeadas, bem como levantadas possíveis demandas a serem encaminhadas a outros órgãos públicos.

- Todas as informações levantadas nas AISP são inseridas, em conjunto, pelos policiais Civis e Militares responsáveis por essas áreas, no DOGESP (Documento Gerencial de Trabalho), que é um documento pré-formatado, previsto na cartilha “IGESP: Estrutura e Funcionamento”. Todavia, há uma discrepância na periodicidade de produção do DOGESP, na medida em que a ampla maioria dos gerentes de AISP, tanto da Polícia Civil quanto da Polícia Militar, afirmou que o Documento tem sido confeccionado esporadicamente, contrariando o método, que estimula a produção semanal do DOGESP, quando das reuniões em nível de AISP.

- Os encontros estratégicos em nível de ACISP, onde os delegados das Regionais e os comandantes de Batalhão devem se encarregar de resolver problemas imediatos das AISP, bem como orientar e apoiar suas atividades, estão ocorrendo. No entanto, tais reuniões, diferentemente do previsto, não têm contado ordinariamente com a presença dos gerentes de AISP, que inclusive deveriam apresentar o contido no DOGESP.

- Os encontros de avaliação, organizados pela RISP, onde os policiais responsáveis por cada AISP, numa sala apropriada composta de aparelho de multimídia, devem apresentar as principais ocorrências e problemas identificados nas reuniões de trabalho e



o plano operacional conjuntamente elaborado (DOGESP), estão ocorrendo, sendo que cada AISP, de acordo com a ampla maioria dos pesquisados, tem participado pelo menos três vezes ao ano. Todavia, em detrimento da previsão normativa, esses encontros não têm contado com a presença assídua de representantes de outros órgãos, mormente Ministério Público e Poder Judiciário.

Dentre os objetivos específicos avançados neste trabalho, pode-se afirmar que a implementação do IGESP na 2ª RISP influenciou positivamente para a integração e gestão dos comandantes da Polícia Militar e chefes da Polícia Civil responsáveis pelas AISP. Todavia, não foi capaz, ainda, de influir positivamente para a integração entre os policiais civis e militares que trabalham na ponta. Da mesma forma, a metodologia IGESP não contribuiu eficazmente para a aproximação das polícias com os Conselhos Comunitários de Segurança Pública nem tampouco com os membros do Poder Judiciário (juízes) e Ministério Público.

Concernente ao problema de pesquisa, qual seja, verificar se o advento do IGESP trouxe mudanças eficazes para a prestação de serviço das polícias Civil e Militar na 2ª RISP, a pesquisa demonstrou, na opinião dos gerentes de AISP e ACISP, tanto da polícia Civil quanto da polícia Militar, que a metodologia contribuiu para a melhoria da prestação de serviço das polícias. A eficácia da mudança foi relativizada, na medida em que os entrevistados apresentaram visões discrepantes: um grupo entendendo que o IGESP trouxe melhorias eficazes para a prestação de serviço das polícias e outro analisando que o IGESP contribuiu apenas parcialmente para a melhoria da prestação de serviço.

À medida em que o método for avançando, sendo cada vez mais e melhor internalizado pelos policiais, espera-se que sua aplicação aconteça de forma mais homogênea e padronizada, o que por certo contribuirá para a sedimentação da integração dos órgãos do Sistema de Defesa Social e consequente otimização dos processos de gestão.

Diante da pesquisa, pode-se dizer que a hipótese apresentada foi refutada, na medida em que a maior parte dos gerentes de AISP e ACISP das duas polícias estaduais, afirmou que a metodologia IGESP propiciou efetiva integração entre o Delegado



Regional e o Comandante de Batalhão/Companhia Independente, tanto do ponto de vista da relação interpessoal, quanto profissional (gestão operacional).

A despeito dos percalços, parece inegável, à luz dos dados apresentados, que a metodologia IGESP tem se mostrado uma ferramenta muito útil e promissora no tocante à gestão e integração do trabalho policial em Minas Gerais.

Nesse sentido, a principal contribuição deste estudo, ao analisar sua implementação no âmbito da 2ª RISP, reside justamente na possibilidade de buscar detectar os pontos falhos na transposição da teoria para a prática, visando a correção de rumos em prol da sedimentação da metodologia que, por certo, continuará influenciando na melhoria da prestação de serviço das instituições policiais à sociedade

Dois pontos chamaram a atenção durante a pesquisa: a falta de envolvimento de instituições como o CONSEP, Ministério Público e o Poder Judiciário, e a baixa integração na base das polícias, mesmo com o advento da metodologia IGESP.

Tais pontos, à guisa de sugestão, poderão servir de base para estudos futuros que contemplem a metodologia, vez que tratam de “peças” muito importantes para o perfeito funcionamento da “engrenagem” do Sistema de Defesa Social.

Por ora, torna-se imperioso ressaltar a importância da metodologia e a necessidade do comprometimento e união de todos os atores envolvidos, de mãos dadas com a sociedade. Como disse certa feita Henry Ford: “se todos estão indo adiante juntos, então o sucesso encarrega-se de si mesmo”.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Vilma Terezinha. Análise do Novo Modelo de Gestão em Segurança Pública: IGESP. Monografia de Conclusão do Curso de Especialização em Estudos de Criminalidade. UFMG, Belo Horizonte. 2006.

BAYLEY, David H. Padrões de Policiamento. São Paulo: Edusp, 2001.

BAYLEY, David H. Comparando a Organização das Polícias em Países de Língua Inglesa. In: TONRY, Michael e MORRIS, Norval (Org). Policiamento Moderno. São Paulo: Edusp, 2003.

BEATO FILHO, Cláudio *et all.* IGESP: Uma Solução Viável e Eficiente na Execução da Política Pública de Segurança. Disponível em: <<http://www.crisp.ufmg.br/informativo-07.pdf>> Acesso em 26 de janeiro de 2008.

BEATO FILHO, Cláudio C. Políticas Públicas de Segurança e a Questão Policial. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 13-27, out/dez. 1999.

BRASIL, Constituição da República Federativa. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 29 de janeiro de 2009.

BRODEUR, Jean-Paul. Como Reconhecer um Bom Policiamento. São Paulo: Edusp, 2002.

COSTA, Márcia Regina da. A Violência Disseminada. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 3-12, out/dez. 1999.

DALBOSCO, Jari Luiz. Polícia Comunitária e Sociedade. In: Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária (grupo de trabalho). Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2007.

FERREIRA, Vanderlei. Metodologia do Trabalho Científico. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2002.

MINAS GERAIS, Constituição do Estado de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.almg.mg.gov.br>> Acesso em 29 de janeiro de 2009.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública (DPSSP) nº 01 – Comando Geral. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Plano Regional de Emprego de Policiamento da 7ª Região da Polícia Militar. Contagem, 2007.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta nº 14. Dispõe sobre a Integração e Gestão de Segurança Pública em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.



MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Cartilha IGESP. Belo Horizonte, 2005.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. IGESP: Estrutura e Funcionamento. Belo Horizonte, 2006.

MINAS GERAIS, Universidade Federal de. Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública. Informativo nº 07, ano 5. Belo Horizonte, 2007.

MINAS GERAIS, Universidade Federal de. Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública. Proposta: Integração da Gestão em Segurança Pública na Região Metropolitana de Belo Horizonte – IGESP/RMBH. Belo Horizonte, 2005.

MISSIUNAS. Rafael de Carvalho. As Polícias Judiciárias e as Administrativas no Brasil. Disponível em < <http://jusvi.com/artigos/39172> >. Acesso em 25 de março de 2009.

MONJARDET, Dominique. O que Faz a Polícia. São Paulo: Edusp, 2002.

MOORE, Mark Harrison. Policiamento Comunitário e Policiamento para a Solução de Problemas. In: TONRY, Michael e MORRIS, Norval (Org). Policiamento Moderno. São Paulo: Edusp, 2003.

NORONHA, E. Magalhães. Curso de Direito Processual Penal. São Paulo: Saraiva, 1995, 23.ed.

OLIVEIRA, Alexandre Magno de. Gestão pela Qualidade na Segurança Pública. In: Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária (grupo de trabalho). Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2007.

REISS JR, Albert J. Organização da Polícia no Século XX. In: TONRY, Michael e MORRIS, Norval (Org). Policiamento Moderno. São Paulo: Edusp, 2003.

SAPORI, Luís Flávio e ANDRADE, Scheilla Cardoso P. de. Integração Policial em Minas Gerais: Desafios da Governança da Política de Segurança Pública. Porto Alegre: Civitas, 2008, v. 8, n. 3, set-dez.

SKOLNICK, Jerome e BAYLEY, David H. Policiamento Comunitário. São Paulo: Edusp, 2002.

SOUZA, Renato Vieira. Do Exército Estadual à Polícia de Resultados: Crises e Mudanças de Paradigmas na Produção Doutrinária da Polícia Militar de Minas Gerais (1969 – 2000). Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2003.

SOUZA, Robson Sávio Reis. O Município e a Segurança Pública: Uma Análise de Belo Horizonte, *In*: Revista Pensar. Belo Horizonte: Editora Sigma, 2008.





**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
Governo de Minas Gerais

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. Policiamento Comunitário: Como Começar. RJ: PMERJ, 1994, p.04.

VANAGUNAS, Stanley. Planejamento dos Serviços Policiais Urbanos. In: GREENE, Jack R. (Org). Administração do Trabalho Policial. São Paulo: Edusp, 2002.

WACQUANT, Loic. Punir os Pobres: a Nova Gestão da Miséria nos Estados Unidos da América (a Onda Punitiva). Rio de Janeiro: Revan, 2003.