



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA**

**Representatividade, Conversação, Pactuação e Avaliação: uma análise
da integração das Polícias Militar e Civil em Minas Gerais (2003-2017)**

Aluno: Fabiano Celestino Pereira

BELO HORIZONTE

2018

Fabiano Celestino Pereira

Representatividade, Conversação, Pactuação e Avaliação: uma análise da integração das Polícias Militar e Civil em Minas Gerais (2003-2017)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública.

Orientador (a): Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro

Belo Horizonte

2018

Fabiano Celestino Pereira

Representatividade, Conversação, Pactuação e Avaliação: uma análise da integração das Polícias Militar e Civil em Minas Gerais (2003-2017)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA

Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro – UFMG/DSO

Luís Flavio Saporì – PUC-Minas

Belo Horizonte, 21 de Novembro de 2018.

Agradeço a Deus, pela vida e pelas oportunidades que me proporcionou até aqui.

A minha família, por ter colaborado nos momentos mais difíceis, e suportado comigo as dificuldades da caminhada.

Aos meus amigos, por serem suporte para as dificuldades e também incentivo e alegria.

A todos aqueles, que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de analisar as decisões do Colegiado de Integração, previsto na política de integração do Estado de Minas Gerais, implementada a partir do ano de 2003. Neste sentido, foram analisadas as atas desse colegiado no período compreendido entre os anos de 2004 a 2017. O estudo baseou-se na concepção interpretativa de seis categorias de análise denominadas como: Representatividade, Conversação, Prioridades, Pactuação de Acordos, Estabelecimento de Metas e Avaliação de Resultados. Diante disso foi possível observar, de forma geral, um alcance sistemático e interpretativo do que as atas diziam sobre as categorias de análise.

Palavras-chave: Política pública, Polícia, Segurança pública, Integração das polícias.

Índice de Figuras

Figura 1 – Arranjo institucional de segurança pública em MG em 2002.....	17
Figura 2 – Arranjo institucional de segurança pública em MG a partir de 2003	17
Figura 3 – Composição do sistema de informação integrado de segurança pública em MG a partir de 2003.....	20
Figura 4 – Formação das áreas integradas de segurança pública a partir de 2003	21
Figura 5 – Mapa articulação operacional das 18 RPM de MG a partir de 2009/2010	22
Figura 6 – Articulação das cidades sedes das 18 RISPs em MG a partir de 2009/2010	23

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Quantidade de reuniões realizadas pelo CISDS 2004/2017	41
Gráfico 2 – Presença das autoridades que compõem o CISDS 2004/2017	46
Gráfico 3 – Percentual dos presentes nas reuniões do CISDS 2004/2017	48
Gráfico 4 – Distribuição percentual de participação dos titulares da PM e PC CISDS 2004 / 2017.....	52
Gráfico 5 – Distribuição do nº de reuniões destinada a cada RISP CISDS 2004/2017.....	56
Gráfico 6 – Nº de reuniões destinadas às cidades do Estado de MG CISDS 2004/2017.....	57
Gráfico 7 – Distribuição anual de operações conjuntas entre PM e PC CISDS 2004/2017..	59
Gráfico 8 – Quantidade de prioridades estabelecidas pelo CISDS 2004/2017	61
Gráfico 9 – Distribuição percentual de reuniões que houve estabelecimento de prioridades CISDS 2004/2017	62
Gráfico 10 – Acordos produzidos nas reuniões do CISDS 2004/2017	67
Gráfico 11 – Porcentagem total de acordos produzido pelo CISDS 2004/2017	69

Índice de Quadros

Quadro 1 – Categorias que orientam a coleta de informações nas atas produzidas pelo CISDS 2004/2017	39
Quadro 2 – Grupo de ações prioritárias estabelecidas pelo CISDS 2004/2017.....	63
Quadro 3 – Áreas de pactuação de acordos CISDS 2004/2017.....	71
Quadro 4 – Metas de redução de homicídios por RISP deliberadas pelo Colegiado para o ano 2010, relativo aos números de 2009 – CISDS 2004/2017.....	75
Quadro 5 – Indicadores utilizados para acompanhamento do cumprimento das metas (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017).....	76
Quadro 6 – Avaliação dos resultados das Metas, Acordos e Ações realizados pelo CISDS 2004/2017.....	79

Sumário

Introdução	9
Hipótese e objetivos.....	10
Organização do texto	11
Capítulo 1 - Por que integrar? Uma análise do contexto policial brasileiro	12
A política de segurança pública em Minas Gerais: o lugar da integração	16
O Colegiado Integrado de Defesa Social.....	26
Capítulo 2 – Uma análise das categorias conceituais de que orientam o estudo da integração.	29
Representatividade.....	29
Conversação	30
Prioridades	32
Pactuação de acordos.....	33
Estabelecimento de Metas.....	35
Avaliação de resultados alcançados.....	36
Capítulo 3 – Metodologia de coleta e análise de informações.....	38
Capítulo 4 – A política de integração sobre a perspectiva das categorias de análise: o que dizem as atas.....	42
4.1 – Representatividade	45
4.1.1 - Quais instituições estavam presentes nas reuniões do Colegiado?	48
4.1.2 - Quem representava a instituição era o titular ou o suplente?	49
4.1.3 Se o suplente, houve justificativa para a ausência do titular?	53
4.2 – Conversação	54
4.2.1 Há menção a mecanismos de conversação?.....	55
4.2.2 Houve debate sobre áreas integradas?	55
4.2.3 Houve debate sobre operações conjuntas?	58
4.3 Prioridades.....	60
4.3.1 Foram estabelecidas prioridades nas reuniões?	61
4.3.2 Quais foram as prioridades estabelecidas?	63
4.4 Pactuação de Acordos.....	66
4.4.1 A reunião produziu acordo entre as instituições e a SEDS?	66
4.4.2 A reunião produziu acordo sobre as políticas a serem implementadas?	67
4.4.3 A reunião resultou em algum tipo de pactuação de resultados?	71
4.5 Estabelecimentos de Metas	72

4.5.1 A reunião resultou em estabelecimento de metas para as instituições?	73
4.5.2 Houve pactuação de mecanismos para acompanhamento do cumprimento das metas?	75
4.5.3 Houve contrapartidas para os cumprimentos das metas?.....	76
4.6 Avaliações dos Resultados Alcançados.....	77
4.6.1 Houve avaliação dos acordos e metas pactuados anteriormente?.....	77
4.6.2 Os resultados foram alcançados?	83
Considerações finais	86
Referências Bibliográficas.....	91

Introdução

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como objeto principal de estudo as atas produzidas pelo Colegiado de Integração, um mecanismo utilizado na Política de Integração das Polícias do Estado de Minas Gerais, que teve como foco principal a promoção da articulação interinstitucional entre as organizações que compunham o Sistema de Defesa Social,¹ com o objetivo de reduzir a criminalidade no Estado.

O Colegiado Integrado de Defesa Social (CIDS), que funcionou entre os anos de 2003 e 2016, tinha por finalidade a discussão de temas relacionados à segurança pública do Estado de Minas Gerais, bem como cabia a essa instância definir as diretrizes a serem seguidas nas atuações integradas e deliberar sobre assuntos estratégicos que envolviam os diversos órgãos do Sistema de Defesa Social. O Colegiado tinha ainda como dever específico formular e aprovar diretrizes e estratégias visando à integração do Sistema de Defesa Social do Estado; definir e aprovar grupos de trabalho para o tratamento de assuntos específicos; formular e aprovar planos, programas e metas integradas para o Sistema de Defesa Social; acompanhar a gestão operacional de integração dos diversos segmentos que compõem a defesa social e avaliar o cumprimento dos planos e metas estabelecidas.

Como um mecanismo de articulação interinstitucional, o Colegiado tinha a responsabilidade de dar direcionamento a toda política. Para cumprir os objetivos propostos, o Colegiado era composto por representantes (chefes) das instituições do Sistema de Defesa Social, além do Secretário de Estado de Defesa Social (SEDS) e do Secretário Adjunto da SEDS. Era no colegiado que os acordos e metas estabelecidas eram firmados entre as instituições e entre as instituições e governo. Assim as decisões produzidas e articuladas tinham também um caráter de governança.

O trabalho que ora se apresenta pretende analisar todas as decisões do Colegiado de Integração dos Órgãos de Defesa Social inscritas nas atas de todas as reuniões. A proposta original era analisar as atas produzidas entre 2003 (quando o

¹ Essas instituições serão descritas na seção seguinte.

² Lei Estadual 22257/16: Extingui a SEDS e cria a Secretaria de Estado de Segurança Pública e a Secretaria de Estado e Administração Prisional.

Colegiado foi instituído com a implementação da Política de Integração das Polícias) e 2016 (quando a Secretaria do Estado e Defesa Social (SEDS) foi extinta). Em 2017, o Colegiado de Integração foi substituído pela Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP), conforme prevê a Lei Estadual 22.257/16. Assim, como as atas de 2017 foram disponibilizadas, este ano também foi incluído na análise, que passou a refletir quatorze anos da política de integração na segurança pública dos mineiros.

Ressalta-se que a análise será constituída sobre os aspectos conceituais da representatividade, conversação, prioridades, pactuação dos acordos, estabelecimento de metas e avaliação de resultados. Categorias estas que serão conceitualmente detalhadas no capítulo dois (2), mas que compuseram a moldura teórica que orienta a análise de dados.

Hipótese e objetivos

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como objetivo geral examinar, através das atas produzidas, as decisões do Colegiado de Integração dos Órgãos de Defesa Social, presente na Política de Integração das Polícias do Estado de Minas Gerais, entre os anos de 2003 a 2017.

Assim, no âmbito desta monografia, o objetivo é reconstituir o funcionamento do Colegiado, com vistas a entender se o processo de conversação se fez presente ao longo dos 14 anos em que essa instância esteve em funcionamento. Assim sendo, a pergunta de pesquisa que esse trabalho pretende responder é: Tomando como ponto de partida os aspectos da representatividade, conversação, pactuação de acordos e avaliação dos resultados, o Colegiado de Integração conseguiu promover a articulação interinstitucional que possibilitasse a integração das ações entre as polícias – Militar e Civil?

A hipótese a ser testada é a de que o Colegiado de Integração, previsto na Política de Integração do Sistema de Defesa Social do Estado de Minas Gerais, apesar de demonstrar um grande poder de articulação interinstitucional entre os Órgãos de Defesa Social (sobre os aspectos da representatividade, conversação, pactuação dos

acordos e avaliação dos resultados) não foi capaz de promover a integração das ações das Polícias Militar e Civil, as quais, com o tempo, deixam de participar deste arranjo, esvaziando essa esfera decisória e, por conseguinte, a própria política de integração.

Organização do texto

Este Trabalho de Conclusão de Curso encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro apresenta-se uma análise do contexto de segurança pública existente no Brasil atual, com ênfase na necessidade de integração dos órgãos policiais e no uso da representação, conversação, pactuação e avaliação como elementos norteadores da política pública em Minas Gerais.

No segundo capítulo é delineado o marco conceitual da Política de Integração a partir do qual se estruturou a análise desta monografia, o qual está eminentemente relacionado ao que se espera em termos de funcionamento das instituições policiais em contextos democráticos. No terceiro capítulo é descrita toda metodologia de coleta e análise das informações que foram necessárias para o desenvolvimento deste trabalho.

No quarto são analisados os dados coletados nas atas do Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social, com vistas a verificar se os elementos característicos de instituições democráticas estavam presentes nesta instância e se eles viabilizaram a maior integração entre a Polícia Militar e a Polícia Civil entre os anos de 2003 e 2017. Por fim, são descritas as conclusões deste estudo.

Capítulo 1 - Por que integrar? Uma análise do contexto policial brasileiro

Para melhor compreensão de como a política de integração implementada em Minas Gerais entre os anos de 2003 e 2017 se configura como inovação, o que justificaria a necessidade de se analisar a constituição e o funcionamento do Colegiado, é importante rememorar o arranjo institucional das polícias (Militar e Civil) prescrito pelo texto Constitucional.

A Segurança Pública no Brasil é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, conforme prevê a Constituição Federal de 1988 (CF/88) e é exercida por órgãos predeterminados dentro das competências preestabelecidas aos entes federados, ou seja, União, Estados e Municípios.

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

(BRASIL, 1988)

Cada instituição dentro de suas respectivas áreas de competência para atuação seja em âmbito federal, estadual e/ou municipal contribui conjuntamente para a promoção do bem estar social proporcionado pela sensação de segurança objetiva e subjetiva. Ocorre que tal como disposto no art. 144, há uma enorme fragmentação das polícias estaduais do ponto de vista de suas principais atividades, conformando o que Beato e Ribeiro (2015) definem como ciclo incompleto de polícia. Vejamos novamente o texto constitucional:

Art. 144

§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 7º A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

Com essa divisão entre trabalho ostensivo (a cargo da Polícia Militar) e trabalho investigativo (a cargo da Polícia Civil) cria-se uma série de disjunções que têm como efeitos perversos a ineficiência na segurança pública. Por exemplo, a organização que encontra um corpo vítima de homicídio e ouve a população sobre o que ocorreu não é a mesma que irá investigar como o crime aconteceu e quem é o seu responsável, o que contribuiria para a baixa taxa de elucidação e, por conseguinte, responsabilização pela ocorrência deste delito. Essa seria, inclusive, uma das causas para a multiplicação dos homicídios entre nós: dada a incapacidade do Estado em responder a esses crimes, vários tomam a função de justiça, executando seus inimigos (BEATO; RIBEIRO, 2015).

Esse exemplo é, de certa maneira, bastante consensual entre os especialistas para explicar a tragédia da segurança pública em geral e dos homicídios em especial nos últimos 30 anos. Exatamente por isso, desde 1990 são inúmeras as experiências que buscaram, de alguma maneira, reduzir a disjunção entre as polícias (militar e civil) como forma de aumentar a eficiência das políticas de segurança pública e, dessa maneira, reduzir os homicídios e, por conseguinte, as demais taxas de criminalidade.

Uma das primeiras tentativas de se induzir essa maior articulação entre as polícias foi o Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) lançado em 2001 como uma resposta ao assalto do ônibus 174.² De acordo com Barbosa et al (2018), essa primeira iniciativa, realizada ainda no governo FHC, foi bastante modesta, uma vez que “o plano limitava-se a reformas estruturais e paliativas circunscritas à compra de armas e viaturas” (p. 4), o que permitia uma leitura dualista, posto que ora objetivava “reprimir a violência e a criminalidade e em outro prioriza uma intervenção dirigida para o social – em especial, em programas que envolvam a comunidade no policiamento de forma que ela possa auxiliar na prevenção da violência” (p. 5).

² Segundo Barbosa et al (2018, p. 3), o assalto do ônibus 174 foi executado pelo “Sobrevivente da chacina da candelária ocorrido na madrugada de 23 de julho de 1993, foi onde seis menores e dois maiores sem tetos foram assassinados por policiais militares, sendo Sandro um dos sobreviventes de tal massacre, envolve-se em outro acontecimento dramático em 2000, quando o mesmo sequestra o ônibus 174 armado de um revolver, onde faz onze reféns. Quando Sandro decide sair do ônibus faz Geisa Firmo Gonçalves como seu escudo, é quando um policial do BOPE dispara um tiro em direção a Sandro, mas o disparo acaba por vitimar a refém Geisa, que foi levada ao hospital e declarada morta. Sandro imobilizado pela Polícia acabou sendo assassinado por asfixia na viatura policial”.

Porém, este plano teve diversos méritos, pois colocou a segurança pública pela primeira vez na agenda nacional e, ainda, viabilizou a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública – (FNSP), “o Sistema Nacional de Segurança Pública o Plano de Integração e acompanhamento dos programas sociais de prevenção à violência (PIAPS) e o Programa de Integração Nacional de Informações de Justiça e Segurança Pública (INFOSEG)” (Barbosa et al, 2018).

Antes do PNSP, os Estados sempre arcaram praticamente com todas as responsabilidades. A partir dele, a União, por se tratar do ente federativo com mais recursos financeiros passou a contribuir significativamente com repasses de verbas. Quanto aos municípios coube à organização das Guardas Municipais, que tem a função de garantir a preservação dos patrimônios públicos municipais (TEIXEIRA, 2010 p.22).

Além disso, o PIAPS reflete um importante aspecto que nos leva a entender a complexidade a qual esta inserida a construção de uma política pública em segurança pública, pois se norteia sobre o entendimento dos princípios da multidimensionalidade e multisetorialidade. Isso quer dizer que não podemos pensar em política pública de segurança pública de maneira isolada. A segurança pública só pode ser pensada dentro de uma visão sistêmica (SILVA, 1998, p. 105).

O plano de FHC contribuiu, portanto, para a criação de estruturas voltadas para a segurança pública nos níveis federal, estadual e municipal, entre as quais se encontra a proliferação de Guardas Municipais para recebimento dos recursos do FNSP. Para além disso, neste primeiro plano foram lançadas as bases para uma ação mais substantiva pelo governo federal, o que viria com o Projeto Nacional de Segurança Pública para Brasil (2003), lançado no primeiro ano do governo Lula.

Com o PNSP de 2003, o Governo Federal se colocou como coordenador das políticas nacionais de segurança e logo se tornou possível alcançar significativas melhoras na gestão da segurança pública nos estados. Segundo Soares (2007, pag. 87), o PNSP foi elaborado pelo Instituto Cidadania e no momento da criação do plano foram ouvidos gestores, pesquisadores, especialistas e profissionais das mais diversas instituições e regiões do país, além de lideranças da sociedade.

Segundo Soares (2007), o PNSP foi estruturado em torno de quatro eixos distintos, na tentativa de construir consenso entre os Governadores sobre quais são as

atribuições dos estados na área de segurança pública, promover a instalação de gabinetes integrados em todos os Estados e garantir o não contingenciamento de recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP). Neste aspecto, o plano tratava-se de um conjunto de propostas articuladas e sistêmicas, que visava à reforma das polícias, do sistema penitenciário e à implantação integrada de políticas preventivas.

De acordo com Barbosa et al, 2018 (2018, p. 7), o programa de 2003 tinha “como eixos fundamentais a normatização do Sistema Único de Segurança Pública (Susp), e a desconstitucionalização das polícias” de forma que elas pudessem exercer suas atividades dentro da lógica do ciclo completo (evitando a divisão do trabalho entre policiais militares e civis, como descrito anteriormente), o que contribuiria ainda para “reduzir a violência que se manifesta sob a forma de criminalidade” (Ibidem). Para tanto, o principal ponto de partida deveria ser a integração policial, a qual ocorreria da seguinte maneira:

No âmbito operacional, ainda fazendo referência ao Sistema Único de Segurança Pública, o Projeto (2003) propõe a criação em todas as unidades da Federação das Áreas de Integração de Segurança Pública (AISPs), estas seriam unidades descentralizadas que teriam como finalidade planejar, controlar, supervisionar, avaliar e monitorar as atividades na segurança pública. Tem como finalidade a integração das polícias com a comunidade, com as instituições públicas prestadoras de serviços à população de modo geral, incorporando os serviços prestados pelas mesmas ao planejamento estratégico da atividade policial a fim de racionalizar os recursos da segurança pública. A integração das forças policiais estaduais e municipais possibilitaria o planejamento e a execução de políticas locais de policiamento. A criação das AISPs prevê ainda a criação da Comissão Civil e Comunitária de Segurança com caráter consultivo a ser implantado em cada uma dessas áreas (ver o documento municipal).

Tal como o Programa Nacional se orientava pela temática da integração policial, em Minas Gerais, a eleição de Aécio Neves para governador do estado significou a tentativa de tornar essa proposta – integração entre as polícias – como algo muito maior do que a criação de áreas integradas que estruturava o planejamento federal. Dentro de uma visão abrangente a nível nacional iniciamos pelo entendimento do contexto do Programa Nacional de Segurança Pública (PNSP), consecutivamente, dentro de uma visão mais restrita abordaremos o caso do Estado de Minas Gerais, com foco na Política de Integração das Polícias do Estado de Minas Gerais, que foi construída e implementada visando trazer respostas plausíveis ao problema dos altos índices de criminalidade e a baixa interação entre os órgãos responsáveis pela Segurança Pública no Estado.

A política de segurança pública em Minas Gerais: o lugar da integração

Se no âmbito federal a discussão da segurança pública se inicia a partir de um evento trágico (o assalto do ônibus 174), no Estado de Minas Gerais, um dos pontos de mudança da política de segurança pública foi a crise da Polícia Militar no ano de 1997, que gerou uma das maiores paralisações da categoria, greves e outros movimentos reivindicatórios das Corporações Militares. Tanto a Polícia Militar, como o Corpo de Bombeiros Militar, lutavam por melhorias salariais e melhores condições de trabalho. Diante deste contexto, o Governo mineiro se abriu para discutir o assunto e concluiu que transformações se faziam necessárias. Mediante esse processo, a Segurança Pública no Estado passou por mudanças, na qual teve origem a Política de Integração do Sistema de Defesa Social.

Porém, a grande oportunidade para se constituir um novo arranjo aconteceria apenas a partir de 2003, com a eleição de Aécio Neves para governador do estado, quando um processo de reforma institucional mais amplo começou a ser implementado. A atividade policial no Estado de Minas Gerais é realizada tanto pela Polícia Militar, no policiamento ostensivo e preventivo, como pela Polícia Civil, polícia judiciária ou investigativa, na lógica do modelo bipartido como prevê a Constituição Federal de 1988. O desenvolvimento de suas funções institucionais demonstravam deficiências operacionais e estratégicas, quanto aos quesitos de interação, conversação e compartilhamento de informações e, conseqüentemente, baixo controle da criminalidade.

A cisão do ciclo completo da atividade policial em duas organizações distintas tem provocado uma disjunção crônica no sistema de justiça criminal, explicando parcialmente sua baixa efetividade no controle da criminalidade (SAPORI; ANDRADE, 2008 p. 429).

Com vistas a reverter este cenário de ineficiência, foi desenhada a Política de Integração das Polícias do Estado de Minas Gerais (MG), implementada no primeiro governo do então Governador Aécio Neves, entre os anos de 2003 e 2006. Um dos primeiros passos foi à criação da Secretaria do Estado de Defesa Social (SEDS) subordinada ao Governador, como prevê a Lei Delegada 56 de janeiro 2003. Concomitantemente buscou-se uma reorganização dos órgãos de defesa social em um sistema integrado. Com a criação da SEDS, a dinâmica da Política de Integração foi reestruturada com a reunião dos órgãos de defesa social sob uma mesma coordenação.

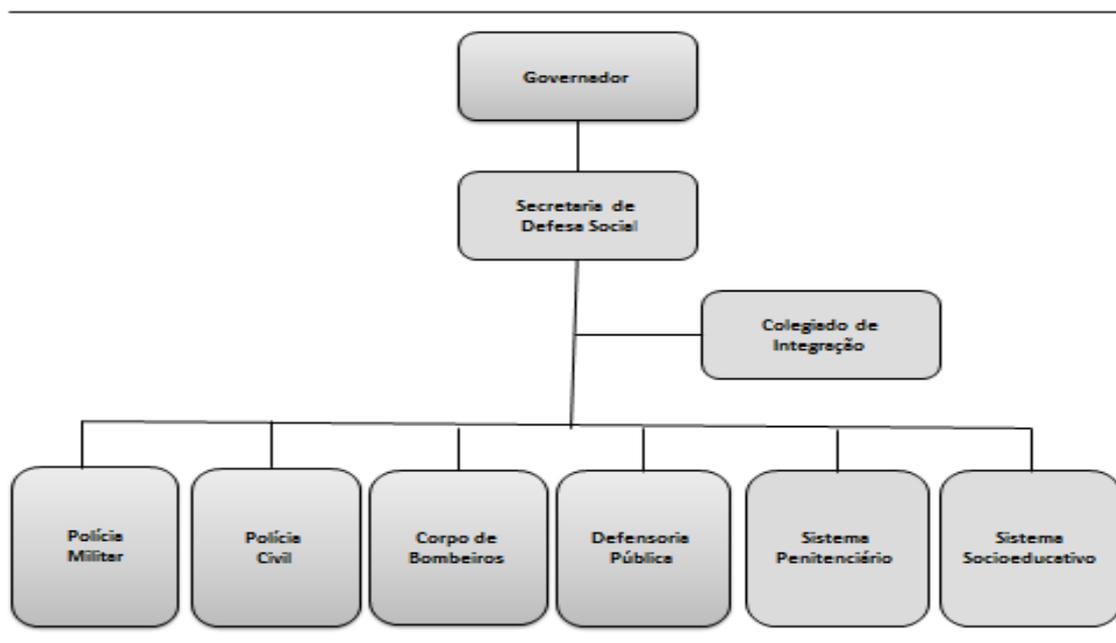
Os dois organogramas abaixo servirão de base para entender a composição dos arranjos institucionais antes e depois da implementação da política de integração das polícias (Figuras 1 e 2, respectivamente).

Figura 1 - Arranjo institucional da segurança pública em Minas Gerais 2002



Fonte: Teixeira (2010, p.38)

Figura 2- Arranjo institucional de segurança pública em Minas Gerais a partir de 2003



Fonte: Teixeira (2010, p.39)

Ao fazer comparações entre os organogramas fica claro como as organizações de defesa social operavam de maneira autônoma, o que significa dizer que cada qual contava com um planejamento operacional específico e individualizado, o que incluía um sistema de informações próprio e uma área territorial para organização de suas

atividades cotidianas. Isso implica dizer que não havia qualquer tipo de articulação entre elas no que se refere à organização dos dados e suas operações.

A integração proposta pela SEDS busca reverter este cenário integrando o planejamento operacional, de tal forma que as informações produzidas por cada instituição pudessem ser complementadas pelas demais agências. Além disso, a área de atuação dessas organizações passou a coincidir de maneira que as responsabilidades pudessem ser compartilhadas.

Dentro da lógica administrativa e financeira, embora a Polícia Militar (PM), a Polícia Civil (PM), Corpo de Bombeiro Militar (CBM) e a Defensoria Pública estejam dentro da composição dos órgãos que compõe o Sistema de Defesa Social, eles estão subordinados diretamente ao Governador, para tanto ficaram mantidas suas autonomias administrativas e financeiras. Já quanto à SEDS, o relacionamento com essas instituições se dá apenas no âmbito operacional. No que tange ao Sistema Penitenciário e o Sistema Socioeducativo ressalta-se que eles eram subordinados à SEDS tanto administrativo, quanto operacionalmente.

Como norte para funcionamento da SEDS, foi desenhado um Plano de Segurança Pública, sendo que o principal eixo que afetava as polícias dizia respeito às Políticas de Integração entre a Polícia Militar e a Polícia Civil. Essas se basearam em três pontos distintos, a saber: a) integração dos sistemas de informação, b) integração das áreas de atuação e; c) integração do planejamento operacional. Como política complementar existia ainda a integração do sistema de ensino e das atividades correcional. Ou seja, era algo muito mais amplo que o Programa Nacional de Segurança Pública (2003), que se orientava majoritariamente pela integração policial.

A integração dos sistemas de informação se baseou no desenvolvimento de dois sistemas (centros operativos) capaz de gerir os trabalhos diante da natureza das atividades. Os dois centros operativos do Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS), que cuidaria da gestão integrada das informações no âmbito das organizações policiais, conforme descreve Saporì (2013), foi estruturado a partir do Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD), e do Centro Integrado de Informação de Defesa Social (CINDS).

Neste arranjo, o CIAD cuidaria da gestão das atividades operacionais, centralizando as chamadas da PM, PC e CBM, que seriam processadas e direcionadas aos órgãos competentes para o atendimento. O CINDS teria a função de coordenar a gestão das informações sistematizadas, especialmente, análise criminal e produção de estatísticas (SAPORI; ANDRADE, 2013, p. 104).

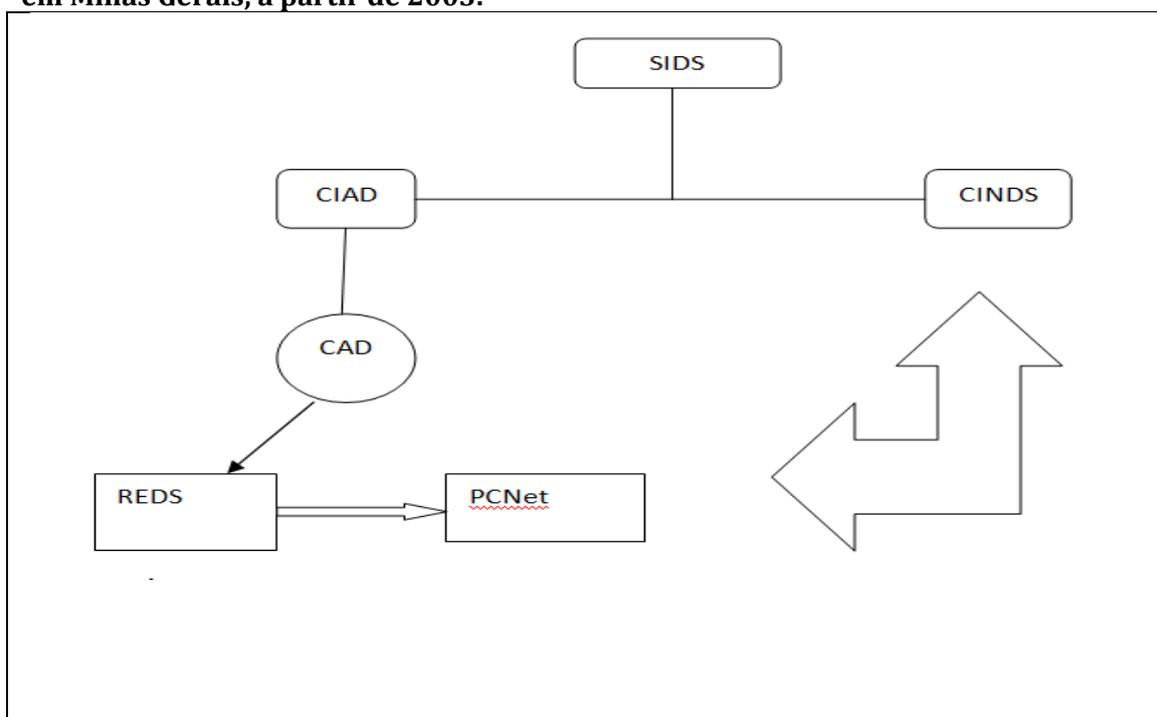
Atuando como módulos operacionais que possibilitariam a aglutinação das informações em forma de banco de dados, foram desenvolvidos os seguintes sistemas informatizados: Controle de Atendimento e Despacho (CAD), Registro de Eventos de Defesa Social (REDS), substituindo o antigo Boletim de Ocorrência (BO) e o (PCNet), que seria o Sistema de Procedimentos Policiais via web utilizado pela Polícia Civil (SAPORI; ANDRADE, 2013, p. 105).

Obedecendo assim o seguinte fluxo, o sistema CAD seria acionado pelo número 190 e possibilitaria a análise inicial do evento, com o encaminhamento adequado, acompanhamento simultâneo, atualizações, alocação de efetivos. O REDS, por sua vez, seria o documento no qual aconteceria o registro do fato, inicialmente pela polícia militar e, depois, pela polícia civil, evitando assim o registro duplo do mesmo fato. Outra vantagem do REDS seria a garantia da continuidade do processamento da ocorrência entre a Polícia Militar e a Polícia Civil.

Conseqüentemente, o REDS alimentaria automaticamente o sistema PCNet, que tem a função de dar continuidade aos procedimentos policiais e possibilita o controle das ocorrências, dos inquéritos, auto de prisão em flagrante (APF), termos circunstanciados de ocorrência (TCO) e outros procedimentos investigatórios (SAPORI; ANDRADE, 2013, p. 105).

Diante disso, temos como fonte de alimentação do CINDS as informações produzidas e processadas nos sistemas CAD, REDS e PCNet, que vieram substituindo os sistemas SM20 da PM e o SEAB da PC anteriormente destinados ao registro de ocorrências (SAPORI; ANDRADE, 2013, p. 106). Desta forma, o fluxograma abaixo apresenta como passou a funcionar a integração dos sistemas de informações previstos pela política de integração.

Figura 3 - Composição do Sistema de Informação Integrado de Segurança Pública em Minas Gerais, a partir de 2003.



Fonte: Autoria própria

Além das ferramentas tecnológicas, que possibilitaram a integração dos sistemas de informações das duas polícias, houve a integração das áreas de atuação das organizações policiais do Estado, denominadas como Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP). Esse projeto se estruturou em três instâncias de divisão geográfica, as quais sejam: a) Região Integrada de Segurança Pública (RISP), b) Áreas de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISP), c) Área Integrada de Segurança Pública (AISP).

Tradicionalmente, de maneira conceitual, a Região da Polícia Militar (RPM) é entendida como uma região geograficamente determinada para atuação dos membros da corporação policial, sendo subdivididas pelos Batalhões da Polícia Militar (BPM) que compõem a RPM, e, conseqüentemente, as respectivas áreas dos Batalhões é subdividida em companhias PM, Pelotões PM ou Destacamentos PM que compõem as respectivas áreas dos Batalhões. A Polícia Civil, quanto ao quesito de divisão de áreas geográficas, também tem o mesmo dispositivo da Polícia Militar. Assim, quando se fala sobre responsabilidade territorial, cada Departamento de Polícia Civil tem sua área de atuação geograficamente determinada, e esta área é subdividida em Delegacias

Seccionais ou Regionais e as áreas das Delegacias Regionais são subdivididas em Delegacias Distritais.

A integração da atuação das polícias contemplaria uma área comum de atuação entre as organizações policiais – polícias militar e civil - em três níveis distintos e complementares. O primeiro nível, denominado como nível estratégico, foi estruturado diante da composição de uma Região Integrada de Segurança Pública (RISP), que é formada por uma Região da Polícia Militar (RPM) mais um Departamento da Polícia Civil (SAPORI; ANDRADE; 2008 p. 439). Já o segundo nível, denominado como nível tático, foi estruturado sobre a concepção de uma Área de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISP), que é formado pelos Batalhões da Polícia Militar (BPM) ou uma Companhia Independente de Polícia Militar (Cia Ind. PM) mais uma Delegacia Seccional ou uma Delegacia Regional (SAPORI; ANDRADE; 2008 p. 439). O terceiro e último nível, denominado como nível operacional, foi estruturado mediante a concepção de uma Área Integrada de Segurança Pública (AISP), que é formada por uma Companhia PM, Pelotão PM ou Destacamento PM mais uma Delegacia Distrital, de Comarca ou Município (SAPORI; ANDRADE; 2008 p. 439).

O organograma abaixo demonstra como foi pensada e desenvolvida a integração das áreas geográficas de atuação dos órgãos de segurança pública de Minas Gerais em um ciclo completo, nos três níveis, Estratégico, Tático e Operacional.

Figura 4 – Formação das áreas integradas de segurança pública a partir de 2003.

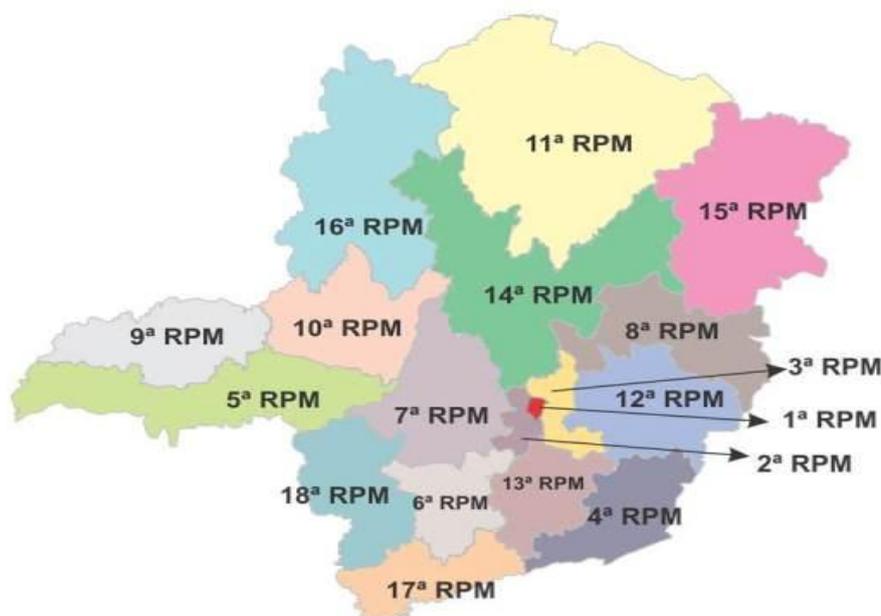


Fonte: Autoria própria

Para Saporì & Andrade (2013, p. 107), no ano 2009, aconteceram muitas negociações e promoção de acordos entre as duas instituições policiais, PM e PC, para que chegasse a um entendimento final sobre o mapeamento e delimitação das áreas geográficas desta nova estrutura integrada desde a RMBH até o interior, processo este que começou no ano de 2006, com a Resolução conjunta nº39/2006. Essa determinou a criação das Regiões Integradas de Segurança Pública para todo Estado, que além das RISPs 1, 2 e 3 localizadas na RMBH, mais 13 RISPs foram criadas no interior de MG e nos anos de 2009 e 2010 foram criadas as duas últimas a 17ª RISP e a 18ª RISP. Neste aspecto, houve um grande avanço para o interior do Estado. Ainda segundo Saporì & Andrade (2013, p. 107) nesse período foram instituídas pelo menos 313 AISPs, 71 ACISPs e 18 RISPs.

As dezoito Regiões Integradas de Segurança Pública (RISPs) que foram criadas tiveram suas respectivas sedes instaladas nas cidades reconhecidas como polos das diversas regiões do Estado, onde também foram instaladas as sedes das Regiões da Polícia Militar (RPM), conforme demonstra o mapa do Estado de Minas Gerais abaixo, que demonstra a articulação operacional das 18 RPM de Minas Gerais.

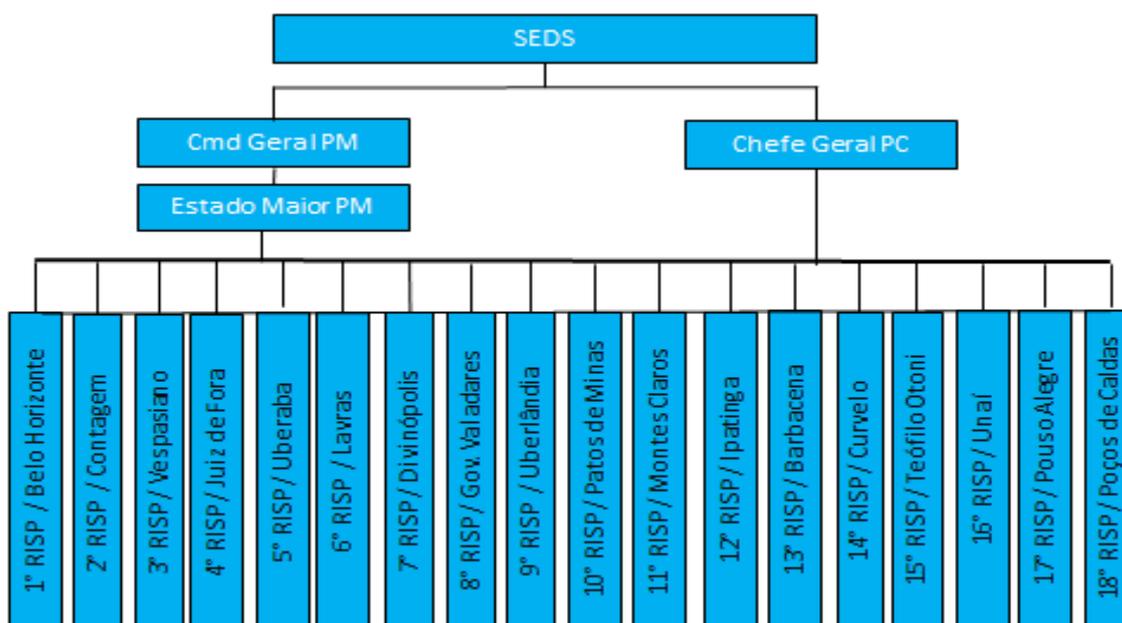
Figura 5 - Mapa da Articulação Operacional das 18 RPM de MG a partir de 2009 - 2010



Fonte: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalm/contendo.action?contendo=674&tipoContendo=sub>
P, acesso em 13 de junho de 2018.

Quanto aos critérios para a escolha das 18 cidades sedes das respectivas RISPs não foi observado nenhuma especificação previamente definida. Entretanto são observados alguns pontos semelhantes entre elas, como por exemplo, a questão da importância econômica para a região, densidade demográfica e apresentação de altos números de criminalidade, além da posição geograficamente estratégica em que as cidades ocupam nos limites territoriais do Estado. O fluxograma a seguir demonstra como ficou a articulação das 18 cidades sedes das RISPs depois da implementação da última RISP na cidade de Poços de caldas, também sob os aspectos de formação de uma Região Integrada de Segurança Pública (RISP).

Figura 6 - Articulação das cidades sedes das 18 RISPs em MG a partir de 2009-2010.



Fonte: Autoria própria.

O último ponto da integração entre as Polícias Militar e Civil ampara-se sobre a concepção de Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP), uma visão metodológica de trabalho de nível operacional voltada para atividade fim das instituições de segurança pública. A integração do planejamento operacional foi considerado um dos pilares da Política de Integração, denominado como Projeto de Integração da Gestão da Segurança Pública (IGESP), implementado no ano 2005. É uma adaptação aos modelos de gerenciamento dos trabalhos policiais utilizados nas cidades de Nova Iorque nos

Estados Unidos da América (EUA) e Bogotá na Colômbia (SAPORI; ANDRADE; 2008 p. 443).

O IGESP é um modelo amparado na gestão do conhecimento e uso de informações, estruturado especialmente através de mapas de atividade criminal, ou seja, é um modelo de organização e gestão de trabalhos policiais que integram ações e informações de segurança e do ponto de vista metodológico é baseado no modelo de policiamento orientado para problemas (SAPORI; ANDRADE; 2008 p. 443).

O IGESP parte do princípio de que as unidades de ponta das organizações devem ser valorizadas e cobradas quanto ao controle e à queda dos indicadores de criminalidade. O foco recai sobre os componentes das respectivas AISP's formadas por uma Companhia PM, ou Pelotão PM, ou Destacamento PM e uma Delegacia Distrital, de Comarca ou Município, sendo que ambas as organizações no âmbito de suas representatividades discutem mecanismos e estratégias, dão explicações, problematizam os diagnósticos e estabelecem prioridades junto à Secretária de Defesa Social (SAPORI; ANDRADE, 2013 p. 108). Ou seja, é um projeto que se articula pela incorporação da gestão por resultados da ação policial, gerando assim o estabelecimento de metas, cobranças constantes de resultados e premiações dos melhores resultados obtidos. Logo, se entende que o projeto é constituído por mecanismos de um modelo de gerência intensiva e proativa das atividades de policiamento ostensivo e investigativo (SAPORI; ANDRADE, 2013, p. 109).

Na metodologia original do IGESP, os respectivos comandos das polícias na AISP seriam convocados para participar de uma grande reunião de trabalho coordenada por um representante da Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) e assessorada pelos comandantes regionais de ambas as polícias. Em cada reunião do IGESP duas AISP apresentariam seus planos de ação operacional e seriam avaliados quanto aos resultados alcançados (SAPORI; ANDRADE, 2013, p. 109).

Como política complementar, com vistas a garantir a continuidade da integração, destacou-se o projeto de integração do ensino policial entre membros da Polícia Civil e da Polícia Militar. A intenção do projeto era promover um ensino qualitativo e abrangente, que tratasse dos mesmos conteúdos e promovesse maior aproximação entre os alunos das duas corporações. Com isso, promover-se-ia educação profissional, contribuindo para a efetivação da integração das ações das organizações policiais. Este

projeto tinha quatro objetivos principais, tais como: sensibilização dos policiais para o processo de integração das organizações policiais, disseminação de novas técnicas policiais contidas nos principais projetos de integração, aproximação dos policiais civis e militares, disseminação de instrumentos através dos quais os servidores de todo Sistema de Defesa Social consigam refletir criticamente sobre todos os aspectos.

A última dimensão da integração entre as corporações se materializou na criação das Corregedorias dos Órgãos do Sistema de Defesa Social (SICODS). O Decreto Estadual de nº 43695 de 11 de dezembro de 2003 foi responsável pela criação do Colegiado de Corregedorias dos Órgãos de Defesa Social, composto pelo Corregedor da Polícia Militar, Corregedor do corpo de Bombeiros Militar, Corregedor Geral da Polícia Civil, o Diretor de Correição da Subsecretária de Administração Penitenciária, o Ouvidor da Polícia (SAPORI; ANDRADE, 2013, p. 112). Integram ainda esse órgão os e membros designados dos seguintes poderes: representantes do Ministério Público Minas Gerais (MPMG), da Comissão de Direitos Humanos da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais (ALMG), um membro da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) seção Minas Gerais e é presidido pelo Secretário-Adjunto de Defesa Social. O colegiado do SICODS atua em uma instância fiscalizadora dos órgãos em questão e visa trazer transparências dos processos apuratórios (SAPORI; ANDRADE, 2013, p. 112).

Por fim, além de todos os mecanismos expostos anteriormente que deram forma e corpo à Política de Integração das Polícias do Estado de Minas Gerais, também foi constituído outro mecanismo de gestão, que visava à fomentação da articulação interinstitucional e a promoção do diálogo entre os órgãos que compunham o Sistema de Defesa Social. Trata-se do Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social (CISDS), que funcionou em nível estratégico imbuídos na construção das decisões relativas à Política de Integração, as quais somente poderiam se transformar em diretrizes se passassem pelo crivo de aprovação do Colegiado. Dada a proeminência dessa instância, suas reuniões, dinâmicas e decisões eram descritas em atas, as quais foram o principal objeto de estudo do presente Trabalho de Conclusão de Curso.

O Colegiado Integrado de Defesa Social

As deficiências das instituições Policiais do Estado de Minas Gerais no combate à criminalidade e na promoção da segurança pública no estado foram fatores preponderantes para que no ano de 2003 surgisse e fosse implementada a Política de Integração do Sistema de Defesa Social do Estado, com vistas à integração das ações dos órgãos de segurança pública e, consecutivamente, à diminuição e controle dos índices criminais. No nível estratégico da política, criou-se o Colegiado de Integração que teve como principal finalidade promover a articulação interinstitucional dos Órgãos de Defesa Social e diminuir as lacunas existentes entre as instituições e em segundo plano definir e aprovar as diretrizes de atuação integrada entre esses órgãos.

O Colegiado Integrado de Defesa Social foi regulamentado pelo art. 3º da Lei Delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003, e pelo art. 5º do Decreto Estadual nº 43.295, de 23 de abril de 2003, tendo como competência as seguintes ações: formular e aprovar diretrizes e estratégias visando à integração do sistema de defesa social do estado; definir e aprovar grupos de trabalho para o tratamento de assuntos específicos; formular e aprovar planos, programas e metas integradas para o sistema de defesa social; acompanhar a gestão operacional de integração dos diversos segmentos que compõem a defesa social; avaliar o cumprimento dos planos e metas estabelecidas.

O colegiado tinha a finalidade de discutir temas relacionados à segurança pública do estado, definir as diretrizes a serem seguidas nas atuações integradas (especialmente as realizadas pelas polícias) e deliberar sobre assuntos estratégicos que envolviam os diversos órgãos do Sistema de Defesa Social. Por isso, o Colegiado era composto pelas seguintes autoridades: Secretário de Estado de Defesa Social, que o presidia; Secretário Adjunto de Defesa Social; Subsecretário de Administração Penitenciária; Comandante-Geral da Polícia Militar; Chefe da Polícia Civil; Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar; Defensor Público Geral.

Os trabalhos do Colegiado de Integração iniciaram em 02 de agosto de 2004, sendo que essa instância se reuniu mensalmente até abril de 2005. A partir dessa data, as reuniões ordinárias passaram a ocorrer semanalmente, o que possibilitou mais agilidade nas tomadas de decisões sobre temas complexos que envolviam as organizações do sistema. Com isso, o Colegiado passou a ter caráter permanente e não mais se reunia

apenas para solucionar problemas específicos ou para deflagrar forças-tarefas, mas se encontrava sistematicamente para acompanhar, de forma contínua, os trabalhos integrados desenvolvidos pelos órgãos membros (SAPORI; ANDRADE, 2008 p. 431).

Neste aspecto, o Colegiado foi um mecanismo de promoção de diálogo entre as instituições e uma provável ferramenta para a diminuição das lacunas existentes entre os órgãos policiais participantes da política de integração. Assim, entende-se que o diálogo e, conseqüentemente, a diminuição das lacunas existentes entre as instituições estimularia a integração das atividades desenvolvidas por cada uma das polícias, que isso se daria por um processo de conversação identificado por intermédio dos parâmetros de representatividade, debates e pactuação dos acordos.

Desde a sua constituição, o Colegiado de Integração veio progressivamente passando por mudanças, no início ele foi regulamentado pelo art.3º da Lei Delegada 56, que Dispões sobre a Secretaria de Estado e Defesa Social e dá outras providências, no ano de 2007 com a promulgação da Lei Delegada 117, que Dispõe sobre a estrutura básica da Secretaria de Estado e Defesa Social, por intermédio do art.14 da citada lei revoga-se a Lei Delegada 56, no entanto, o colegiado não sofre nenhuma alteração e naquele momento passa a ser regulamentado pelo art.9º da Lei Delegada 117. Dentre os assuntos tratados pela Lei Delegada 117 está a subordinação de várias unidades prisionais à Subsecretaria de Administração Prisional e a subordinação de vários Centros Socioeducativos a Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas e ambas as Subsecretarias estavam ligadas a SEDS.

Em 27 de Julho de 2016 com a promulgação da Lei Estadual nº 22.257, que Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e da outras providências, assim, através do inciso LXXXIV do art.195º da citada lei revoga-se a Lei Delegada 117. A Lei Estadual 22.257 prevê a extinção da então SEDS e a criação de duas novas Secretarias, sendo elas a Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP) e a Secretaria de Estado de Administração Prisional (SEAP). Com o novo formato inserido pela lei no ano de 2016 o Colegiado de Integração foi extinto e criou-se a Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP) da Subsecretaria de Integração, que está subordinada a SESP. A Câmara de Coordenação reuniu no final do ano de 2016 e em todo ano de 2017, isso é o que descreve as atas analisadas dentro do período de tempo estipulado para a confecção deste trabalho.

Para tanto, nesta seção foi exposto o processo de constituição do Colegiado de Integração e as finalidades para as quais ele foi estruturado. Unindo-se a essa concepção, o próximo capítulo propõe descrever as categorias de análises importantes para a fundamentação teórica deste Trabalho, as quais se baseiam os critérios de entendimento da representatividade, conversação, prioridades, pactuação de acordo, estabelecimento de metas e avaliação dos resultados. Por conseguinte, e tomando como base o estudo dessas categorias, conseguir-se-á descrever se o Colegiado conseguiu promover uma conversação produtiva e a articulação entre as instituições que compunham o Sistema de Defesa Social e, por consequência, viesse promover a integração das ações das polícias – Militar e Civil – em Minas Gerais.

Capítulo 2 – Uma análise das categorias conceituais de que orientam o estudo da integração.

Neste capítulo serão apresentados alguns elementos e características que são indispensáveis ao funcionamento das instituições democráticas, especialmente, as que operam a partir de arranjos colaborativos. Assim sendo, nas próximas seções serão definidas, consecutivamente, cinco variáveis que serão utilizadas como categorias de análise para a constituição e funcionamento do Colegiado de Integrado do Sistema de Defesa Social (CISDS), as quais sejam: (i) representatividade; (ii) conversação; (iii) estabelecimento de prioridades; (iv) pactuação de acordos; (v) estabelecimento de metas e (vi) avaliação dos resultados alcançados. Com isso, espera-se ser capaz de entender como o Colegiado funcionou no âmbito da periodicidade das reuniões, representatividade das instituições, construção dos acordos para as políticas públicas complementares a política de integração, também o monitoramento e avaliação nas ações de integração executada entre as polícias – Militar e Civil.

Representatividade

A proposta é analisar as decisões inscritas nas atas do Colegiado de Integração presente na Política em questão, que a nível estratégico tinha como função promover a articulação interinstitucional da política pública. Com isso, torna-se de suma importância entender os requisitos definidores da representatividade como uma categoria analítica, pois é sabido que o entendimento desta variável vai muito além de uma presença física em determinado lugar.

A representatividade é definida como a qualidade reconhecida a um homem, a um organismo ou um mandato oficialmente conferido por um grupo de pessoas para defender os seus interesses (MARQUES & MAIA, 2008). Isso implica dizer, que sobre esse ponto de vista, a cada reunião realizada pelo Colegiado, os representantes de suas respectivas instituições buscar-se-iam defender os interesses das mesmas.

Assim, entende-se que a representatividade das instituições dentro do Colegiado de Integração seria um fator preponderante para o desenvolvimento da política, já que o

Colegiado tinha o objetivo de promover a integração das ações dos órgãos responsáveis pela segurança pública no Estado, para que assim houvesse a criação de métodos de controle, compartilhamento de informações e combate à criminalidade de maneira compartilhada e integrada.

O Colegiado era composto pelas instituições que compunham o SIDS, as quais sejam: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Sistema Prisional, Defensoria Pública, além da própria Secretária de Estado e Defesa Social. A representatividade dessas instituições se dava por intermédio dos seus respectivos comandantes e chefes, quanto a comandantes diz respeito às instituições militarizadas, tanto a Polícia Militar (PM), como o Corpo de Bombeiros Militar (CBM), que se deu pelos seus respectivos Comandantes Gerais, oficiais do último posto da carreira, Coronel-PM e Coronel-BM. No caso dos outros órgãos a representação se deu pelas seguintes autoridades: Chefe da Polícia Civil, Subsecretário de Administração Penitenciária, Defensor Público Geral. Quanto aos representantes do governo, estavam o Secretário e o Secretário Adjunto de Defesa Social, pode-se dizer que ambos tinham acento permanente nas reuniões e falavam em nome de suas respectivas instituições e as representam tanto interna, quanto externamente.

Do ponto de vista metodológico, depois da análise das atas produzidas pelo Colegiado, serão discriminadas em uma tabela as respostas das seguintes indagações, quais instituições estavam presentes nas reuniões do Colegiado? Quem representava a instituição era o titular ou o suplente? Se o suplente, houve justificativa para a ausência do titular? Mesmo entendendo que a representatividade vai além de uma simples presença física em um dado lugar opta-se em medir apenas a presença dos respectivos titulares e/ou suplentes e definir como aconteceram as variações ao longo do tempo. Essa medida nos possibilitará entender se as instituições foram representadas de forma perene e compatibilizadas dentro do Colegiado de Integração durante a vigência da política.

Conversaão

A conversaão é vista neste trabalho como o mecanismo que garante um ponto de interlocução para a socialização e para a tomada de decisões. Dentro desse quesito,

podemos dizer que os diálogos cotidianos das pessoas em ambientes desprovidos de formalidades é um importante fator na construção da comunicação, ou seja, é um processo recíproco que ambos discorrem sobre suas necessidades e problemas.

Neste aspecto, o diálogo ou conversação criado nestes ambientes mais informais ajudariam pessoas a encontrar respostas para seus questionamentos e problemas (MARQUES & SÁ MARTINHO, 2016 p.2).

Também a conversação é um princípio fundamental para a criação de modos mais complexos de entendimento de situações, políticas públicas, programas ou questões problemáticas relativas à vida coletiva dos cidadãos (MARQUES & SA MARTINHO, 2016, p.3).

Outro quesito importante a ser refletido para melhor conceituação da conversação está na concepção de que dentro das reuniões do Colegiado de Integração toda conversação, ou todo diálogo produzido tinha um fim determinado, que era decidir sobre os assuntos em pautas. Neste panorama, toda conversação e/ou decisão produzida em torno das pautas das reuniões teriam poder de interferir, incisivamente, sobre a qualidade das decisões produzida pelo Colegiado.

Marques & Sá Martinho, (2016, p.5) dizem que as práticas discursivas passam por dois níveis, o da conversação e o da deliberação, sendo que o primeiro é qualificado como “prática comunicativa ingênua” em que a problematização não é manifesta. O segundo, conceituado como deliberação, pode ser entendido como:

Deliberação corresponderia ao uso reflexivo da linguagem, ou ao discurso orientado para encontrar entendimento recíproco e para a efetivação da ação prática e efetiva (MARQUES & SA MARTINHO, 2016, p.5).

Dentro da visão que faz diferenciação sobre os conceitos de conversação e deliberação, sendo que uma tem o objetivo de criar vínculos entre pessoas que pensam e agem de modo semelhante, denominado como “conversação sociável” e a outra via produzir uma “conversação voltada para solução de problemas”, sendo esta a parte da deliberação entendida enquanto as repostas produzidas para determinados problemas (MARQUES & MAIA, 2008 p. 147).

Diante da definição da variável conversação, agora é imprescindível compreender a importância desse processo dentro da Política de Integração do Estado de Minas Gerais. No Colegiado de Integração, onde as decisões de nível estratégico são tomadas pela cúpula das instituições envolvidas na política, é de se esperar que a

conversação, ou o processo de tomada de decisões, como descreve Marques & Maia (2008 p.147) seja um dos pilares da política.

Assim, subentende-se que toda conversação produzida no Colegiado de Integração foi para subsidiar as tomadas de decisões dos assuntos postos em pauta pelos representantes das instituições, assumindo assim o caráter deliberativo, ou seja, voltada para tomada de decisões e resolução de problemas. Ainda, para que o Colegiado alcançasse os seus objetivos quanto à promoção da articulação interinstitucional e a diminuição das lacunas existentes entre os órgãos que compunham a SEDS, era de suma importância que as instituições envolvidas tivessem interesse em dialogar constantemente.

A medida desta variável se dará por meio da produção e análise de dados extraídos das atas e serão inseridos em uma tabela, que buscarão responder os seguintes questionamentos: há menção a mecanismos de conversação? Houve debates entre os representantes das instituições que compõem o Colegiado? Os dados extraídos das atas produzidas durante a vigência da política poderá indicar a qualidade das respectivas falas dos representantes das instituições e se houve deliberação sobre os assuntos.

Prioridades

Depois de discorrer sobre as definições das variáveis representatividade e conversação como categorias conceituais de análise, passa-se para a definição da terceira variável denominada como prioridade. Esta variável nos possibilitará entender quais foram os assuntos postos em pauta nas reuniões do Colegiado que foram reconhecidos como prioritários para a política de integração.

Em um contexto de política pública, as demandas são muitas e os recursos são escassos, isso quer dizer que existe uma diversidade de problemas, mas não existem recursos para solucionar todos. Diante desse cenário, existe uma necessidade natural de selecionar, ou seja, dar prioridades a certas ações em detrimento de outras. Logo, priorizar é fazer escolhas entre o que pode e o que não pode ser feito e, conseqüentemente, toda escolha implica em renúncias, conseqüências e responsabilidades.

Outro ponto de vista sobre definição de prioridades está naquilo que verdadeiramente as organizações dão importância, como discorre Campos & Costa.

Caracterizar o modelo de definição de prioridades significa dizer a que a organização dá importância, quais são os riscos que ela não pode correr e como cada um pode contribuir com a visão de futuro, se as prioridades individuais correspondem com a visão da organização (CAMPOS & COSTA, 2011, p. 51).

Dentro da expectativa de trazer respostas ao interesse público, entende-se que definir prioridade dentro das áreas públicas, como relata Campos & Costa (2011, p.47), perpassa pelos processos de gestão em nível institucional, gerencial e organizacional, os quais são marcados pela complexidade social. Neste contexto, as definições das prioridades, ou definições das ações mais importantes, segundo critérios de julgamento dos gestores da política, ganham destaque e torna-se fundamental para a escolha das prioridades dentro da contextualização dos problemas.

Ao olhar para a Política de Integração, observa-se que houve assuntos que tiveram notoriedade política e/ou organizacional e que ganharam destaque em meio a tantos outros assuntos discutidos. Neste aspecto, esta variável torna-se de grande valia durante o desenvolvimento da política, pois diante deste requisito os membros das instituições componentes do Colegiado deveriam pontuar os assuntos preferenciais e gerir os debates em torno da definição das áreas reconhecidas como estratégicas.

Finalmente, diante dos conceitos que nortearam a definição de prioridades como uma categoria conceitual de análise, por meio do estudo das atas, será possível responder aos seguintes questionamentos: Foram estabelecidas prioridades nas reuniões? Se sim, quais foram às prioridades? Logo, as respostas dos dois questionamentos nortearão o entendimento das áreas reconhecidas como estratégicas dentro da política e quais as ações, também, reconhecidas como primordiais no contexto da segurança pública do Estado.

Pactuação de acordos

A definição desta categoria de análise - pactuação - concerne no entendimento de que pactuar é o ato ou efeito de ajustar, combinar. Já por acordo entende-se o consentimento, a autorização e a conformidade em relação a algo. Com isso, a categoria pactuação de acordos pode ser entendida como o ato de combinar algo que esteja em

conformidade com as partes envolvidas. Dentro do contexto da gestão pública ou de uma política pública, como é nosso caso, os acordos podem estar ligados às questões administrativas, financeiras e/ou prestação de serviço.

Partimos do pressuposto de que os assuntos que foram postos em pauta para discussão no Colegiado de Integração passaram pelo crivo da pactuação de acordo, para que as ações pudessem ser desenvolvidas de maneira produtiva dentro da política. Isso quer dizer que primeiro houve uma interação com os assuntos postos em pauta, depois o processo de conversação, no qual seria possível a produção de acordos entre as instituições. Por fim, após chegarem ao consenso, os acordos deveriam ser pactuados para que assim tivessem garantia de suas respectivas execuções.

Todo acordo está ancorado na produção de resultados. Diante desta perspectiva, Rodrigues (2016) traz uma definição metodológica de Acordo de Resultados que nos ajuda compreender melhor a definição desta variável.

O Acordo de Resultados é um instrumento de contratualização de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão, conforme disposto no art. 1º do Decreto 44.873/2008. Nesse contrato de gestão são pactuadas entregas e metas mensuradas por meio de indicadores cujos resultados e desempenhos obtidos possibilitam a avaliação dos órgãos e de suas equipes (RODRIGUES, 2016, p. 27).

Posto isto, se a representatividade e a conversação funcionarem bem, haverá produção de acordos da maioria dos assuntos postos em pauta e que foram objeto de análise e pactuação. Logo, a pactuação dos acordos produzidos pelo Colegiado de Integração é uma dimensão que demonstra o quanto as instituições estavam imbuídas em somar esforços para a produzirem resultados efetivos.

Posto isso, para a mensuração desta variável, foram pensados os seguintes questionamentos: A reunião produziu algum acordo entre as instituições e a SEDS? A reunião produziu algum acordo sobre as políticas a serem implementadas? A reunião resultou em algum tipo de pactuação de resultados? As respostas de ambos os questionamentos serão retirados das atas, mediante a leitura das mesmas, e dispostos em uma tabela para serem tratados e em seguida analisados.

Estabelecimento de Metas

Para o entendimento da definição de metas passa-se sobre a concepção do que seria um objetivo. Objetivo é o propósito de realizar ou construir algo, ou seja, em outras palavras é aonde se pretende chegar. Assim sendo, quando unimos a ideia de objetivo com o que seria uma meta, percebe-se que ambos se complementam, pois metas estão intimamente ligadas à busca de objetivos de maneira quantificada.

Assis (2012, p.36) argumenta que é importante diferenciar metas de indicador, posto que o indicador seja uma métrica utilizada para dar valor a uma determinada realidade. O autor discorre ainda que é a meta que adiciona ao indicador valor e prazo. Com isso, para ele a compreensão de metas obedece a seguinte expressão: Meta = objetivo + valor + prazo.

Sempre que uma política pública é formulada, ela nasce com objetivos definidos baseados em metas, com prazos e valores, que podem ser desdobradas em indicadores, os quais irão permitir a avaliação sobre o sucesso ou fracasso da própria política. Dentro dos aspectos que a teoria propõe, Assis (2012) diz que existem autores que defendem que as metas devem ser difíceis, já que alguns estudos empíricos demonstram que quanto mais difíceis forem as metas, maiores são os esforços e melhor é o desempenho para alcance de resultados.

Contudo, quando não há uma boa definição de estratégias para alcance das metas, é melhor que se faça a opção por metas de aprendizado, que são metas simples, possibilitando assim munir-se de conhecimento para que no futuro as instituições possam melhorar o desempenho. Em suas palavras:

Quanto à teoria de definição das metas os autores também compararam os efeitos da definição de metas difíceis e específicas à simples utilização do incentivo moral “faça o seu melhor”. Os resultados mostram que metas difíceis, específicas e claramente definidas levam a um desempenho superior do que simples incentivo moral verbal (ASSIS, 2012, p.53).

Dentro da definição das metas, Assis (2012, p.54), argumenta que os fatores de comprometimento com a meta, a importância atribuída a meta, o *feedback* e a complexidade das tarefas funcionam como fatores moderadores. Isso quer dizer que são fatores que facilitam ou dificultam a operacionalização dos mecanismos que poderão afetar o desempenho das metas quando forem definidas como difíceis e específicas.

Diante deste panorama, torna-se imprescindível entender a dinâmica da constituição das metas para a Política de Integração das Polícias de Minas Gerais. Isso partirá do pressuposto que as metas foram importantes para a política, pois possibilitaram aos gestores traçarem planos factíveis para alcançarem resultados possíveis e mensuráveis através dos indicadores específicos para a Segurança Pública. Logo, através da integração das ações dos órgãos componentes da SEDS seria possível o alcance das metas e, consecutivamente, com a produção de números satisfatórios de controle e diminuição dos índices de criminalidade em todo Estado de Minas Gerais.

A medida dessa variável se dará por meio das respostas dos seguintes questionamentos: a reunião resultou em estabelecimento de metas para as instituições? Houve pactuação de mecanismos para acompanhamento do cumprimento das metas? Houve contrapartidas exigidas para os cumprimentos das metas? Que serão dispostas em uma tabela para serem tratadas e analisadas. Mediante as respostas identificadas será possível perceber a natureza das metas estabelecidas e quais as dificuldades postas para o cumprimento delas.

Avaliação de resultados alcançados

O processo de avaliar os resultados alcançados em uma política pública é um importante passo para que as instituições envolvidas na política consigam enxergar e fazer diferenciações do que tem dado certo e o que não tem. Esse balanço permite fazer revisões dos processos, adaptações, identificação de falhas, aperfeiçoamento dos gastos e dos recursos e redefinição de estratégias. Logo os resultados alcançados podem ser vistos como resultado de desempenho das ações estabelecidas.

A Política de Integração prevê varias ações integradas entre os órgãos de segurança pública e tem como foco, além de promover a integração das polícias, a produção de resultados voltados para o controle e a diminuição dos índices de criminalidade no estado mineiro. Diante disso, a variável *avaliação dos resultados alcançados* é um importante instrumento orientado para ação e produção de informação, como declaram Trevisan & Bellen (2008). Tais autores discorrem sobre o uso da avaliação para uma política pública como uma fase orientada para ação, ou seja,

somente depois das ações implementadas é possível fazer avaliações dos seus respectivos resultados.

Trazendo essa discussão para as ações desenvolvidas pela política de integração, pode-se dizer que as reuniões geraram informações, as quais direcionaram as ações do Colegiado durante o período de sua vigência. O acúmulo dessas informações pode munir os gestores da política para a tomada de novas decisões, o que viabilizou o estabelecimento de novas prioridades, redefinição de estratégias e geração de responsabilização e controle das ações realizadas pelas polícias como parte deste arranjo.

A mensuração desta variável compreenderá em responder a dois questionamentos sucessíveis e complementares, os quais sejam: Houve avaliação dos acordos e metas pactuados anteriormente? Os resultados foram alcançados? A partir dos tópicos em análise será possível entender se o Colegiado de Integração se preocupou em avaliar os processos e constituir uma base de dados e/ou informações sólida a respeito de todas as ações desenvolvidas no decorrer do tempo, as quais puderam servir de fundamentação para a tomada das novas decisões em todos os níveis da política.

Finalmente, após discorrer sobre a definição das categorias de análise que orientam o estudo da integração e, também, como essas variáveis serão discutidas e articuladas no próximo capítulo. Logo, isso implica dizer que as variáveis já conceituadas são indispensáveis para fundamentação teórica deste Trabalho de Conclusão de Curso. Unindo-se a essa ideia, o terceiro capítulo buscará descrever toda a metodologia usada para a coleta e análise das informações, ou seja, relato da dinâmica de atos que possibilitou o acesso às atas produzidas pelo Colegiado de Integração durante a vigência da política de integração e como as atas foram manuseadas.

Capítulo 3 – Metodologia de coleta e análise de informações

A metodologia utilizada neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é a típica de uma pesquisa de caráter exploratório, posto que através das análises das atas produzidas pelo Colegiado de Integração durante a vigência da política, será possível levantar informações que permitirão entender a dinâmica das demandas e das decisões discutidas e construídas pela política de integração por intermédio do Colegiado.

Os atos sucessivos que possibilitou o acesso às atas produzidas pelo Colegiado obedeceram aos seguintes passos. Por meio de documentação específica foi estabelecido contato com a Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP), através do Portal de Transparência do Estado de Minas Gerais, pelo link de Acesso a Informação da página eletrônica, e, amparado pela lei de acesso à informação foi oficiado ao órgão competente solicitando acesso a todas as atas produzidas pelo Colegiado de Integração durante a vigência da Política. O processo resultou no encaminhamento de parte do material pela SESP via meio eletrônico, que culminou em um total de 263 atas referente aos anos de 2008 a 2017, sendo que, as atas referentes aos anos de 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007 não foram enviadas. Diante da situação, novamente foi requisitado a SESP o restante das atas, contudo, o órgão não respondeu à solicitação.

Diante da escassez de tempo foi feito contato com a Polícia Civil na sede do governo, por meio de uma funcionária do setor que tinha acesso aos documentos dos referidos anos, que de imediato as disponibilizou para consulta e produção de cópias. As 97 atas disponibilizadas pela Polícia Civil eram referente aos anos de 2004, quando aconteceu a primeira reunião, 2005, 2006, 2007 e, também, as atas referentes aos meses de janeiro, fevereiro e março do ano de 2008.

O material encaminhado pelas duas instituições somou o total de trezentos e cinquenta e oito atas (358), divididas entre os anos de 2004 a 2017. As atas são descritas com os seguintes aspectos, primeiramente, demonstração da sua numeração, depois, o local e a data de sua produção, apresentação das autoridades presentes, discussões e as deliberações realizadas pelo Colegiado e por último a assinatura dos membros presentes. Por meio da identificação da sequência da numeração das atas verificou-se que faltaram algumas, pois de acordo com a numeração dispostas nos documentos dentro do lapso de tempo compreendido, entre a primeira produzida em agosto de 2004

e a última produzida em dezembro 2017, foram produzidas quatrocentos e quatro (404) atas no total, no entanto foi repassado somente (358), o que corresponde a 87% do total.

Com as conferências das respectivas atas percebeu-se que as atas de número 75ª, 76ª, 77ª, 78ª, 79ª e 80ª produzidas no ano de 2006 vieram faltando. Referente ao ano de 2007, as atas 84ª e 85ª também. Além disso, da 99ª ata, com reunião realizada em 28/05/2007, passa-se para a 128ª ata realizada em 28/01/2008, neste intervalo de tempo ficaram faltando 29 atas. Também faltaram as atas 133ª, 135ª, 136ª, 137ª, 138ª, 166ª produzidas em 2008 e as atas 10ª, 11ª, 12ª produzidas no ano de 2017. O somatório das atas faltantes é de 46, isso quer dizer que não se tem qualquer informação sobre as reuniões realizadas entre os meses de novembro e parte dos meses de outubro e dezembro de 2006, junho a dezembro de 2007, abril e parte do mês de maio de 2008 e agosto e setembro de 2017, o que significa uma perda de dados para a pesquisa.

Uma vez de posse das 358 atas, a etapa seguinte se concentrou na leitura do material para codificação das informações em uma planilha de Excel. Seguindo o referencial teórico descrito no capítulo anterior, as perguntas que orientaram a análise foram as seguintes (Quadro 1):

Quadro 1 – Categorias que orientaram a coleta de informações nas atas produzidas pelo colegiado.

Categorias	Perguntas a serem respondidas
Representatividade	Quais instituições estavam presentes nas reuniões do Colegiado? Quem representava a instituição era o titular ou o suplente? Se o suplente, houve justificativa para a ausência do titular?
Conversação	Há menção a mecanismos de conversação? Houve debates entre os representantes das instituições que compõem o Colegiado?
Prioridades	Foram estabelecidas prioridades nas reuniões? Se sim, quais foram às prioridades?
Pactuação de acordos	A reunião produziu acordo entre as instituições e a SEDS? A reunião produziu acordo sobre as políticas a serem implementadas? A reunião resultou em algum tipo de pactuação de resultados?
Estabelecimento de Metas	A reunião resultou em estabelecimento de metas para as instituições? Houve pactuação de mecanismos para acompanhamento do cumprimento das metas? Houve contrapartidas exigidas para os cumprimentos das metas?
Avaliação dos resultados	Houve avaliação dos acordos e metas pactuados anteriormente? Os resultados foram alcançados?

Fonte: Autoria própria

Como mecanismo para produzir informações, baseada nas definições das categorias de análise descrita no capítulo anterior, foram criadas planilhas no Excel com questionamentos, conforme consta o (quadro 1), o que possibilitou descrever os

processos existentes dentro das reuniões do Colegiado. Todas as 358 atas foram lidas e, em seguida, respondidos os questionamentos sendo cada linha referente a uma data. Logo após os dados foram tratados, o que possibilitou a produção de gráficos e tabelas com informações condizentes ou não com a existência das categorias de análise.

A descrição da quantidade de atas produzidas durante os anos de existência da política foi a primeira análise realizada, o que determinará se houve ou não perenidade das reuniões durante a vigência da política. Para determinação da representatividade buscar-se-á identificar nas reuniões a presença das instituições que compunham a SEDS, por intermédio de seus representantes quer seja pelo seu titular ou suplente. Porque uma das funções do Colegiado de Integração era promover a articulação interinstitucional, fator este que, facilitaria a integração das ações, possibilitaria a diminuição das lacunas existentes e estimularia a promoção do diálogo entre as instituições. Logo, torna-se imprescindível que cada instituição fosse representada e defendesse seus interesses.

Para determinar a conversação buscar-se-á identificar a participação de cada órgão através das falas dos seus respectivos representantes e pelas decisões discriminadas nas atas. Também como mecanismo de produção da conversação foi utilizado o número de operações conjuntas entre membros das Polícias Militar e Civil, número de reuniões estabelecidas por Regiões Integradas de Segurança Pública (RISPs), número de reuniões por cidades do Estado.

Quanto ao quesito de definição das prioridades buscar-se-á através das análises das atas, identificar se houve ou não determinação de prioridades e quais foram essas prioridades.

No que tange a pactuação de acordos entre os Órgãos de Defesa Social, buscar-se-á através das análises das atas, identificar três pontos distintos e complementares que nos permitirão entender sua dinâmica; primeiro, se houve a pactuação de algum acordo entre as instituições e a SEDS; segundo, se reunião produziu acordo sobre as políticas a serem implementadas; terceiro, se reunião resultou em algum tipo de pactuação de resultados. Assim, através deste quesito será possível identificar pontos sensíveis de conflito entre as instituições, pontos esses que podem influenciar na articulação interinstitucional e, conseqüentemente, auxiliar e/ou prejudicar as ações de integração da política.

Quanto ao estabelecimento de metas, a quinta categoria de análise, sua determinação no trabalho configurará sobre as seguintes perspectivas; primeiro, se a reunião resultou em estabelecimento de metas para as instituições; segundo, se houve pactuação de mecanismos para acompanhamento do cumprimento das metas; terceiro, se houve contrapartidas exigidas para os cumprimentos das metas.

A última categoria de análise, denominada como avaliação de resultados, quanto aos aspectos de sua articulação dentro do trabalho buscar-se-á, por meio do estudo das atas, identificar se houve ou não avaliações dos acordos e metas pactuados anteriormente e, caso as avaliações tenham ocorrido, foi possível mencionar que os resultados foram alcançados.

Tanto o estabelecimento de metas, quanto a avaliação de resultados foram importantes mecanismos de produção de diálogos entre as instituições, isso implica dizer que se essas duas instâncias de análise apresentaram resultados significativos pode-se mencionar que o Colegiado deu passos consolidados em direção a realização dos objetivos para o qual foi criado. Finalmente, depois de descrever a metodologia usada para coleta e produção das informações necessárias para o desenvolvimento deste Trabalho, o próximo capítulo consistirá em expor as informações produzidas, descrevê-las e analisá-las sobre a perspectiva das categorias de análise.

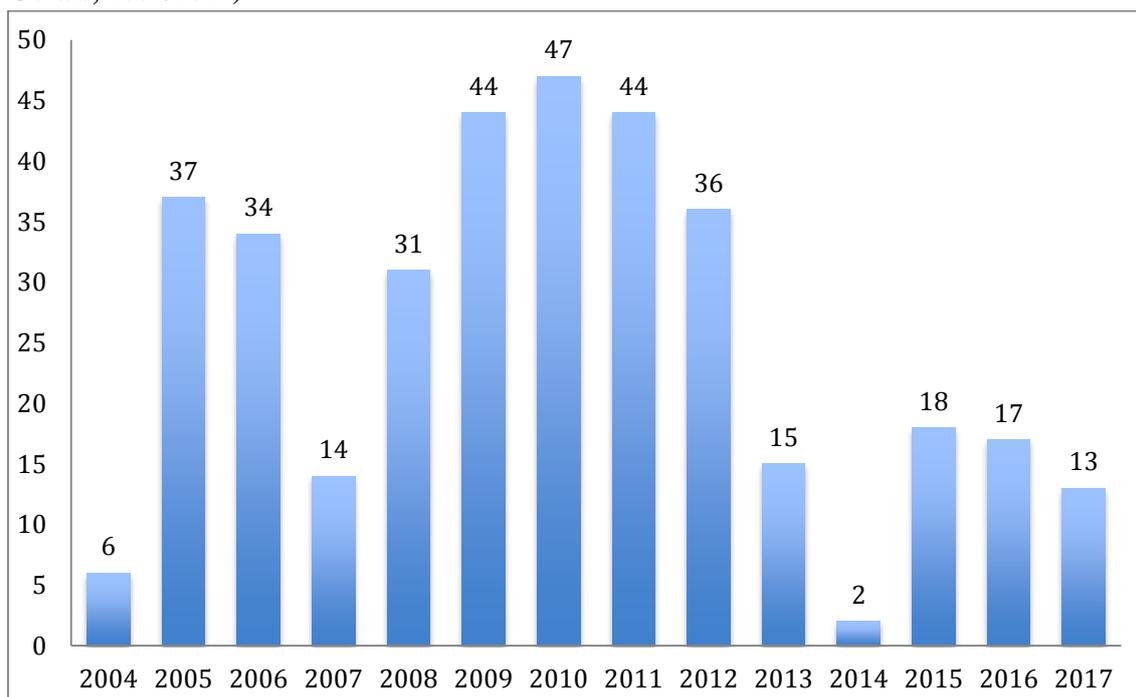
Capítulo 4 – A política de integração sobre a perspectiva das categorias de análise: o que dizem as atas

Neste capítulo buscar-se-á descrever as informações produzidas através das análises das atas do Colegiado de Integração, cujas reuniões foram realizadas entre os anos de 2004 e 2016. Adicionalmente, serão analisadas as atas produzidas em todo ano de 2017 quando a nomenclatura, Colegiado de Integração, não mais existia. Isso porque em agosto de 2016 a Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) foi substituída pela Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP) e, assim, o Colegiado de Integração foi substituído pela Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP), conforme prevê a Lei Estadual 22.257/16.

Em primeiro lugar, uma análise importante a ser feita está centrada na quantidade de reuniões realizadas o que reverbera na produção das atas durante os anos de vigência da política. Inicialmente, a previsão de acontecimento das reuniões era mensal, o que aconteceu durante o ano de 2004 e no início do ano de 2005. Já durante o ano 2005, de acordo com a ata da 9ª reunião, ocorrida no dia 04 de Abril do mesmo ano, ficou decidido que as reuniões passariam a acontecer semanalmente objetivando um maior acompanhamento das ações planejadas e desenvolvidas pela política de integração.

Ao analisar a frequência das reuniões durante todo o período investigado (2004 a 2017), é possível verificar que a pactuação de reuniões semanais foi bem sucedida em alguns anos, lembrando que um ano tem, em média, 52 semanas. Durante o tempo em que a política esteve em execução, o gráfico demonstra que o número de reuniões por ano começa de maneira tímida e, posteriormente, quando as reuniões passaram a ser realizadas todas as semanas houve um salto significativo neste número. Diante do estudo do gráfico 1 pode ser verificado que das 358 atas analisadas a grande maioria foi produzida nos anos de 2005, 2006, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012 sendo que ápice aconteceu no ano de 2010, com 47 reuniões e com uma média de 3,9 atas mensais. Porém, a partir do ano de 2013 existe uma queda significativa no número de reuniões, diminuindo a menos da metade, demonstrando assim que a Política de Integração estava perdendo força diante do cenário político da época.

Gráfico 1 - Quantidade Reuniões Realizadas pelo Colegiado de Integração (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da pesquisa

Existe um ponto disposto no Gráfico 1 que merece nossa atenção: em 2014 foram realizadas apenas duas reuniões do Colegiado. Torna-se intrigante entender quais os motivos que levaram a este acontecimento, mesmo porque a política de integração ainda não estava em reformulação. Diante dessa perspectiva, pode-se inferir que dois fatos que ocorreram em nível nacional, provavelmente, contribuíram para este desfecho.

O primeiro fato diz respeito à copa do mundo FIFA de futebol realizada no Brasil em 2014, momento em que todas as agências de segurança nacional voltaram suas atenções para a realização deste evento, principalmente, depois das manifestações ocorridas no país em 2013 durante realização da Copa das Confederações. Belo Horizonte, capital mineira, se consagra como uma das cidades sede dos jogos da copa e, por isso, a segurança pública torna-se objeto de acalorados discursos, pois havia temor de acontecer atentados terroristas nas cidades escolhidas para serem palcos do evento esportivo. Nesta conjuntura, há uma controvérsia quanto à realização das reuniões do Colegiado, tanto antes, como durante e depois do evento, em face do planejamento, da execução e da avaliação das ações implementadas durante a copa. Neste momento, esperava-se grande articulação das forças de segurança pública do estado e, por consequência, também se esperava que as reuniões do Colegiado acontecessem com maior frequência em virtude da grande demanda produzida pelo evento de nível

mundial. Contudo, o que é percebido é que acontece o contrário ao invés de muitas reuniões acontecem apenas duas.

Uma vez passada a Copa do Mundo FIFA ano de 2014, as reuniões no colegiado não foram retomadas provavelmente em razão das movimentações para as eleições no âmbito Federal e Estadual. Existia uma grande incerteza quanto à continuidade da política, e também, quanto à provável mudança de governo no Estado de Minas Gerais. Nesta conjuntura, reflete-se que depois de um período de 12 anos de governo do PSDB, primeiramente, na pessoa do Governador Aécio Neves e, posteriormente, do Governador Antônio Anastásia - governos estes que tiveram a segurança pública como prioridade em suas agendas governamentais - naquele momento o candidato do PT, Fernando Pimentel, liderava as pesquisas de intenção de votos para o governo do Estado, fato este que se consolidou no pleito eleitoral de outubro de 2014.

No ano de 2015 quando o Governador Fernando Pimentel do PT, recém-eleito, assumiu o governo do Estado, ele demonstrou claras evidências de que a política de integração passaria por reformulações profundas. Diante da nova dinâmica da política estadual, o Colegiado continuou a se reunir, porém a primeira reunião do ano só aconteceu no mês de abril, praticamente quatro meses depois do início do ano. O total de reuniões realizadas em 2015 foi de 18, quer dizer menos da metade dos anos anteriores quando a política se encontrava em pleno desenvolvimento. Já no ano de 2016, as reformulações se concretizaram e foram evidenciadas pela extinção da SEDS e a criação das duas novas secretarias de estado: a Secretaria de Estado Segurança Pública (SESP) e a Secretaria de Estado de Administração Prisional (SEAP), conforme prevê a Lei Estadual 22257/16. Em meio a essas mudanças o Colegiado de Integração deixa de existir e cria-se a Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP).

De um modo geral, ao analisar o gráfico 1 é possível perceber que houve perenidade no acontecimento das reuniões do Colegiado, que a pactuação das reuniões semanais foi bem sucedida por um tempo e que no ano de 2007 a análise ficou prejudicada devido ao número de atas que ficaram faltando. A partir de 2013, as reuniões diminuem consideravelmente e em 2016 a política passa por reformulações. O próximo item ampara-se na análise das informações definidoras da representatividade.

4.1 – Representatividade

Sobre a perspectiva da representatividade, a primeira categoria de análise deste trabalho, em que se pretende identificar a presença e os efeitos da representatividade das polícias dentro da Política de Integração respondendo a três questionamentos interligados, quais sejam: Quais instituições estavam presentes nas reuniões do Colegiado? Quem representava a instituição era o titular ou o suplente? Se o suplente, houve justificativa para a ausência do titular?

A previsão inicial era que o Colegiado de Integração seria composto pelas seguintes autoridades: Secretário Estadual de Segurança de Pública, Secretário Adjunto Segurança Pública, Subsecretário de Administração Prisional, Comandante Geral da Polícia Militar, Chefe Geral do Polícia Civil, Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar, Defensor Público Estadual. Um total de sete representantes, todos como membros permanentes.

Depois de decorrido três anos e meio, no dia 11 de fevereiro de 2008 na 129ª ata, foi deliberado pelo Colegiado à inclusão do Subsecretário de Medidas Socioeducativas como membro, o qual permaneceu nessa condição até 19 de dezembro de 2011, como demonstra a 301ª ata. A partir de então esse não assinou mais as atas como membro do Colegiado e as vezes em que se encontrava presente nas reuniões foi como convidado.

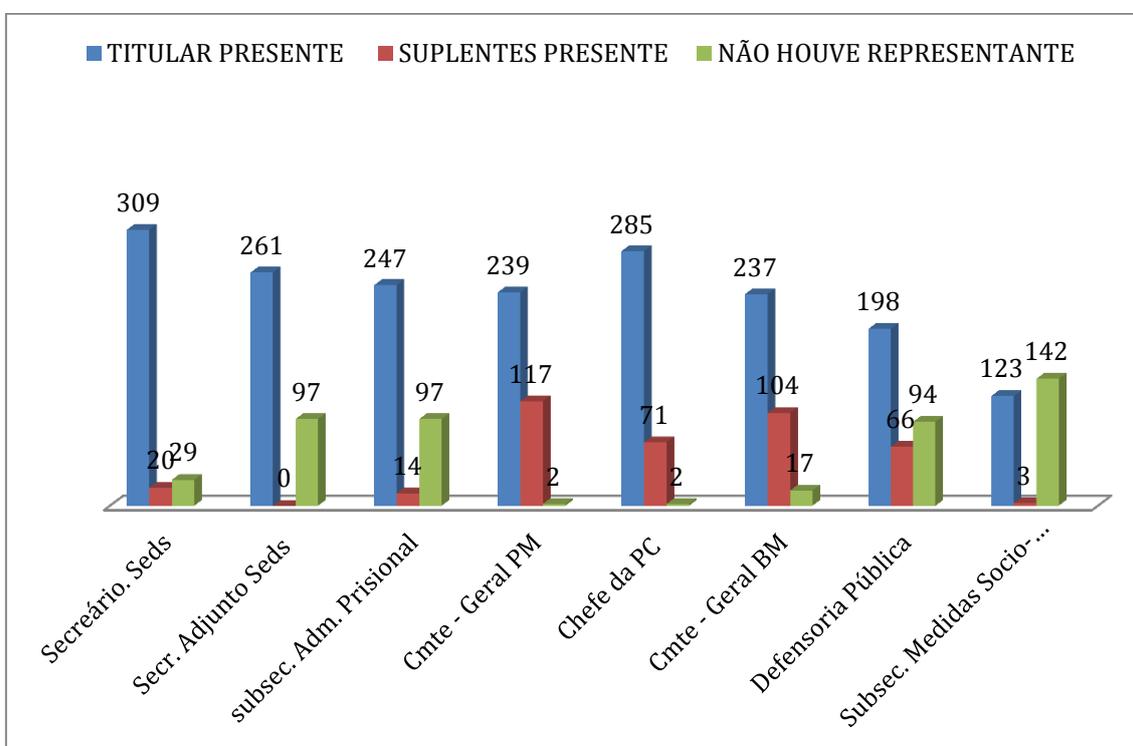
Situação semelhante acontece com o Subsecretário de Administração Prisional, representante do Sistema Penitenciário, que no ano de 2004 começa como membro permanente do Colegiado. Todavia, a partir de 23 de janeiro de 2012, como demonstra a 302ª ata, deixa de assinar as respectivas atas como membro do Colegiado, situação que permanece até 05 de setembro de 2016, quando volta a fazer parte como membro da primeira reunião, agora não mais do Colegiado, mas da Câmara de Coordenação das Políticas em Segurança Pública (CCPSP).

Importante mencionar que, tanto a saída como o retorno do Subsecretário de Administração Prisional não passou por apreciação do Colegiado, visto que não existe nenhuma transcrição do fato em nenhuma das atas, o mesmo acontece com a saída do Subsecretário de Medidas Socioeducativas. Ou seja, essas autoridades simplesmente deixaram de serem constadas como membros, suas assinaturas não são mais apostas,

mas a discussão sobre a exclusão desses membros, em termos de causas e consequências, não é exposta nos documentos analisados.

O gráfico 2 apresenta um panorama da representatividade das instituições nas reuniões do Colegiado de 2004 a 2017, subdividido sob três arranjos, quais sejam; a quantidade de reuniões que tiveram a presença do titular, quantidade de reuniões em que a representatividade se deu por meio dos suplentes e o número de reuniões que não teve representação das instituições.

Gráfico 2 - Presenças das autoridades que compõe o CISDS (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da pesquisa.

Das 358 atas analisadas foi possível identificar a seguinte distribuição da representação dos órgãos membros do Colegiado nas reuniões: o Secretário de Segurança de Pública esteve presente em 309 reuniões, em 20 o Secretário indicou um representante e em 29 não houve representação. O Secretário Adjunto Segurança Pública esteve presente em 261, não teve nenhuma indicação de suplentes, mas em contrapartida faltou em 97 reuniões.

Das 358 reuniões a Polícia Militar, através do seu Comandante Geral, esteve presente em 239 reuniões, em 117 reuniões ele mandou um representante e em apenas

duas reuniões não teve representação da PM. Já a Polícia Civil, por meio do seu Chefe Geral, esteve presente em 285 reuniões, em 71 reuniões ele mandou um representante e somente em duas reuniões não tiveram representação. O Corpo de Bombeiros Militar, por intermédio de seu Comandante Geral, obteve números bem parecidos com o da PM, esteve presente em 237 reuniões, em 104 reuniões ele indicou um representante e em sete não houve representação.

A Defensoria Pública, através do Defensor Público Estadual, das 358 reuniões estudadas esteve presente em 198, indicou um representante em 66 reuniões e em 97 não houve representação. O Subsecretário de Medidas Socioeducativas, como começou a fazer parte do Colegiado no decorrer da política, o número total de sua participação é bem menor que os demais, estiveram presentes em 123 reuniões, em três optou pela indicação de um suplente, contudo, o fator intrigante é que no decorrer do tempo deixa de assinar as atas como membro e a quantidade de reuniões que não houve representação das Medidas Socioeducativa passaram a ser maior que o número de reuniões que houve presença do seu titular, somando assim um total de 142 reuniões sem representação.

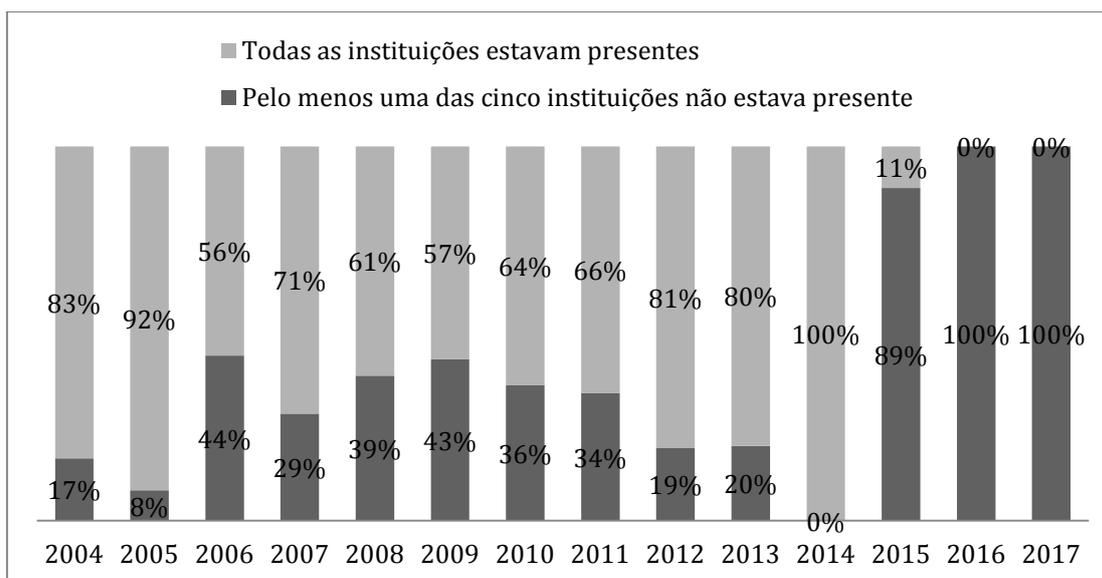
Quanto ao sistema prisional, na pessoa do Subsecretário de Administração Prisional, possui a seguinte distribuição de presença nas reuniões do Colegiado. Esteve presente em 247 reuniões, em 14 reuniões ele mandou um representante, porém em 97 das 358 reuniões não houve representante do Sistema Prisional. Como é descrito acima, o Subsecretário de Administração Prisional deixa de assinar as atas como membro do Colegiado, que representou um período de 97 reuniões ausente depois retornou. Entretanto, vale mencionar que nos textos das atas não foram encontrando justificava para esse afastamento.

Depois de discorrer de modo amplo sobre a quantidade de presenças obtidas pelas autoridades nas reuniões do Colegiado de Integração entre os anos de 2004 a 2017, o próximo item se incumbirá de traçar argumentos mais detalhados sobre este processo de representação. Agora se toma como base as instituições que permaneceram como membros e com cadeira cativa no Colegiado em todo o tempo de duração da política.

4.1.1 - Quais instituições estavam presentes nas reuniões do Colegiado?

A resposta para este questionamento terá como base de argumentação as cinco instituições que tiveram cadeira cativa no Colegiado de Integração em todo o tempo, por intermédio de seus representantes, quais sejam: a Secretaria de Estado de Defesa Social (e, depois, SESP), a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros Militar e a Defensoria Pública. As demais, como destacado anteriormente, compuseram essa instância por um tempo como membros e depois passaram a atuar como convidados. Considerando inicialmente essas cinco instituições, é possível perceber na descrição do Gráfico 3 que em 60,3% das 358 reuniões analisadas, as cinco instituições examinadas estiveram presentes, conjuntamente, na pessoa do seu titular ou suplente e em 39,7% das reuniões analisadas houve a falta de representação de alguma das cinco instituições, isso quer dizer que apenas parte das cinco instituições se fizeram presentes.

Gráfico 3 – Percentual de presentes nas reuniões do CISDS (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 3 é possível observar que no ano de 2004, ano em que começou as reuniões do Colegiado, do total de reuniões, em 83% houve a presença conjunta das cinco instituições referenciadas. No ano de 2005 o número aumentou tendo um balanço final de 92%. Porém, em 2006, percentual de vezes em que as cinco instituições estiveram presentes, conjuntamente, nas reuniões caiu para 56%, um salto significativo. No ano de 2007 subiu novamente o percentual de vezes que o conjunto das cinco instituições estiveram presentes, o qual foi de 72%. Já nos anos de 2008, 2009, 2010 e

em 2011 os números foram bem parecidos havendo uma pequena variação no percentual da quantidade de reuniões em que as cinco instituições estiveram presentes conjuntamente: 61%, 57%, 64% e 66%, respectivamente. Nos outros três anos subsequentes, os números tiveram uma elevação significativa: em 2012 fechou na casa dos 81%, em 2013 também em 80%, no ano 2014 fechou em 100%. Entretanto, vale lembrar que o número de reuniões realizadas neste ano foi de apenas duas o que pode explicar a indicação da totalidade.

Nos três últimos anos analisados o percentual em que os cinco órgãos estiveram presentes, simultaneamente, nas reuniões do Colegiado caiu de maneira assustadora fechando o ano 2015 em apenas 11%, e nos anos de 2016 e 2017 em nenhuma das atas estudadas pôde ser identificada a presença conjunta das cinco instituições, demonstrando assim uma visível desarticulação da política.

Finalmente, depois de discorrer sobre os resultados obtidos no Gráfico 3 em que se concentrou em responder o primeiro questionamento concernente a quantas instituições que se fizeram presentes nas reuniões do Colegiado, isso tendo como base as cinco instituições que permaneceram como membros permanentes durante todo tempo analisado; o próximo item dará continuidade esta análise sob a perspectiva da conceituação da representatividade agora com foco em responder quem representou as instituições nas reuniões, se foram os titulares ou os suplentes.

4.1.2 - Quem representava a instituição era o titular ou o suplente?

A resposta para esta pergunta também terá como base de análise as cinco instituições que permaneceram no Colegiado durante o tempo estipulado neste trabalho, as quais sejam: SEDS, PM, PC, CBM e a Defensoria Pública. Nesta conjuntura, o foco deste item resume-se em entender como as instituições enxergaram o sistema desenvolvido pela política de integração, ou seja, qual a importância dada pelas instituições a este modelo de resolução de problemas. Pois, subentende-se que as participações dos titulares nas reuniões demonstram maior interesse das instituições para com a política e, conseqüentemente, uma representatividade positiva.

A tabela 1 demonstra o percentual de participação do titular (Chefes e Comandantes) nas reuniões do Colegiado em todos os anos examinados, 2004 a 2017. É possível perceber, conforme expõe a tabela 1, que a SEDS, na pessoa do Secretário de

Estado Segurança pública, do total das 358 reuniões observadas participou de 86% delas e, também, o Secretário Adjunto de Segurança Pública obteve 73% de participação. A Polícia Civil, na pessoa do Chefe de Polícia, do total das reuniões examinadas esteve presente em 79% delas. Já a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros, na pessoa dos respectivos Comandantes Gerais, estiveram presentes em 66% do total das reuniões avaliadas. Por outro lado, apresentando um número um pouco abaixo das demais, a Defensoria Pública, através do Defensor esteve presente em apenas 55% das reuniões apreciadas.

Tabela 1 - Percentual de reuniões, por ano, com a participação do titular (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)

Ano_reunião	SEDS Titular (sim/não)	SEDS-Adjunto Titular (sim/não)	PM - Titular (sim/não)	PC - Titular (sim/não)	CBM - Titular (sim/não)	DP - Titular (sim/não)
2004	100%	100%	100%	83%	67%	83%
2005	95%	95%	89%	97%	97%	86%
2006	94%	82%	76%	76%	59%	76%
2007	86%	57%	86%	93%	64%	71%
2008	90%	90%	87%	94%	81%	45%
2009	93%	64%	64%	84%	66%	32%
2010	91%	72%	43%	79%	53%	68%
2011	89%	84%	55%	45%	68%	50%
2012	75%	50%	89%	94%	81%	69%
2013	87%	60%	80%	87%	80%	93%
2014	100%	100%	50%	100%	100%	50%
2015	33%	89%	17%	78%	28%	11%
2016	82%	24%	53%	76%	47%	0%
2017	77%	54%	31%	38%	8%	0%
Total	86%	73%	66%	79%	66%	55%

Fonte: Dados da pesquisa

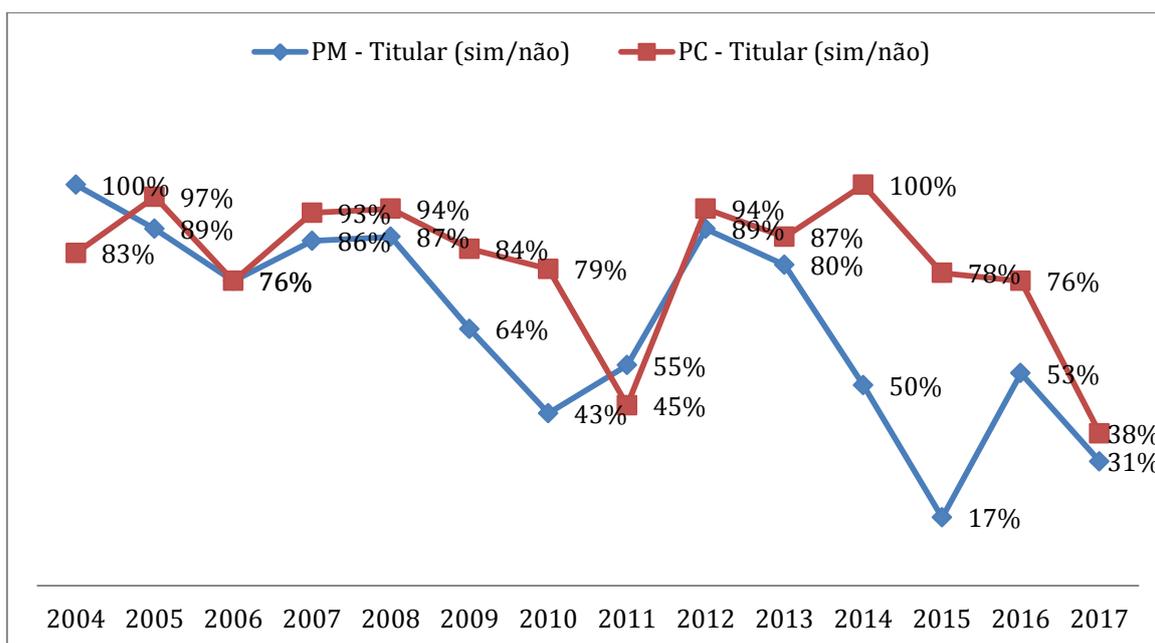
Com a Tabela 1 é possível entender como ocorreu à participação do representante titular das instituições com a possibilidade de indicar o percentual de participação de cada um em cada ano. A começar pelo Secretário: nos anos de 2004, 2005, 2006, 2008, 2009, 2010 e 2014 o percentual de participação ultrapassou 90%, nos anos de 2007, 2011, 2013 e 2016 a sua participação ficou na casa dos 80% e em 2012 e 2017 ficou em 75% e 77% respectivamente. Entretanto, no ano de 2015 o percentual de participação do Secretário foi de apenas 33% bem abaixo que os demais anos.

O Secretário Adjunto obteve 100% de participação nas reuniões de 2004 e 2014 e nos anos de 2005, 2006, 2008, 2010, 2011 e 2015 essa participação foi bastante expressiva, situando-se em 95%, 82%, 90%, 72%, 84% e 89%, respectivamente. Já nos anos de 2007, 2009, 2012, 2013 e 2017 o percentual foi de 57%, 64%, 50% e 60% e 54%, consecutivamente, um percentual de participação mediano para a quantidade de reuniões existentes em cada ano. Por fim, no ano de 2016 a participação do Secretário Adjunto foi muito pequena fechando em apenas 24%.

O Comandante Geral do PM, no ano de 2004, obteve 100% de participação nas reuniões. Mas nos anos de 2005, 2007, 2008, 2012 e 2013, o percentual de sua participação ficou entre 80 a 89% do total de reuniões realizadas. Em 2009, o percentual de vezes que o Cmt. Geral da PM participou das reuniões foi um pouco menor fechando em 64%. Nos demais anos, o percentual diminuiu ainda mais: em 2011, 2014 e 2016, o percentual ficou entre 50 a 55%, nos anos de 2010, 2015 e 2017 abaixo de 45%. Vale ressaltar que em 2015 o percentual de participação desta autoridade foi de apenas 17%, muito abaixo do esperado, visto que a Polícia Militar foi uma instituição que absorveu grande parte das mudanças arquitetadas pela política de integração.

O Chefe de Polícia Civil, representante da PC, ao longo dos anos estudados também apresenta percentual de participação bem diferente. No começo, em 2004, teve um total de 83% de participação. Em 2005, subiu para 97% e, em 2006, caiu para 76%. Nos anos de 2007 e 2008 os percentuais de participação voltam a subir fechando em 94% e 93%, respectivamente. Nos anos subsequentes (2009, 2010 e 2011) a participação do chefe da PC apresentou uma queda consecutiva bem significativa de 84%, depois para 79% e 45%. No ano de 2012, chega a 94% de participação, em 2013 alcança um total de 87% em 2014 fecha em 100%. Nos últimos três anos (2015, 2016 e 2017) volta apresentar queda consecutiva começando com 78% em 2015, 76% em 2016 e fechando em 2017 com apenas 38% de participação nas reuniões.

Gráfico 4 – Distribuição percentual de participação dos titulares das polícias civis e militares no CISDS (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da pesquisa

Comparando a participação das polícias ao longo da existência do colegiado de integração, é possível perceber que primeiro a Polícia Militar passa a se fazer ausente dessa instância, especialmente a partir de 2013, quando o titular progressivamente deixa de comparecer a esse encontro. O abandono da PM demora a ter como efeito a ausência da Polícia Civil dessa instância, posto que essa deixa de participar substantivamente a partir de 2016, três anos após a ausência sistemática da PM.

A dinâmica de participação do Cmt. Geral do CBM durante os anos analisados é bem flutuante: começou em 2004 com 67%, um percentual baixo para o início da política. Em 2005, apresenta um percentual de 97% bem próximo da totalidade, no ano de 2006 e 2007 o percentual de participação cai novamente e fica em 59% e 64%. No ano de 2008, os percentuais apresentam uma ligeira elevação e chegam aos 81% de participação. Nos anos seguintes de 2009, 2010 e 2011, novamente, houve queda no percentual de participação dessa autoridade ficando 66%, 53% e 68%, respectivamente. Nos anos de 2012, 2013 e 2014 o percentual de participação volta a subir, sendo que em 2012 fica em 81%, 2013 em 80 e em 2014 fecha em 100%. Por fim, os últimos três anos, apresentam números bem abaixo do esperado, sendo que 2015 ficou em 28%, em 2016 com 47% e no último ano de análise o percentual de participação fechou em apenas 8%.

Dentre as instituições que foram permanentes durante o tempo escolhido para análise da política, o Defensor Público Estadual foi a autoridade que apresentou menores números de participação nas reuniões. Em 2004 e 2005, o percentual de participação ficou em 83% e 86%, em 2006 e 2007 ficou em 76% e 71%, em 2008 e 2009 fechou em 45% e 32% bem abaixo do esperado e também por considerar que era um momento em que a política se encontra no seu auge. Já em 2010, 2011 e 2012, houve um pequeno aumento no percentual de participação: 68%, 50% e 69%, respectivamente. O ano de 2013 foi o momento que apresentou maior percentual de participação em reuniões fechando em 93%. Nos últimos três anos os números foram insignificantes: em 2015, o percentual de participação ficou em 11% e nos anos de 2016 e 2017 não houve participação do Defensor Público nas reuniões do Colegiado de Integração.

Após discorrer sobre o percentual de participação das autoridades representantes das instituições permanentes do Colegiado nas reuniões, o próximo tópico concentra-se em entender se houve participação de suplentes nas reuniões, ou seja, os representantes titulares indicaram outras autoridades para os representarem nas reuniões do Colegiado, se houve a indicação a ata da reunião apontou alguma justificativa para a falta do titular.

4.1.3 Se o suplente, houve justificativa para a ausência do titular?

O terceiro questionamento concentra-se em traçar um entendimento sobre a dinâmica de indicações dos suplentes, ou um substituto dos representantes titulares das instituições para as reuniões do Colegiado, que é previsto em qualquer meio, visto que as autoridades titulares poderiam ser acometidas de alguma situação que as impedissem de participar das reuniões nas datas programadas. Mediante este aspecto, o segundo passo está em entender se houve a indicação de um substituto e houve alguma justificativa para a ausência do titular. À primeira vista parece ser um questionamento irrisório e insignificante, mas pode falar muito a respeito do quanto às instituições, por meio das autoridades, estão comprometidas com o desenvolvimento dos trabalhos proposto.

O que pôde ser observado no estudo das atas das reuniões do Colegiado, com exceção da primeira ata produzida em dois de agosto de 2004, na qual o havia uma

justificativa para a falta do então Chefe de Polícia, representante da Polícia Civil. O relato dizia que o pai desta autoridade havia falecido por isso não se encontrava presente na reunião. Nos demais casos em nenhuma das outras 357 atas analisadas foi mencionada uma justificativa para a falta de um representante titular, ou para a indicação de um substituto/suplente para a reunião.

Logo, a partir dos dados analisados nessa seção foi possível criar um entendimento sobre a representatividade dos órgãos do Sistema de Defesa Social dentro do Colegiado de Integração, parte importante para a estruturação deste trabalho. Neste sentido, unindo-se a este conceito, como um ato complementar, o próximo passo será baseado nos aspectos definidores da conversação, em que serão identificados os mecanismos de promoção da conversação e, também, identificação se houve debates entre as instituições que compunham o Colegiado.

4.2 – Conversação

Quanto à perspectiva da segunda categoria de análise, definida como conversação, primeiramente serão identificados os mecanismos utilizados para a sua produção e os seus efeitos dentro da Política de Integração. Importante destacar que o principal objetivo do Colegiado era promover à articulação entre as instituições que compunham o Sistema de Defesa Social, para que de fato a integração das ações entre as organizações em geral e, entre as polícias em especial, fosse concretizada. Logo, a conversação passaria a ser um dos principais requisitos fomentadores da diminuição das lacunas existentes e a responsável pela promoção da articulação entre os órgãos membros do sistema.

Sobre este conceito, entende-se que a variável conversação foi um dos requisitos para a tomada de decisões do Colegiado, sendo este responsável por articular em nível estratégico as discussões dos temas relacionados à segurança pública do Estado de Minas Gerais. Assim sendo, na próxima seção serão analisados se há menção a conversação e, em seguida, como foram organizados os debates nessa instância.

4.2.1 Há menção a mecanismos de conversação?

Para a definição da conversação entre os representantes das instituições no Colegiado, após a leitura das atas, procedeu-se à identificação se houve ou não a opinião, ou fala dos membros quanto aos assuntos propostos para a pauta e também o tipo de fala de cada representante. Assim seria possível quantificar a participação de cada representante e mensurar a qualidade da sua participação. Entretanto, não foi possível transcrever esses dados vista a grande pulverização dos assuntos discutidos em cada pauta e, em sua maioria, as atas não demonstraram as falas dos respectivos representantes. Com exceção de uma ou outra ata, na sua maioria as atas trazia a seguinte transcrição, “os assuntos foram postos para a apreciação dos membros do Colegiado e a ata fora aprovada integralmente”. Com isso, até havia um indicativo de existência do debate, porém não era transparente.

Ressalta-se também que é notório nos textos das atas uma grande participação do Secretário de Segurança Pública, o presidente do Colegiado, tanto na abertura das reuniões, exposição dos assuntos em pauta, como em cobranças e determinações das ações aos demais órgãos participantes. Neste aspecto, torna-se inerente destacar um caráter inquisitivo por parte das autoridades representantes do governo, visto as imposições e as cobranças determinadas por essa autoridade sem uma previa discussão democrática. Diante de todos os pontos mencionados acima podemos dizer que a mensuração da categoria de análise , conversação, ficou prejudicada.

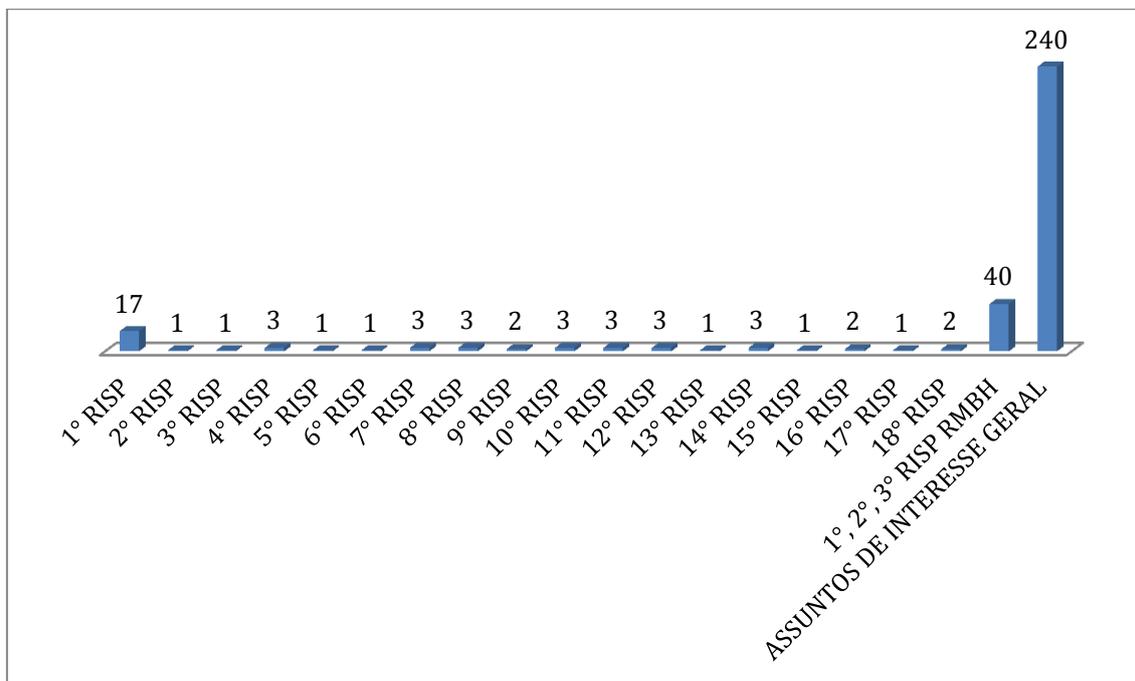
Como forma de tentar aprofundar na temática da conversação, para entendimento dos debates, utilizamos dois exemplos de assuntos que não podem prescindir do diálogo para a sua existência: a identificação das áreas a que se referiam as reuniões, subdivididas entre as Regiões Integradas e as cidades, número de operações conjuntas entre as polícias.

4.2.2 Houve debate sobre áreas integradas?

Diante da realidade do grande espaço territorial do estado de Minas Gerais, da demanda por segurança pública pelas cidades mineiras e também para entender melhor como a Política de Integração expandiu para o interior do Estado torna-se imprescindível identificar para qual área geográfica a reunião fora destinada. Mediante

este processo é possível distinguir se os gestores da política preocuparam em alcançar as diversas regiões do Estado. O gráfico 5 produz informações sobre a quantidade de reuniões destinadas a cada RISP.

Gráfico 5 – Distribuição do número de reuniões destinada a cada RISP (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da Pesquisa.

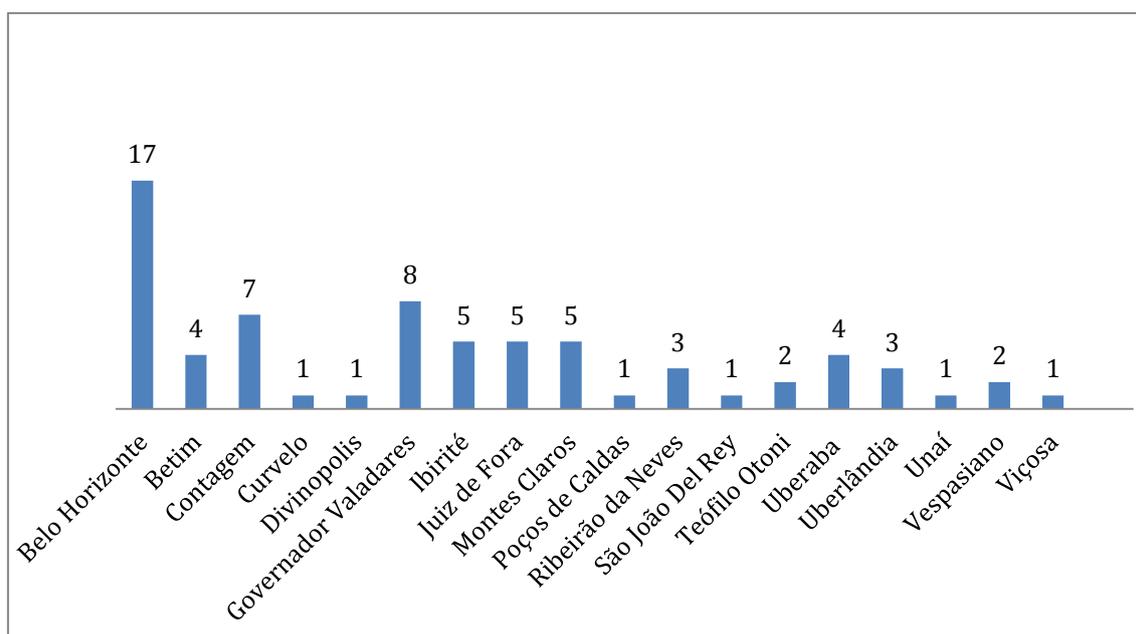
O gráfico 5 demonstra que das 358 atas analisadas, dentre as 18 RISPs criadas pela política, a maior concentração de reuniões fora destinada a 1º RISP com sede em Belo Horizonte a capital do Estado com 17 reuniões, seguido da 4º RISP, 7º RISP, 8º RISP, 10º RISP, 11º RISP, 12º RISP e 14º RISP, com três reuniões cada. A 9º RISP, 16º RISP e 18º RISP obtiveram duas reuniões destinadas a tratar assuntos específicos delas e as demais RISPs obtiveram apenas uma reunião destinada a elas.

Um fator interessante exposto no gráfico 5 diz respeito à quantidade de reuniões atribuídas à Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), que é composta pela 1º RISP, 2º RISP e 3º RISP, que aparece com 40 reuniões destinadas a tratar de assuntos de segurança pública das três Regiões Integradas conjuntamente. Já as reuniões que trataram de assuntos de interesse geral é um número ainda mais surpreendente, pois aparece com 240 reuniões, isso quer dizer que do total de reuniões estudadas 67% delas buscou tratar de assuntos que trouxesse sustentação às ações de integração da política,

mas sem mencionar uma área específica de atuação. Ou seja, diziam respeito as demandas da política de maneira geral.

Depois de discorrer sobre a quantidade de reuniões destinadas as RISPs, fez-se necessário o mapeamento das reuniões que tiveram o objetivo de tratar assuntos de segurança pública específicos das diversas cidades do estado, como demonstra o gráfico 6.

Gráfico 6 - Número de reuniões destinadas às cidades do Estado de Minas Gerais (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme demonstra o gráfico 6, o número de reuniões designadas para tratar de assuntos de segurança pública específicos de cidades do Estado foi de um total 71 reuniões, nas quais se discutiram os respectivos problemas de 18 cidades, um número muito pequeno quando comparado à quantidade total de municípios mineiros, que gira em torno de 853 municípios, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) senso 2010.

Do total de 358 atas, 71 delas foram destinadas a tratar assuntos específicos de algumas cidades, e a cidade de Belo Horizonte liderou o ranque com 17 reuniões, seguido da cidade de Governador Valadares com 8 reuniões, Contagem com 7 reuniões, Montes Claros, Juiz de Fora e Ibirité com 5 reuniões cada, Betim e Uberaba com 4 reuniões, Ribeirão da Neves e Uberlândia com 3 reuniões, Teófilo Otoni e Vespasiano

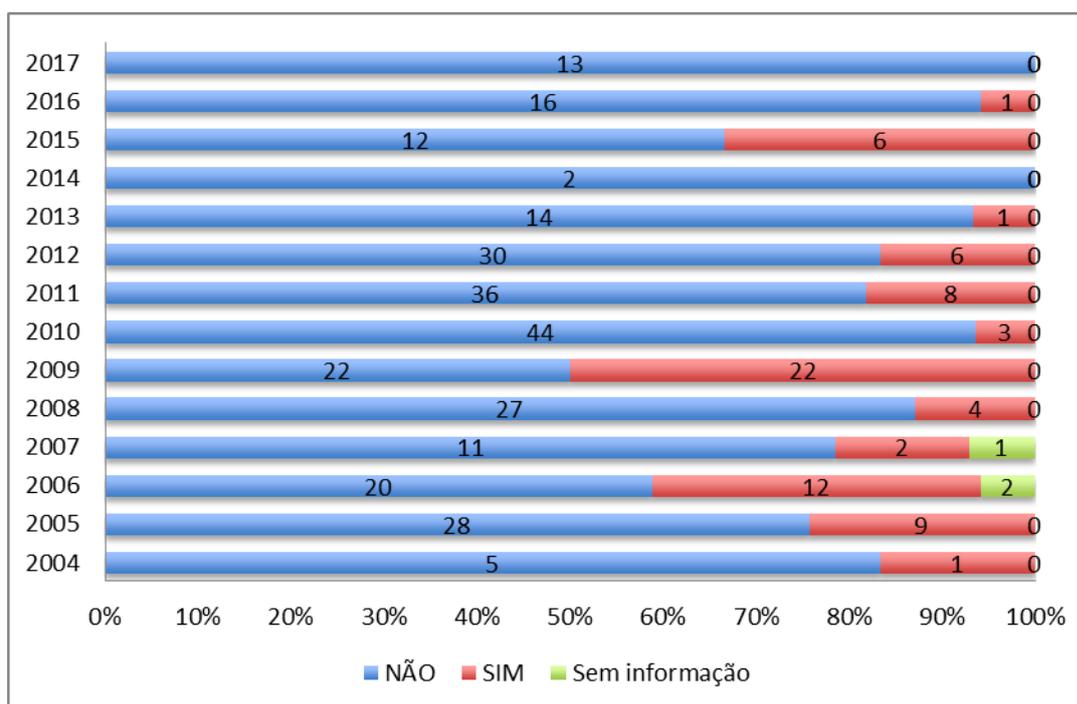
com 2 reuniões e as cidades de Curvelo, Divinópolis, Poços de Caldas, São João Del Rey, Unaí e Viçosa com apenas uma reunião. Assim, das 18 cidades alvo das reuniões, 13 são sedes de RISPs, das cinco cidades restantes, três são da RMBH e apresentam números de criminalidade elevados, são elas; Ibirité, Betim e Ribeirão das Neves.

Diante das informações produzidas é possível perceber que houve um grande esforço, por parte dos órgãos que compunham o Colegiado e governo, em resolver os problemas de criminalidade que afetavam a cidade de Belo Horizonte e a RMBH, face ao número considerável de reuniões desenvolvidas em torno das demandas desta localidade. Outro fator importante a ser destacado é que, embora os problemas de criminalidade sejam uma realidade para todo Estado, a Política, por meio do seu Colegiado, focou na resolução de problemas das cidades polos do Estado, na sua maioria cidades que são sedes das respectivas RISPs. Por fim, é interessante sublinhar que esses dados não significam esquecimento das cidades que não são polo e nem pertencem a RMBH, já que mais da metade das reuniões do colegiado não tinham um espaço geográfico delimitado e, por isso, diziam respeito a princípios da política de segurança pública que deveria ser implementada no estado como um todo.

4.2.3 Houve debate sobre operações conjuntas?

O próximo mecanismo de produção de conversação entre os órgãos que compunham a SEDS apresentado neste TCC molda-se sobre a perspectiva da identificação do número de operações conjuntas entre as polícias Civil e Militar proposto pelo Colegiado. Do total das 358 atas analisadas identificou-se planejamento de 75 operações conjuntas entre as polícias Civil e Militar, que se subdividiram entre operações preventivas e repressivas (21% do total). As atas não fazem menção de como foram desenvolvidas as operações, qual o processo de divisão de tarefas, etc. As atas demonstram que o Colegiado aponta a necessidade de desenvolver operações conjuntas nas diversas regiões do Estado, e, em seguida, passava-se a responsabilidade da execução das operações para os respectivos comandos regionais das instituições. O gráfico a seguir demonstra a distribuição das operações ao longo do tempo estudado.

Gráfico 7 – Distribuição anual operações conjuntas entre as polícias Civil e Militar (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme aponta o gráfico 7 é possível perceber que ao longo dos anos de 2004 a 2017 as operações conjuntas se distribuíram da seguinte forma: em 2004 houve a indicação de apenas uma operação conjunta de um total de 6 reuniões, em 2005 indicação de nove operações de um total de 37 reuniões, em 2006 indicação de doze operações em um total de 34 reuniões, no ano de 2007 de um total de 14 reuniões houve apenas duas indicações de operação conjunta. Já em 2008 das 31 reuniões examinadas identificou-se a indicação de somente quatro operações, no ano de 2009 das 44 reuniões houve a indicação de 22 operações conjuntas, um número bem surpreendente face aos demais anos. Em 2010 foi o ano com maior número de reuniões com um total de 47, no entanto, puderam ser percebidas apenas três indicações de operação conjunta. Nos anos de 2011 e 2012 houve a mesma dinâmica, um número elevado de reuniões (44 e 36 respectivamente), e poucas indicações de operações (8 e 6, respectivamente). No ano de 2013, das 15 atas estudadas, há somente uma indicação de operação, em 2014 das duas reuniões não se observou nenhuma indicação de operação, em 2015 das 18 reuniões observou-se a indicação de 6 operações, em 2016 das 17 reuniões examinadas apenas há indicação de uma operação e, por fim, no ano de 2017 das 13 reuniões analisadas não houve a percepção de nenhuma indicação de operação conjunta.

Vale mencionar que a indicação das operações conjuntas é um mecanismo que, se planejada e desenvolvida de maneira responsável pelas partes envolvidas, poderia estimular a conversação entre as instituições e, conseqüentemente, possibilitaria a diminuição das lacunas existentes e o compartilhamento de informações de segurança pública, fatores cruciais para promoção da integração das ações propostas pela política. Contudo, a execução das operações conjuntas não era garantia que a conversação acontecesse de fato, podendo ser desencadeada apenas como desdobramentos de cumprimento de ordem, com isso, os fatores qualitativos não seriam postos em prática, somente os fatores quantitativos.

Um fator marcante neste sentido, após a leitura das atas, é a existência de várias reclamações e desentendimento entre membros das instituições sobre a execução das operações conjuntas em torno de dois pontos específicos. Primeiro; reclamação por parte da Polícia Civil, cobrando uma melhor definição da sua participação nas operações, já que a maioria delas diria respeito apenas a ações de patrulhamento ostensivo, algo que não lhe compete. Segundo, a reclamação da Polícia Militar quanto à falta de compromisso por parte da Polícia Civil que não enviava membros de sua instituição para participar das operações. Aparentemente, a conversação se fazia presente apenas no âmbito da reunião para a formatação do escopo de atuação, mas isso não se reverberava em conversação no momento da execução das ações conjuntas.

Finalmente, depois de discorrer sobre os aspectos aos quais moldam a variável conversação, em ato contínuo, terá a exposição da terceira categoria de análise conceituada como Prioridades, que tem por objetivo identificar quais as demandas que foram entendidas como prioritárias durante o desenvolvimento da política de integração.

4.3 Prioridades

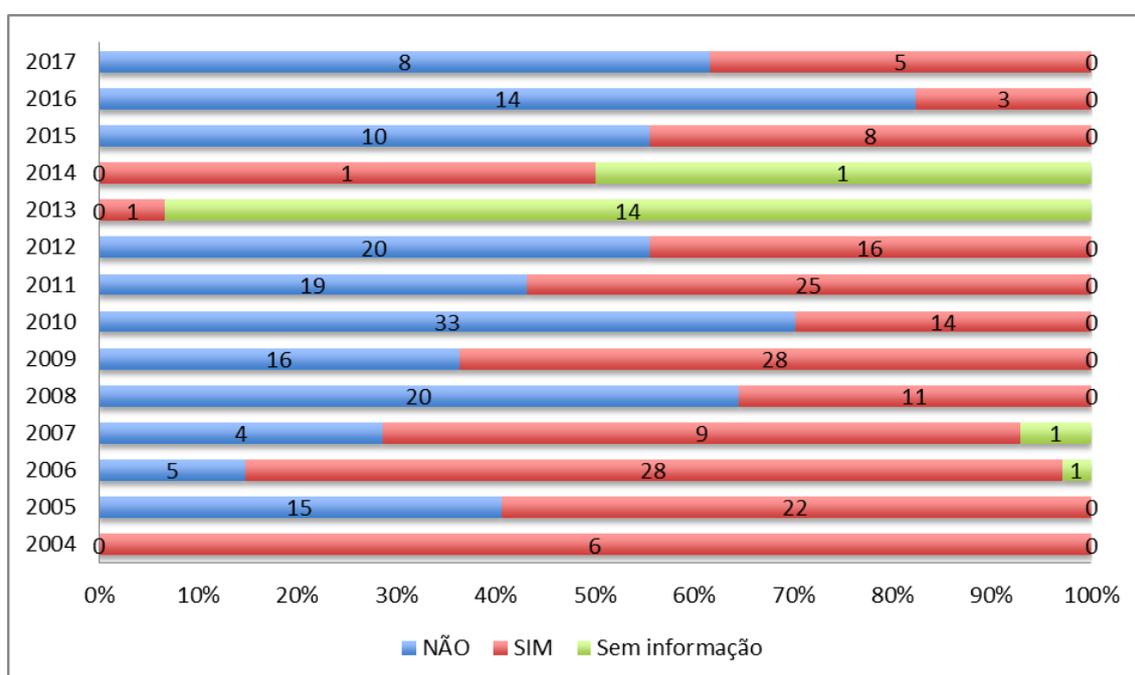
Dar prioridades a certas ações e/ou investimentos em detrimento a outros é uma consequência natural dentro de um processo de escolhas, em se tratando de uma política pública, como é o nosso caso, essa realidade torna-se ainda mais evidente. Diante desta lógica, ao definir prioridades como uma categoria analítica e por consequência um instrumento de fundamentação teórica deste Trabalho, com isso, pretende-se traçar um entendimento sobre dois pontos, primeiro se houve a estipulação desta variável nas

reuniões do Colegiado, segundo, quais ações foram reconhecidas como prioritárias dentro da lógica da Política de Integração.

4.3.1 Foram estabelecidas prioridades nas reuniões?

Das 358 atas examinadas pode ser percebido o estabelecimento de 177 prioridades durante o tempo de execução da política, que variou sobre diversas perspectivas, como demonstra o gráfico 8.

Gráfico 8 - Quantidade de prioridades estabelecidas pelo Colegiado (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



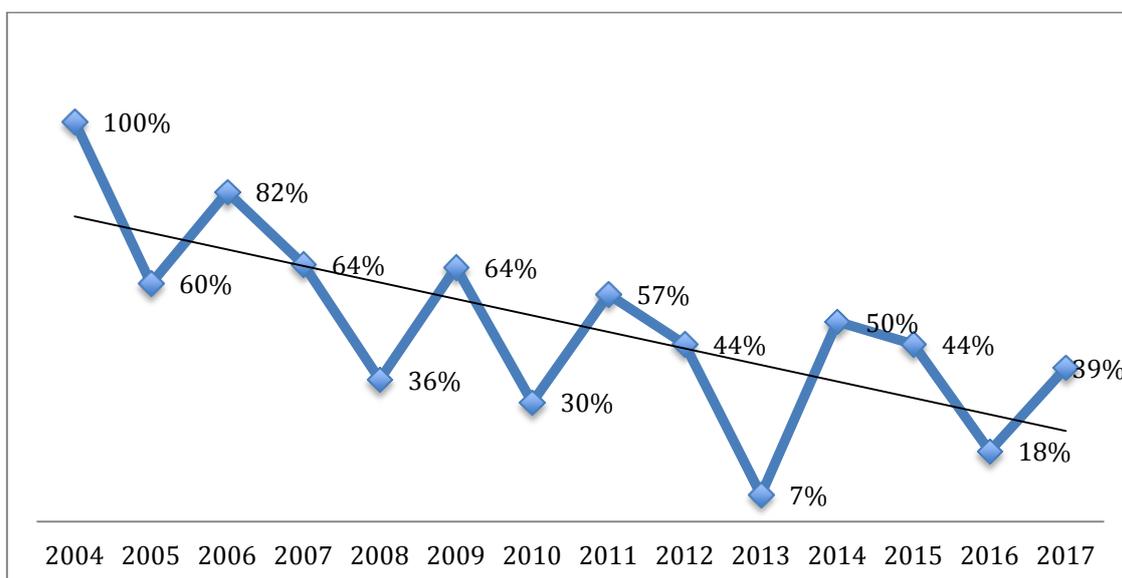
Fonte: Dados da Pesquisa.

No ano de 2004, em todas as seis reuniões houve indicação de prioridades. Em 2005, das 37 reuniões existentes em 22 houve indicação de prioridades. Em 2006, das 34 reuniões realizadas, houve 28 indicações de prioridade. Em 2007, das 14 reuniões existentes em 9 houve indicação de prioridade. Em 2008, houve 11 indicações de ações prioritárias de um total de 31 reuniões. Em 2009, houve 28 indicações de ações prioritárias do total de 44 reuniões estudadas. No ano de 2010, de 47 reuniões em apenas 14 houve a indicação de ações prioritárias. Em 2011, das 44 reuniões em 25 houve a indicação de ações prioritárias. No ano 2012, houve a indicação de 16 ações prioritárias dentre as 36 reuniões analisadas. Em 2013 acontece um fato interessante, pois das 15 reuniões existente houve apenas uma indicação tida como prioritária e o

restante ficou sem informação. Nos ano de 2014, houve uma indicação de ação prioritária. Em 2015, das 18 reuniões examinadas em 8 houve indicação de ação prioritárias. Em 2016, das 17 reuniões existentes em apenas 3 teve indicação de ações prioritárias. Em 2017, houve 5 indicação do total de 13 reuniões.

Em (49%) praticamente a metade das atas revisadas, há informações suficientes sobre a clara indicação de prioridades. Considerando a tendência de estabelecimento de prioridades ao longo da série histórica (Gráfico 9) é possível constatar que há grande variação ao longo do período analisado, mas que com o passar do tempo a tendência é que a reunião do Colegiado de Integração não seja capaz de estabelecer prioridades

Gráfico 9 – Distribuição percentual das reuniões em que houve estabelecimento de prioridades (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: dados da pesquisa

Duas são as explicações para este fenômeno a primeira é o esvaziamento dessa instância do ponto de vista da representatividade das polícias, como discutido em tópicos anteriores como essas instituições vão deixando de comparecer ao Colegiado, provavelmente, fica mais difícil indicar prioridades, especialmente aquelas nas quais as polícias precisam participar. A segunda é o próprio esvaziamento da instância, enquanto mecanismo de indução do processo decisório a partir de 2014, como indicado anteriormente. Assim temos menos reuniões e também uma menor capacidade dessas em produzir prioridades.

4.3.2 Quais foram as prioridades estabelecidas?

Quanto ao item de quais foram as prioridades estabelecidas pelo Colegiado durante a execução da política de Integração, o Trabalho demonstra números interessantes que ampliam nossa forma de perceber as instituições responsáveis pela segurança pública no Estado. Como descrito acima, houve a indicação de 177 ações prioritárias durante a execução da política, que nos permitiu dividi-las em sete grupos específicos de atuação (Quadro 2), tais como: 1) Proposição e desenvolvimento de ações preventivas e repressivas; 2) Diagnóstico sobre a criminalidade; 3) Demandas do Sistema Penitenciário; 4) Investimento em infraestrutura; 5) Normas integradas; 6) Pensamento estratégico e; 7) Relacionamento institucional.

Quadro 2 – Grupo de ações prioritárias estabelecidas pelo Colegiado de Integração (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)

Grupo	Atividades desenvolvidas	Quantidades
Proposição e desenvolvimento de ações para conter ICV	*Preventivas -Policimento em eventos (copa, olimpíadas) -Criação e ampliação do GEPAR -Ações contra a violência a mulher -Campanha “trote é crime” -Ação conjunta com os programas Fica Vivo e Mediação de conflitos -Operação de desarmamento população -Operações preventivas (blitz lei seca e educativa) -Fiscalização de explosivos (combate explosão caixas eletrônicos) *Repressivas -Operações integradas -Prisão autores de delitos -Apreensão de menores -Mandado de prisão -Captura de foragidos -Expansão do FICCO – contra crime organizado	52
Diagnóstico sobre criminalidade	-Mapeamento de Homicídios nas 18 RISPs do Estado -Situação do ICV em todas as Regiões Integradas de Segurança Pública -Situações de crime ambientais	36
Demandas Sistema Penitenciário	-Construção penitenciária e cadeias -Reformas penitenciárias e cadeias -Transferência de presos -Substituição de policiais por agentes da SUAPI nas guardas dos presídios e cadeias -Plano de contingência Sistema Penitenciário -Criação Subsecretaria Medidas socioeducativas (situação de menor em conflito com a lei) -Fuga de presos -Aumento de vagas -Investimento logístico	14

Investimento em Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> -Construção prédios (Centros integrados das 18 RISP's) -Reforma de prédios (Manutenção das unidades já instaladas) -Tecnologias (sistemas informatizados) -Expansão dos sistemas -Melhorias dos sistemas -Criação olho vivo -Projeto delegacia virtual -Disque denuncia -Ampliação do efetivo -Aquisição e Troca de Frota -Investimento logístico, PM, PC, BM e SUAPI 	27
Normatização integrada	<ul style="list-style-type: none"> -Ocorrência alta complexidade -Ocorrência envolvendo membros da SEDS -Ocorrência de crise envolvendo o Sistema Penitenciário (Rebelião) -Diretriz de ações integradas- DIAO 	06
Pensamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> -Apresentação agenda estratégica -Apresentação das estratégias de prevenção -Adequação ao PNSP -Apresentação de dados estatísticos -Apresentação novos indicadores -Cumprimento das metas -Convocação dos comandos e chefes das regiões para dar explicações -Cronograma de atividades -Busca de recursos -Definição de metodologias de trabalho -Premiação dos melhores resultados IGESP -Plano mineiro de desenvolvimento integrado -Plano de ações estratégicas de inteligência para copa -Plano metropolitano Segurança Pública -Plano de inteligência para eventos esportivos mundiais 	32
Relacionamento institucional	<ul style="list-style-type: none"> -Escala de trabalho da PM, PC, BM -Treinamento integrado dos agentes das instituições -Resolução de problemas sobre treinamentos integrados grupos especiais GRE e GATE -Atuação das Corregedorias das instituições (Desvio de conduta de agentes) -Aperfeiçoamento na prestação de serviço 	10

Fonte: Dados da Pesquisa

O quadro 2 indica que as prioridades (indicadas em metade das reuniões) se subdividiram em sete grandes temas, o que nos possibilita entender quais foram as áreas que obtiveram ênfase. Vale mencionar que os grupos de ações podem ter aparecido mais de uma vez como uma ação prioritária.

Em uma escala de prioridades, o quadro 2 ilustra que a maior ênfase do Colegiado foi baseado nas ações preventivas e repressivas visando a diminuição dos Índices de Criminalidade Violenta (ICV) , que aparecerem por 52 vezes como uma ação

prioritária. Em segundo lugar estão às menções aos diagnósticos, que aparecem como ação prioritária por 36 vezes. Sobre este ponto cabem duas reflexões primordiais: (1) foram produzidas muitas informações de segurança pública que muniram os gestores e (2) todas as ações desencadeadas pela política buscaram ser fundamentadas sobre dados empíricos.

Em terceiro lugar está a que se denomina como “pensamento estratégico”, ou seja, ações que tinham como objetivo pensar a política e as suas estratégias de integração, o que aparece com 32 indicações de ações prioritárias, demonstrando assim uma grande preocupação com os resultados da política. No quarto lugar aparece o investimento em infraestrutura com 27 indicações de ações prioritárias, refletindo assim o grande investimento em logística, frota, pessoal, tecnologia, construções e reformas de imóveis para atender todas as demandas.

Em quinto lugar aparecem às demandas do Sistema Penitenciário com 14 menções de ações prioritárias, além das indicações das demandas prioritárias a qual discorre neste momento, vale mencionar que em torno de 60% das atas estudadas faz algum tipo de menção sobre demandas existentes no Sistema Prisional, que demonstra o quanto grande é a pasta do Sistema. Em seguida aparecem em sexto e sétimo lugar os grupos de relacionamento institucional e normatização com 10 e 6 indicações de ações prioritárias, respectivamente. Embora um dos objetivos do Colegiado fosse à promoção do diálogo entre as instituições e crendo que o treinamento integrado fosse um dos principais mecanismos para o alcance desse fim, pouco se falou sobre essas ações e as opções que mencionaram essa temática passaram por constantes conflitos de identidade institucional.

O grupo da normatização aparece como ação prioritária em apenas 6 vezes sobre os itens descritos no quadro 2, porém esta área obteve uma grande produção de resoluções e diretrizes que normatizou todos os procedimentos integrados previsto pela política, conforme será descrito no item de pactuação de acordos.

Esta seção procurou discorrer sobre as prioridades estabelecidas pelo Colegiado e quais foram as ações reconhecidas como prioritárias para a política, o que nos possibilitou fazer uma ilustração hierarquizado daquilo que tornou substancial ao contexto da integração das ações. O próximo tópico consiste em promover uma discussão sobre os acordos pactuados pelo Colegiado, quarta categoria de análise, que

identificará possíveis pontos de divergência entre as instituições que compunham o Sistema de Defesa Social.

4.4 Pactuação de Acordos

A quarta categoria de análise denominada como Pactuação de Acordo é um importante mecanismo dentro deste Trabalho de Conclusão de Curso, pois nos possibilitará distinguir se os órgãos que compunham o Colegiado conseguiram, apesar das diferenças e dificuldades, promover acordos que sustentassem a implementação das diversas ações exigidas pela política de integração. Neste contexto, a argumentação que estruturará o entendimento desta categoria consistirá em responder se reunião produziu acordo entre as instituições e a SEDS, se a reunião produziu acordo sobre as políticas a serem implementadas e se a reunião resultou em algum tipo de pactuação de resultados?

4.4.1 A reunião produziu acordo entre as instituições e a SEDS?

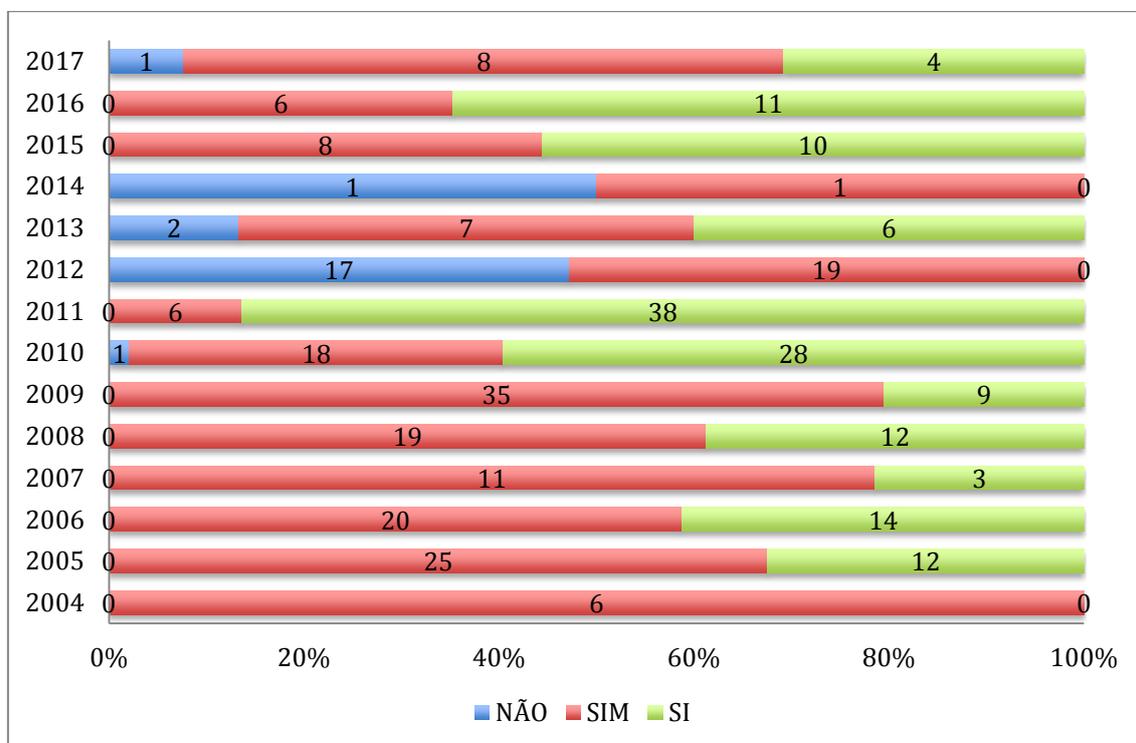
O primeiro questionamento que norteia a discussão da produção de acordos tem como objetivo apontar se nas atas das reuniões do Colegiado foram identificadas transcrições que assinalassem a produção de acordos entre as instituições que compunham o Sistema de Defesa Social e a então SEDS. No entanto, os textos das atas não demonstram de maneira objetiva, ou explícita, a resposta para este questionamento.

A interpretação produzida em alguns textos das atas é que existia sim acordo entre as instituições e a SEDS, porém não é possível determinar como foram constituídos, se por um método democrático permeado pela deliberação, ou pelo método impositivo, visto que as instituições mantem uma relação de subordinação com o Governador e com a até então SEDS, quanto a SEDS algumas com relação no âmbito administrativo e operacional e outras somente no âmbito operacional. Diante do exposto pode-se definir que a fundamentação desta variável ficou prejudicada, visto a impossibilidade de extrair dados que a demonstrassem explicitamente. As atas somente indicam que os acordos e as aprovações tiveram a participação da SEDS, logo isso implica dizer que tanto a SEDS, quanto as instituições trabalhavam em conjunto.

4.4.2 A reunião produziu acordo sobre as políticas a serem implementadas?

O gráfico 10 expõe a quantidade dos acordos produzidos nas reuniões do Colegiado durante os anos em que a Política de Integração ficou vigente. No início das reuniões do Colegiado, mais precisamente no ano de 2004, em todas as reuniões examinadas, no total de 6, em todas houve produção de acordos. No ano seguinte, das 37 reuniões examinadas em 25 houve acordo sobre os temas expostos na pauta e em 12 reuniões não há informações sobre realização de acordos. Em 2006, das 34 reuniões estudadas, em 20 delas houve produção de acordos e em 14 não há qualquer menção a este fato. Em 2007, do total de 14 atas de reuniões em 11 pôde ser identificado produção de acordo e em 3 não houve informação. Em 2008, das 31 reuniões examinadas foi identificado que em 19 houve produção de acordos e em 12 não há informação. Em 2009, do mesmo modo, foram 44 reuniões estudadas e identificadas 35 pactuações de acordos e nas 9 reuniões restantes não foram identificadas informações. Todas essas informações estão descritas no gráfico 10.

Gráfico 10 - Acordos produzidos nas reuniões pelo Colegiado de Integração (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da Pesquisa

Dando continuidade a análise do gráfico 10, no ano de 2010, o ano apontado com o maior número de reuniões examinadas, total de 47, em 18 houve produção de algum tipo de acordo e em 28 não houve informação e em uma reunião não houve acordo sobre temas postos em pauta. Em 2011, das 44 reuniões identificou-se produção de acordo em 6 e em 38 não houve nenhuma informação sobre produção de acordo, isso implica dizer que as reuniões foram estruturadas na ótica da conversação e exposição de assuntos diversos. Em 2012 foram estudadas 36 atas referentes às reuniões existentes e em 19 delas foi identificado algum tipo de acordo entre as instituições e, desse total, em 17 não teve acordo. Em 2013, das 15 reuniões analisadas houve acordo em 7, em 2 não houve acordo e em 6 reuniões não há informação sobre acordo.

Em 2014, houve apenas 2 reuniões no ano sendo que em uma houve identificação de algum tipo de acordo e a outra reunião não produziu nenhum acordo sobre os temas exposto. Em 2015, das 18 reuniões estudadas neste período em 8 houve indicação de algum tipo de acordo e em 10 não teve nenhuma informação. Em 2016, das 17 reuniões estudadas naquele ano, pôde ser identificado que em 6 houve algum tipo de acordo e em 11 não houve informação. Em 2017, das 13 reuniões examinadas foi possível perceber a identificação de 8 acordos produzidos, em uma reunião não teve acordo e as 4 reuniões restantes não houve informação.

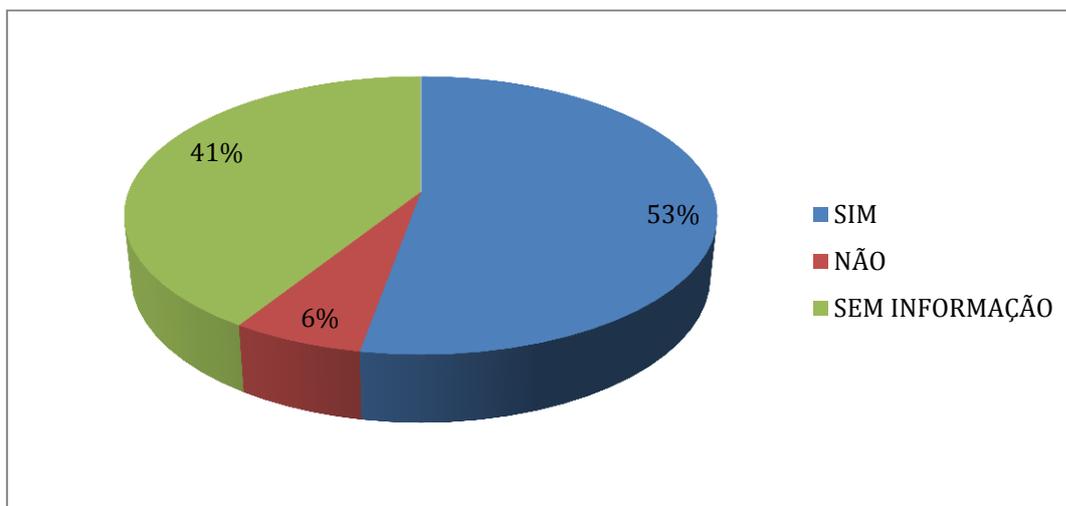
Os dados expostos indicam que a partir de 2010 começam a aparecer reuniões em que a temática do acordo é colocada, mas não há pactuação, o que pode ser um indicativo do aumento do dissenso entre as organizações, sobretudo as policiais, como apontado anteriormente na conversação. Ou seja, os sinais de que o arranjo começava a ruir começam a se tornar visíveis na virada da década.

Pensando a produção de acordos de uma maneira geral ao longo do período analisado nota-se que o número de acordos constituídos pelo colegiado foi próximo do número de atas que não tinham informação sobre a produção de acordos. Por outro lado o número de acordos obteve uma diferença positiva e significativa em relação à quantidade de reuniões que não alcançou algum tipo de acordo sobre os temas expostos.

O total de acordos pactuados foi de 189, respondendo a um percentual de 53% do total de 358 atas analisadas (Gráfico 11). O número de reuniões que não tiveram êxito em promover algum tipo de acordo foi 22 correspondendo a 6% do total. Por fim, 147 foi o número de atas que não possuía informação sobre acordos, o que corresponde

a 41% do total dos documentos examinados. Logo este detalhe chama atenção devido ao grande número de atas que demonstram grande volume de discussão, explanação de temas e apresentação de conteúdos, o que pode nortear duas conclusões imprecisas, mas nos instiga a refletir a respeito.

Gráfico 11 – Porcentagem total de acordos produzidos pelo Colegiado (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)



Fonte: Dados da Pesquisa

A primeira conclusão se baseia em uma perspectiva otimista em que houve muito diálogo entre as instituições membros do Colegiado e os acordos foram instituídos a partir de uma profunda compreensão de todo cenário. Com isso, foi possível alcançar um dos objetivos do Colegiado, que era a promoção do diálogo e da institucionalização da política, o que seria representado pelo grande número de acordos produzidos e pelo percentual pequeno da não obtenção de acordos. Por outro lado, sob uma ótica pessimista, é possível chegar a conclusão que as instituições foram negligentes quanto às decisões importantes e, também, tiveram muita dificuldade para vencer as dificuldades impostas pelo corporativismo institucional.

Para além da quantidade de acordos pactuados dentro do Colegiado, faz-se necessário identificar as áreas para as quais esses acordos foram direcionados e, conseqüentemente, as áreas que receberam maior atenção. O quadro 3 apresenta essas informações de maneira explícita.

Dos acordos pactuados pelo Colegiado foram identificadas pelo menos 36 áreas de atuação. Entretanto, é imprescindível destacar que a área que se destacou foi a de normatização, especificada no quadro 3 por resoluções conjuntas, sendo que esses

acordos passaram pelo crivo da necessidade de criação da resolução, assinatura da minuta da resolução e a assinatura da resolução propriamente dita, o que culminou no total de 40 pactos. Isso indica que a política, por meio do Colegiado, se preocupou com a normatização das ações conjuntas, para que assim houvesse legitimidade, perenidade, amparo jurídico e organizacional em todas as ações desenvolvidas.

Quadro 3 – Áreas de pactuação de acordos (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)

Foco	Quant.	Áreas de ação
Acordos realizados	189	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovação do funcionamento do Colegiado. -Aprovação apresentação de diagnósticos conjuntos sobre ICV. -Aprovação de campanhas conjuntas. -Aprovação de criação de conselhos. -Aprovação núcleo acompanhamento intervenções estratégicas. -Aprovação da força integrada. -Aprovação e formalização do pacto integrador mineiro - Aprovação de criação dos centros integrados. -Aprovação de comissões responsáveis por fazer avaliações. -Aprovação da criação GISP- Gabinete integrado de Seg. Pub. -Aprovação de criação resoluções conjuntas. -Aprovação das minutas das resoluções conjuntas. -Assinatura das resoluções integradas. -Aprovação metodologia de trabalho do Colegiado. -Aprovação das propostas de formatação das RISPs -Aprovação da reestruturação das regiões geográficas das RISPs -Aprovação de metodologia de trabalho do IGESP. -Aprovação de medidas para treinamento policial integrado. -Aprovação da formalização do pacto contra a tortura. -Aprovação metodologia de definição das metas e indicadores. -Aprovação de ações preventivas e repressivas entre PM e PC. -Aprovação para criação e expansão do Disque Denúncia Unificado. -Aprovação alinhamento estratégico nas áreas de informação, tecnologia e capital humano. -Aprovação de plano de ações estratégicas em inteligência. -Aprovação do plano de contingência do Sistema Penitenciário. -Aprovação e expansão do projeto vídeo monitoramento. -Aprovação dos trabalhos de melhoria, expansão e abertura sistema REDS. -Aprovação implantação sistema de biometria para identificação de presos. -Aprovação do plano metropolitano de segurança pública. -Aprovação do plano mineiro de prevenção a acidentes de trânsito -Aprovação do projeto delegacia virtual. -Aprovação atualização arquivo criminal Instituto de Identificação. -Aprovação implantação de GPS e tecnologia embarcada em viaturas. -Aprovação de norma operacional conjunta ocorrência de alta complexidade. -Aprovação e definição das localidades contempladas implantação GEPAR. -Aprovação e definição de estratégias para diminuir o índice de homicídios.

Fonte: Dados da Pesquisa

Um ponto conflitante que aparece nos textos das atas, que merece nossa atenção, concentra-se na não produção de acordo entre as instituições que compõem o Colegiado sobre os assuntos relativos às competências operacionais da Guarda Municipal de Belo Horizonte. Na 31ª ata o Colegiado discorre sobre incluir a GM no sistema REDS para a confecção dos registros envolvendo crimes contra o patrimônio público municipal, no

entanto existe uma discordância por parte da Polícia Militar. Na 368ª e 370ª ata houve discussões sobre a legalidade das Guardas Municipais das cidades de Belo Horizonte e Contagem fazerem o registro de todos os tipos de crimes e procederem à condução dos prováveis autores para a delegacia, também discutiram sobre uma provável alteração na Diretriz de Apoio Operacional (DIAO) que viesse propiciar apoio à atuação operacional das Guardas. Neste contexto, percebe-se uma discordância entre as polícias militar e civil, onde a PM não concorda com a condução de autores presos pelas guardas, defendendo assim que só a PM poderá fazer a condução, já PC defende que as guardas podem fazer as conduções.

Na 380ª ata do Colegiado e na 3ª ata da Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP) voltam a discutir o assunto, com isso, resolvem os problemas e chega a um acordo sobre as Guardas fazerem condução de autores de crimes em flagrante delito a delegacia e a inclusão dos procedimentos operacionais das Guardas na DIAO.

Por fim, diante dos números expostos e das argumentações inclusas no texto é possível perceber que a pactuação de acordos sobre as políticas a serem implementadas foi bem sucedida e demonstrou um grande poder de articulação entre as instituições.

4.4.3 A reunião resultou em algum tipo de pactuação de resultados?

O terceiro ponto que delinea esta categoria de análise buscou identificar nas atas das reuniões se as mesmas descreviam a produção de algum tipo de pactuação de resultados. Isso quer dizer que, parte-se do pressuposto que tanto as instituições como a SEDS sabiam dos resultados que desejavam alcançar. Assim, o questionamento imbuíu na tarefa de encontrar dados nas atas que demonstrassem de maneira objetiva a intenção de produção dos resultados a partir do estabelecimento de uma pactuação para alcançá-los.

O que pôde ser percebido nos textos das atas é que elas não produziram uma citação efetiva sobre este aspecto, prejudicando assim a mensuração efetiva desta variável, o que existe são citações pouco expressivas sobre o pagamento do prêmio produtividade que se encontrava ligado ao cumprimento das metas. Neste aspecto, em

termos interpretativos pode-se inferir que existiu sim uma pactuação para a produção de resultados algo que esteve ligado ao cumprimento das metas estabelecidas, que será discutido no item 4.5 deste trabalho. Agora quanto aos acordos pactuados, conforme é expresso neste trabalho, não existe uma formalização escrita por alcançarem os seus respectivos resultados.

O pagamento do prêmio produtividade reconhecido em lei como um bônus a ser pago as instituições públicas que viessem atingir as metas estabelecidas foi regulamentado pela Lei Estadual ³17.600 de 01/07/2008, que (Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências), pelo governo de Minas Gerais durante boa parte de atuação da política. Logo, para que as corporações pudessem receber este prêmio, ambas deveriam pactuar por alcançarem os resultados pretendidos dentro da Política de Integração.

Por fim, depois desta discursão sobre os aspectos de fundamentação da pactuação de acordos, e, dando continuidade à ampliação do entendimento dos trabalhos desenvolvidos pelo Colegiado, o próximo passo se concentra na discussão do estabelecimento de metas estipuladas dentro da política.

4.5 Estabelecimentos de Metas

A quinta categoria analítica deste trabalho tem como foco a dinâmica do estabelecimento das metas, na tentativa de compreender como o Colegiado atuou de maneira integrada buscando apontar mecanismos de quantificação e medição da política de integração.

Assis (2012, p.36) descreve que a descrição das metas obedece a seguinte expressão: Meta = objetivo + valor + prazo. O objetivo está atrelado ao entendimento de onde se pretende chegar, somado a um valor, que quer dizer o quanto é necessário produzir e, também, o fator prazo, que é o tempo determinado para o cumprimento de todos os trabalhos. Mediante isto, pode-se dizer que as metas norteiam as etapas de implementação de uma política visando objetivos específicos, que no nosso caso seria a

³ Lei Estadual 22257/16 através do seu art.195, inciso XCIII revoga a Lei Estadual 17600/08.

integração das ações dos órgãos de segurança pública com o fim de diminuir os índices de criminalidade do Estado.

4.5.1 A reunião resultou em estabelecimento de metas para as instituições?

Após estudo criterioso e detalhado das atas das reuniões foi possível constatar que o Colegiado discutiu sobre as metas estipuladas em 82 reuniões das 358 atas analisadas (23% do total). Contudo, na sua grande maioria, não foram discussões em torno do estabelecimento de metas para as instituições, com exceção de uma ou outra ata. O que pôde ser identificado nos textos das atas é que foram discussões sobre metas já estabelecidas e pactuadas anteriormente, isso implica dizer que o estabelecimento das metas foi um assunto tratado fora do Colegiado.

Aparentemente, o Colegiado promovia discussões sobre alguns ajustes e proposições de alterações dentro das metas já estabelecidas. Eram comuns discussões sobre os trabalhos que precisavam ser desenvolvidos, tanto no âmbito preventivo, quanto no repressivo para que as instituições alcançassem as metas estabelecidas, além de relatos sobre as RISPs que conseguiram e as que não conseguiram cumprir as metas, junto com os relatos sobre as RISPs que provavelmente não conseguiriam bater as metas, dado aos números apresentados pelos seus gestores, isso fica claro em um trecho extraído da ata de número 208, produzida em 09 de dezembro de 2009.

“Conforme dados apresentados pelos assessores do CINDS sobre a proposta das metas para o ano de 2010 o Colegiado delibera pela implementação das seguintes alterações;

- a) No Índice de Criminalidade Violenta: a meta da 1ª RPM muda para **-5%**;
- b) No Índice de Criminalidade Violenta – Crimes Contra do Patrimônio:
 - a meta da 5ª RPM muda para **-4%**;
 - a meta da 1ª RPM muda para **-5%**;
 - a meta da 3ª RPM muda para **-5%**;
- c) No Índice de Homicídios as metas deverão ser reavaliadas levando-se em conta a situação de cada RPM face aos resultados já obtidos, de modo que as metas propostas sejam exequíveis dentro das características de cada região; a simulação e propostas serão submetidas ao Colegiado em sua próxima reunião (CISDS 209ª ata, 2009)”.

Ressalta-se que em apenas duas atas, dentre as 358 estudadas, observou-se de maneira explícita na transcrição do texto de uma menção à deliberação do estabelecimento de algum tipo de meta pelo Colegiado. Inicialmente, na 1ª ata, ou seja, na primeira reunião, o Colegiado define como meta a entrega de viaturas e coletes

balísticos para as Polícias Militar e Civil. Segundo, apresentada na 209ª ata em que o Colegiado delibera sobre as metas de redução de homicídios para as 17 Regiões Integradas de Segurança Pública, constituídas até aquele momento, conforme está descrito no Quadro 4.

Quadro 4 – Metas de redução de homicídios por RISP deliberadas pelo Colegiado para o ano 2010, relativo aos números de 2009 (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017).

RISPs.	Meta.
01° RISP	Redução 6,0% relação 2009
02° RISP	Redução 4,5% relação 2009
03° RISP	Redução 4,5% relação 2009
04° RISP	Redução 2,0% relação 2009
05° RISP	Redução 5,0% relação 2009
06° RISP	Redução 4,0% relação 2009
07° RISP	Redução 5,0% relação 2009
08° RISP	Redução 3,0% relação 2009
09° RISP	Redução 15,0% relação 2009
10° RISP	Redução 4,0% relação 2009
11° RISP	Redução 3,0% relação 2009
12° RISP	Redução 5,0% relação 2009
13° RISP	Redução 2,0% relação 2009
14° RISP	Redução 4,0% relação 2009
15° RISP	Redução 3,5% relação 2009
16° RISP	Redução 3,0% relação 2009
17° RISP	Redução 3,0% relação 2009

Fonte: Autoria própria.

A diferenciação das metas constituídas foi outro ponto pouco discutido pelo Colegiado de Integração. Também não ficou evidente nos textos das atas a questão dos mecanismos que seriam utilizados pelas instituições para alcançá-las. O que pôde ser identificado é que as metas eram divididas em gerais e específicas para cada instituição e, também, que as metas eram balizadas basicamente por ações preventivas e repressivas.

Existem outros dois fatores importantes a serem destacados: primeiro não foi possível identificar uma perenidade de discussões sobre o estabelecimento e pactuação das metas durante os anos averiguados. Segundo as metas pactuadas tinham sempre um caráter quantitativo, ou seja, uma visão voltada para a produção de números, o que terminava por reforçar a conduta desviante de falsificação de números anteriormente descrita, como descreve a 304ª ata realizada 13 de fevereiro de 2012, onde existe a exposição da realização de uma audiência pública pela Assembleia Legislativa, com o intuito de debater a questão “maquiagem de dados do Sistema de Defesa Social”.

Diante de todo contexto exposto acima, pode-se dizer que a mensuração do item 4.5.1, em que buscou compreender se a reunião resultou no estabelecimento de metas para as instituições, ficou prejudicada, pois não foi possível determinar a interação das instituições por meio da conversação para o estabelecimento e pactuação das metas que nortearam a política de integração.

4.5.2 Houve pactuação de mecanismos para acompanhamento do cumprimento das metas?

Quanto aos indicadores, mecanismos utilizados para acompanhamento do cumprimento das metas, o que se percebeu diante da leitura das atas é que esses, também, foram definidos e pactuados fora do ambiente do Colegiado. Os indicadores estabelecidos foram divididos em gerais (comuns a todas as instituições) e específicos (para cada instituição), para que assim cada organização pudesse desenvolver as suas ações pautadas sobre os respectivos indicadores. O quadro 5 demonstrará alguns dos indicadores que foram encontrados nas atas e foram alvos de discussão dentro do Colegiado.

Quadro 5 – Indicadores utilizados para acompanhamento do cumprimento das metas (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)

Instituição	Indicador	
	Indicador geral	Indicador específico
Polícia Militar	- Crimes violentos - Crimes violentos contra o patrimônio - Homicídios consumados	- Operações realizadas - Apreensão de armas de fogo
Polícia Civil	- Crimes violentos - Crimes violentos contra o patrimônio - Homicídios consumados	- Número de inquéritos policiais concluídos - Número de TCO concluídos
Corpo de Bombeiros Militar	- Crimes violentos - Crimes violentos contra o patrimônio - Homicídios consumados	- Redução do prazo para análise dos projetos de segurança e prevenção ao pânico. - Redução do tempo de resposta nos atendimentos a ocorrências com vítimas nas cidades com fração do BM. BO incêndio e salvamento. - Tempo de resposta para atendimento de ocorrências de acidentes de trânsito, afogamento e incêndio. - Vistoria em prédio.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das informações dispostas no Quadro 5 é notório que embora os textos das atas não demonstrem que o Colegiado promoveu discussões em torno da

constituição desses indicadores, é possível perceber uma certa preocupação por parte dos representantes das instituições que buscaram fazer ajustes para que os indicadores se tornassem claros e as metas fossem exequíveis de acordo com as especificidades de cada região do Estado.

Finalmente, as informações extraídas dos textos, no que tange a pactuação dos mecanismos de acompanhamento do cumprimento das metas, se moldaram de maneira vaga e imprecisa não possibilitando um entendimento claro de como esses arranjos foram constituídos, mas é possível enfatizar que de certa forma houve preocupações, por parte do Colegiado, em promover discussões sobre os indicadores já definidos visando sanar as dúvidas quanto as suas mensurações.

4.5.3 Houve contrapartidas para os cumprimentos das metas?

As contrapartidas utilizadas pela política de integração para o cumprimento das metas pactuadas funcionaram como um sistema de bonificação e motivação para os executores das ações prevista pela política. Trata-se do pagamento do prêmio produtividade que estava atrelado ao acordo de resultado, regulamentado pela Lei Estadual ⁴17.600 de 01/07/2008, que (Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências).⁵

Sendo o prêmio produtividade, definido no art. 23 da citada lei, como um bônus ser pago aos servidores dos órgãos e entidades que sejam signatários do acordo, por alcance das metas, tal como definida pelos indicadores, a constante mensuração desses era de suma importância. Afinal, o pagamento do prêmio esteve diretamente ligado ao alcance das metas estabelecidas e pactuadas pelas instituições.

As atas fazem poucas menções sobre o pagamento do bônus, reconhecido como prêmio produtividade, mas os relatos identificados nos textos dos documentos ilustram a preocupação dos integrantes do Colegiado em desenvolver métodos para o alcance total das metas, para que o prêmio fosse pago de forma integral. Como é transcrito na referida lei, o pagamento do bônus obedecia a critérios específicos, sendo que o

⁴ Lei Estadual 22257/16 através do seu art.195, inciso XCIII revoga a Lei Estadual 17600/08.

⁵ Vale mencionar que o Acordo de Resultados, uma política desenvolvida pelo governo do Estado na época em questão, não se limitou aos órgãos de segurança pública ou a política de integração das polícias, alcançou todas as áreas públicas ligadas ao poder executivo estadual. Mas pode-se dizer que foi um mecanismo que agregou valores aos resultados almejados pela política de integração.

pagamento era procedido de acordo com a porcentagem da meta atingida. Neste contexto, vislumbra-se que este mecanismo foi um fator estimulador em que os operadores de cada instituição movidos pelo desejo de serem reconhecidos pelo seu trabalho buscaram empenhar-se na execução de suas tarefas.

Finalmente, depois de produzir um conjunto de argumentações sobre os aspectos delineadores da Representatividade, Conversação, Prioridades, Pactuação de Acordos e Estabelecimento de Metas, definidos neste TCC como categorias de análise, passaremos para a última categoria denominada como Avaliação de Resultado, que buscará entender se o Colegiado promoveu avaliações dos acordos e das metas pactuadas, se os resultados foram alcançados.

4.6 Avaliações dos Resultados Alcançados

Avaliar os resultados alcançados dentro de uma política pública é um processo que capacita os seus gestores a fundamentar suas decisões em dados empíricos explicáveis, pois os dados produzidos instruem pessoas e governos com informações que os capacita distinguir o que é ou não factível. Diante disso, nesta seção, pretende-se questionar se o Colegiado conseguiu promover avaliações dos resultados das metas e dos acordos pactuados e, conseqüentemente, avaliações das ações que foram desenvolvidas pelos órgãos para que os acordos e metas lograssem êxito. Assim, é interessante dizer se as instituições, que compõem o sistema de segurança pública, obtiveram grandes ganhos, pois conseguiram construir diversas informações de segurança pública diante de um sistema integrado.

4.6.1 Houve avaliação dos acordos e metas pactuados anteriormente?

Os textos das atas apresentam poucos aspectos sobre a existência de uma avaliação objetiva das metas e dos acordos pontuados. Vale dizer que, quanto às metas, como foi descrito no item 4.5 deste Trabalho, como ficou obscuro sua formação, não partindo assim de uma concatenação de ideias e propostas discutidas dentro do Colegiado, é possível inferir que, suas respectivas avaliações também ficaram prejudicadas.

O quadro 6 demonstram como as avaliações ocorreram dentro do CISDS sobre três áreas distintas, as quais sejam: Metas; os Acordos, conforme é descrito no item 4.4; Ações desenvolvidas pelas instituições. Vale lembrar que essas informações se constituíram de maneira interpretativa com o que foi perceptível com a leitura das atas.

Quadro 6 – Avaliação dos resultados das Metas, Acordos e Ações realizados pelo CISDS (CISDS, Minas Gerais, 2004/2017)

Mecanismos	Avaliação dos Resultados
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Subjetiva - Aleatória - Resultados não precisos - Não houve indicação de novas alternativas - Análise quantitativa com foco no alcance das metas
Acordos	<ul style="list-style-type: none"> - Objetiva, mas pouco abrangente. - Foco na estruturação dos sistemas e das normas. - Análise qualitativa - Resultados mais precisos
Ações	<ul style="list-style-type: none"> - Objetiva - Orientada por diagnósticos - Análise quantitativa (números) - Resultados poucos precisos - Alternativas baseada sob a ótica repressiva e preventiva

Fonte: Autoria Própria.

Os documentos analisados demonstram que o Colegiado promoveu algumas discussões em torno dos resultados das metas alcançadas pelas 18 regiões integradas, porém os diálogos foram construídos com poucas informações quanto aos valores das metas e se constituiu de maneira aleatória. É possível identificar nos textos dos documentos que houve, de forma isolada, uma ou outra avaliação mais ampla, sobre regiões pontuadas. Conforme descreve partes do texto da 283ª ata, realizada no dia 26 de julho de 2011 em que foi procedido avaliações dos resultados obtidos na 14RISP, primeiramente pelo CBMG, segundo PMMG e em terceiro lugar PCMG.

Dando início às apresentações o Cap. BM Andrey, representante do CBMMG, mostrou a localização do 7º BBM e a distribuição das suas respectivas frações; o efetivo previsto, o existente e o claro de 40 bombeiros no âmbito do Batalhão; os fatores facilitadores e dificultadores: logística e recursos humanos. No tocante à gestão por resultados, o Cap. BM Andrey mostrou o tempo de resposta para atendimento de ocorrências de acidentes de trânsito, afogamento e incêndio, com notas 10 em todas as cidades da 14ª RISP, em comparação ao tempo resposta médio de 09:20, estipulado no Acordo de Resultados; ressaltou que a cidade de Capelinha/MG não tem pelotão instalado do CBMMG e que atende a região os militares do município de Diamantina (CISDS 283ª ata, 2011, p.2).

Em seguida, o Cel. PM Bueno mostrou a articulação territorial da 14ª RISP, composto pelo número de 58 municípios, a população de 998.267 habitantes, a área

de 67.690 km², a articulação territorial da RISP e o efetivo da PM local, com previsto de 2016, o existente de 1759, com um claro de 257 policiais militares. Em seguida, o Dr. Rogério mostrou o efetivo local do 14º DPC, com o previsto de 19, o existente e o claro de 19 policiais civis. Em seguida, o Dr. Rogério mostrou que o 14ª DPC possui 11 municípios, que no total administra 580 detentos. No tocante a Gestão por Resultados, o Cel. PM Bueno mostrou os indicadores gerais do Acordo de Resultados no tocante aos homicídios 2009/2010, com meta prevista para -3,50%, com atingimento nas cidades de Sete Lagoas e Pirapora e não atingimento nas cidades de Curvelo, Capelinha e Diamantina; 1º semestre 2010/2011, sobre homicídios, meta prevista para -2,00%, com atingimento em todas as cidades da 14ª RISP, com exceção de Sete Lagoas; crimes violentos 2009/2011, com meta prevista para -8,00%, com atingimento em todas as cidades da 14ª RISP; crimes violentos 1ª semestre de 2010/2011, com meta de -2,00%, com atingimento nas cidades de Capelinha e Diamantina e não atingimento nas cidades de Curvelo, Sete Lagoas e Pirapora; crimes violentos contra o patrimônio 2009/2011, com meta de -8,00%, com atingimento em todas as cidades da 14ª RISP, com exceção a de Capelina. O Cel. PM Bueno ressaltou que a 14ª RISP ficou em 3º lugar no Estado em redução de crimes violentos contra o patrimônio. No tocante ao 1º semestre de 2010/2011, com meta prevista em -2,00%, com atingimento em toda a 14ª RISP, com exceção das cidades de Capelina e Diamantina. Em seguida, o Dr. Rogério mostrou os indicadores gerais do Acordo de Resultado 2009/2010 e 1º semestre 2010/2011, nos crimes homicídio, estupro e contra o patrimônio. O Cel. PM Bueno mostrou o resultado das operações policiais 2009/2010, com meta prevista de +8,00, com atingimento em todas as cidades das 14ª RISP, com exceção de Capelina e Pirapora; tocante à meta para 2011, com meta de +5,00, mostrou o atingimento, já em 54% (CISDS 283ª ata, 2011, p.2).

O Dr. Rogério mostrou a taxa de elucidação no 1ª semestre de 2010, nos crimes de homicídio, roubo, latrocínio e estupro em 71,92 % e 1º semestre de 2011 em 70,53 %. Em seguida, mostrou o cumprimento de metas de inquéritos policiais remetidos à justiça 2009/2010; primeiro semestre de 2009/2010/2011; Termo Circunstanciado de Ocorrências 2009/2010 e no 1º semestre de 2009/2010/2011 (CISDS 283ª ata, 2011, p.3).

Além disso, é perceptível nos documentos que a perenidade das avaliações não foi uma preocupação constante do Colegiado, visto os poucos registros encontrados. Diante disso, não foi possível promover uma mensuração expressiva dos dados e torná-los visíveis para melhor compreensão.

O que pôde ser identificado com a análise dos documentos é uma preocupação por parte do Colegiado com os alvos proposto pelas metas, e também uma constante preocupação com a constituição dos respectivos indicadores, o qual busca viabilizar uma mensuração mais efetiva dos resultados. Entretanto isso não é uma avaliação propriamente dita. Neste contexto, a ideia exposta anteriormente é perceptível quando os membros discutem sobre as cidades e regiões que não conseguiram alcançar as metas propostas pela política. Assim, o surgimento de incisivas cobranças por parte da SEDS exigindo maior empenho dos órgãos executores das ações é simultâneo, demonstrando uma grande preocupação com a obtenção quantitativa dos resultados.

O próximo ponto concentra-se sobre a lógica da avaliação dos acordos pactuados pelo Colegiado. Sob este quesito pode-se dizer que a obtenção dos vários acordos conseguiu alcançar áreas de suma importância para a promoção da segurança pública do Estado. Com isso, é possível mencionar que de certa forma este processo foi o único que obteve algum tipo de avaliação objetiva dentro das reuniões do CISDS. Mesmo neste caso, a discussão fica restrita a determinados temas, o que quer dizer que não foi sobre todos os acordos firmados que houve avaliação dos seus resultados e, conseqüentemente, proposição de melhorias.

A área de tecnologia, um dos eixos estruturadores da política de integração, recebeu, por parte do Colegiado, maior atenção em torno dos avanços e melhorias dos sistemas ISP, CAD, PCNet e principalmente o sistema REDS. Neste contexto, eram discutidos o atual estágio de funcionamento dos sistemas e as dificuldades relatadas pelos seus operadores, bem como as possíveis mudanças e adaptações necessárias para que pudessem ser vistos como fonte segura e objetiva de produção de dados estatísticos. O Registro de Eventos de Defesa Social (REDS) foi o sistema com maior número de avaliações e, também, o sistema com maior número de alterações aprovadas pelo CISDS, o que está identificado nas atas como Pacote de melhorias do REDS. As atas de números 134^a, 184^a, 248^a, 266^a, 272^a, 293^a, 304^a, 305^a, 306^a, 318^a, 324^a, 347^a, 380^a, 381^a e 383^a, são algumas das atas que tratam dos assuntos referentes ao sistema REDS, tal como implantação, abertura para outros órgãos, expansão para o interior, simplificação e suas respectivas melhorias.

A normatização dos serviços implementados com o desenvolvimento da política também foi outra área que passou por um processo de avaliação objetiva do CISDS, que se debruçou sobre a regulamentação de todos os procedimentos previstos tanto administrativos, como operacionais. As Diretrizes e as Resoluções que fundamentaram os procedimentos passaram por constantes sabinas visando propiciar ajustes e avaliações até que houvesse sustentabilidade das ações para todos os órgãos.

Do ponto de vista das avaliações dos resultados das ações, fato interessante se dá com a grande preocupação, por parte do Colegiado, com a produção de diagnósticos sobre a realidade criminal das 18 regiões integradas, em que os respectivos comandos e chefes da PM, do BM e da PC eram convocados a apresentarem para o Colegiado diagnóstico sobre os diversos eventos de defesa social daquelas localidades, incluindo

também apresentação do mapa da criminalidade local. Concomitante a apresentação dos diagnósticos, as autoridades deveriam apresentar as ações que já estavam sendo desenvolvidas para conter o avanço da criminalidade, e ainda, a indicação de novas ações que seriam desenvolvidas pelos órgãos. As atas de número 263^a, 270^a, 271^a, 275^a, 287^a, 292^a, 294^a, 295^a, 296^a, 297^a, 298^a, 299^a, 300^a e 301^a foram algumas das atas que houve exposição de diagnósticos sobre a situação da criminalidade nas diversas regiões do Estado.

Posteriormente, essas autoridades eram convocadas novamente para apresentarem os resultados alcançados e procederem assim às suas respectivas avaliações. Neste intento, percebeu-se que a estruturação deste cenário balizava a perspectiva de apresentação de números, ou seja, uma observação feita através dos aspectos quantitativos, tais como, número prisões, número de armas apreendidas, número de operações, número de mandados de prisão cumpridos, número de acidente de trânsito com e sem vítima, número de afogamentos, número de incêndios florestais e urbanos e etc. Portanto não foi possível perceber um tratamento específico desses números capaz de instrumentalizar o planejamento de novas estratégias.

Por outro lado, dentro de uma visão qualitativa torna-se importante mencionar as pesquisas que foram desenvolvidas no percurso da política, que trouxe informações essenciais para o Colegiado. Na ata de número 143^a houve a apresentação de três pesquisas desenvolvidas pela Fundação Guimarães Rosa com os seguintes títulos, “Letalidade da Ação Policial – 1º semestre de 2007”, “Diagnostico sobre a Resolutividade da Atividade Correccional” referente ao ano de 2006 pelas corregedorias das policias Militar e Civil e da SEDS, terceira pesquisa, “Satisfação da População com o Atendimento Policial” foram entrevistadas 1890 pessoas que utilizaram os serviços prestados pelas policias nas diversas regiões do Estado ano de 2007. Na ata de número 172^a o Colegiado coloca em pauta a discussão sobre a pesquisa “Letalidade da Ação Policial”, porém é reconhecida como reservado não houve exposição das conclusões na ata.

As atas de números 212^a e 232^a trazem a exposição de outra pesquisa denominada como “Percepção do Medo – Minas Gerais”, sendo que na ata 212^a foi apresentado relatório preliminar da pesquisa pelo pesquisador Rodrigo A. Fernandes do Centro de Estudo de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP), na ata 232^a é

realizado a apresentação dos resultados da pesquisa pelo Professor Claudio Beato e pelo pesquisador Rodrigo A. Fernandes.

Nas atas de 214^a, 226^a e 269^a foram feitas exposições da “Pesquisa de Satisfação do Cidadão com o Atendimento dos Órgãos do SIDS” referente ao ano de 2009, na ata 214^a demonstra a apresentação realizada pela professora Eliene Bragança Matos da Superintendência de Avaliação e Qualidade de Atuação da SEDS, pesquisa realizada em 16 Regiões Integradas com a participação de 4000 entrevistados. Na ata de número 226^a prevê a discussão dos resultados da pesquisa, porém os dados não são expostos, dados arquivados em um setor de apoio do Colegiado para consultas posteriores. Já na ata 269^a menciona-se a avaliação positiva do desenvolvimento desta pesquisa.

Nas atas 229^a e 231^a discorre sobre a pesquisa “Índice de Qualidade de Vida Relativo à Segurança Pública” e teve como responsável a Superintendência de Qualidade e ensino da SEDS, que não ficou claro os objetivos aos quais se propunha e os métodos utilizados para realização da pesquisa, a exposição oral foi realizada pelo professor Murilo Fahel da Fundação João Pinheiro (FJP) / Fundação Guimarães Rosa (FGR).

Na ata 238^a expõe os resultados da pesquisa sobre o “Programa Mediação de Conflitos”, responsabilidade da Superintendência de Qualidade da Atuação do Sistema de Defesa Social/ SEDS e Fundação Guimarães Rosa, apresentado pelo professor Dr. Eduardo José Romão. Observa-se que a pesquisa tem como base o trinômio dos programas Fica Vivo, Mediação e a participação da Defensoria Pública, que ambos devem manter-se cada vez mais articulados para a consecução de uma política de segurança pública eficaz. Segundo relato exposto na ata à pesquisa apresenta resultados positivos.

Na ata número 241^a o Colegiado expõe sobre a “Pesquisa de Avaliação do Impacto da Política de Integração conduzido pelo Programa de Estado para Resultados”, contudo não fazem nenhuma menção aos seus objetivos e a responsabilidade de produção. Existe o relato que ela se encontra a disposição na Assessoria de Representação Interinstitucional da SEDS.

A última pesquisa identificada nas atas encontra-se na ata de número 351^a com o seguinte tema “Porque as pessoas matam. Um estudo das motivações dos homicídios

em MG”. O universo da pesquisa foi baseado no, Registro de Eventos de Defesa Social (REDS) e os Inquéritos Policiais (IP), analisados 513 IP e 618 REDS, registrados nos meses de janeiro e fevereiro do ano de 2012, subdivididos em cinco grandes grupos de motivações, como, conflitos pessoais, drogas e gangues, conflito patrimonial, trabalho policial e indefinido. A pesquisa teve como objetivo a interpretação dos homicídios para que o poder público pudesse criar mecanismos de antecipação do mesmo. Apresentado pela Sra. Roberta, porém não foi exposto na ata o órgão responsável pela produção da pesquisa, mas cita como prováveis responsáveis a Dra. Cássia e o Dr. Daniel Mallard.

4.6.2 Os resultados foram alcançados?

Como argumentado no item anterior houve uma grande dificuldade de entender os processos de avaliação dos resultados descritos pelas atas das reuniões do Colegiado. Em que poucas foram as informações sobre a obtenção de resultados e, por outro lado, os dados transcritos nas atas se mostraram confusos e pouco expressivos diante das dimensões em análise. Quanto às metas, como os textos das atas não foram claros na sua constituição, por consequência, quanto às avaliações dos prováveis resultados alcançados também se demonstrou pouco expressivo, por isso, afirmar se os resultados foram alcançados é uma tarefa pouco provável. O que pode ser argumentado é que em algumas atas, como é o exemplo das atas 283^a, 278^a existe uma descrição previa dos resultados das metas das instituições relativo a alguma região integrada, porém não é perceptível uma avaliação dos resultados como um todo, referente a todas as regiões, o que seria propício para indicar se os resultados foram ou não alcançados e quais as regiões lograram êxito. Logo, o entendimento dos resultados desta variável fica prejudicado.

Quanto aos acordos, mesmo que as atas não tenham demonstrado de maneira clara o processo de avaliação dos resultados de todos eles, diante da uma contextualização e interpretação dos fatos, pode-se dizer que os textos produzem indicações de resultados bem expressivos dos acordos celebrados pelo CISDS e que podem ser subdivididos em tópicos.

O Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS) inaugurará esta exposição. Conforme descrito no primeiro capítulo, seus avanços ao longo da implementação da política, enquanto um conjunto de ferramentas tecnológicas, que funcionando de forma

integrada possibilitou a formação de banco de dados sobre segurança pública e promoveu certa celeridade no desenvolvimento dos trabalhos das corporações. Embora seja possível perceber nos documentos pontos de conflitos entre as instituições quanto ao compartilhamento das informações, mesmo assim solidifica como uma ferramenta de grande poder de articulação. Os sistemas ISP, INFOPEN, INFOSEG, sendo os dois primeiros a nível estadual e o terceiro nacional, embora tenham funcionamentos independentes, também se constituíram como fomentadores de informações de segurança pública.

O segundo tópico concentra-se sobre a concepção das áreas integradas de segurança pública. Neste caso, a análise contextual indica o alcance de resultados surpreendentes sobre dois aspectos. Primeiro, o mapeamento de todo território do Estado de Minas Gerais, que conta com uma divisão territorial geográfica e populacional muito extensa, com 586.520,732 km², com 853 municípios e uma população de 19.597.330 pessoas, segundo dados do IBGE censo 2010 (<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/panorama>, 14 de outubro de 2018). Segundo, a articulação hierarquizada de poder nos níveis estratégicos (RISPs), táticos (ACISPs) e operacionais (AISPs), tanto por parte das polícias Militar e Civil, como do Corpo de Bombeiros. Isso implica afirmar que houve uma reorganização espacial o Estado sobe a ótica da responsabilização territorial, demonstrando assim um grande poder de coesão governamental e institucional.

O terceiro tópico baseia-se no desenvolvimento dos trabalhos realizados pelo IGESP, tratava da integração da gestão da segurança pública. Embora as atas também não tenham uma avaliação objetiva de suas ações, esses documentos indicam que o IGESP se configurou como um mecanismo estimulador da conversação e compartilhamento de informações entre os órgãos e um estimulador de resolução de conflitos e proposição de ideias. Além desses três primeiros tópicos, que formataram os eixos estruturadores da política de integração existiram outros acordos sobre as políticas a serem implementadas que propiciaram avanços significativos na prestação de serviços de segurança pública para Minas Gerais, mesmo que os textos não demonstrem avaliações dos seus resultados cabe-nos informar seus benefícios.

Entre os exemplos está o projeto de vídeo monitoramento implementado primeiramente na capital mineira e depois expandido para todas as regiões do Estado,

que possibilitou o acompanhamento e tempo real dos centros comerciais, inibindo assim a prática de pequenos delitos, como estão descritos nas atas 182^a e 339^a. O projeto de Disque Denúncia Unificado (DDU), chamado de 181, que nasce em Belo Horizonte e em seguida é expandido para todo Estado, mecanismo que propôs abrir um canal de interlocução entre o poder público e a sociedade estimulando-a a participar de forma indireta da segurança pública da sua rua, bairro e suas respectivas cidades, uma vez que é baseado na denúncia anônima com o direito de receber um número de protocolo para acompanhamento de todo desfecho da denúncia, conforme descreve as atas 88^a, 149^a, 162^a, 195^a, 220^a e 247^a.

O projeto delegacia virtual, que propõe facilitar o acesso ao registro de ocorrências para o cidadão, para ocorrência mais simples como acidente de trânsito sem vítima, extravio de documento, dentre outros. Nesses casos, o próprio interessado consegue acessar o sistema e fazer o seu registro, evitando assim aglomerações nas unidades policiais com longas esperas e sobrecarga de serviços para os servidores, projeto discutido nas atas 327^a, 336^a e 357^a.

Outro projeto que foi bastante discutido nas reuniões do Colegiado foi a ampliação das localidades para recebimento do Grupamento Especializado em Patrulhamento de Área de Risco (GEPAR), que atua dentro da lógica preventiva de policiamento. Embora as atas não descrevam as avaliações referentes aos resultados dos trabalhos realizados por esta modalidade, existe um consenso nas discussões promovidas pelo Colegiado que a implementação deste programa, juntamente com outros programas de prevenção, demonstrou bons resultados na prevenção dos crimes de homicídios nas regiões periféricas e aglomerados urbanos, conforme descrevem as atas 171^a, 366^a, 367^a.

Por fim, observa-se que a última categoria de análise, apesar de não ocorrer de maneira contundente, demonstra-se como um importante instrumento de promoção do diálogo entre as instituições e fundamentação das decisões futuras. Assim, os capítulos anteriores deste TCC buscou fazer uma análise sistematizada das decisões do Colegiado descritas nas atas usando como parâmetros o entendimento das categorias analíticas, o que revelam informações expressivas para o contexto da segurança pública no Estado. Unindo-se a toda a argumentação exposta anteriormente, o próximo passo concentra-se sobre o desenvolvimento das considerações finais de todo estudo produzido até aqui.

Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi examinar, através das atas produzidas, as decisões do Colegiado de Integração dos Órgãos de Defesa Social, presente na Política de Integração das Polícias do Estado de Minas Gerais, entre os anos de 2004 a 2017, com vistas a reconstituir o funcionamento do Colegiado e entender se o processo de conversação se fez presente ao longo dos 14 anos em que essa instância esteve em funcionamento.

Para alcançar este objetivo, o trabalho foi dividido em quatro capítulos. No primeiro apresenta-se uma análise contextual da segurança pública existente no Brasil e em Minas Gerais. No segundo capítulo é delineado o marco conceitual da Política de Integração a partir do qual se estruturou esta análise. Já no terceiro capítulo é descrita toda metodologia de coleta e análise das informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho. Por fim, no quarto capítulo são analisados os dados coletados nas atas do CISDS, com intuito de verificar se os elementos característicos de instituições democráticas estavam presentes nesta instância e se eles viabilizaram a maior integração entre as Polícias Militar e Civil entre os anos de 2003 a 2017.

Assim sendo, a pergunta de pesquisa que motivou a realização deste trabalho busca responder o seguinte questionamento: Tomando como ponto de partida os aspectos da representatividade, conversação, pactuação de acordos e avaliação, o Colegiado de Integração conseguiu promover a articulação interinstitucional que possibilitasse a integração das ações entre as polícias – Militar e Civil? Com isso, a hipótese testada foi a de que o Colegiado de Integração, apesar de demonstrar uma grande capacidade para a promoção da articulação interinstitucional entre os Órgãos de Defesa Social (sobre os aspectos da representatividade, conversação, pactuação de acordos e avaliação dos resultados) não foi capaz de promover a integração das ações das Polícias Militar e Civil.

O primeiro ponto que chama atenção neste trabalho, que merece fazer algumas considerações reflexivas, concentra-se sobre as informações construídas no (gráfico 1) que expõe a quantidade de reuniões produzidas pelo Colegiado durante os anos de vigência da política. Contexto que pode ser dividido em três momentos específicos; primeiro momento, houve um atraso para o começo das reuniões, que tinha previsão

para começar no ano de 2003, no início da implementação da política, no entanto as reuniões somente tiveram início na metade de 2004, com reuniões mensais; segundo momento, delineado em torno da perspectiva da mudança da forma de acontecimento das reuniões, que passou a ocorrer semanalmente, a partir de então, a quantidade de reuniões apresentaram números muito significativos e se consolidou nos anos de 2009, 2010, 2011. Já ano de 2013, entendido como terceiro momento houve uma queda significativa no número de reuniões, isso identifica uma brusca interrupção no processo de construção da segurança pública do Estado através da política de integração. Por fim, nos anos seguintes o Colegiado não conseguiu retornar aos patamares dos anos anteriores, quanto ao quesito de quantidade de reuniões realizadas, o que demonstrou um ciclo de descontinuidade da política.

Outro fato que também merece ser destacado nestas considerações, concentra sobre as informações contidas no (gráfico 5), onde foi descrito o percentual de participação nas reuniões do Colegiado do titular da PC e da PM durante o anos de análise. É curioso e perceptível que a partir do ano de 2013, quando é identificado o abandono do comando da PM, através do seu titular, nas reuniões do Colegiado, mesmo ano que os dados informados neste TCC apresentam o processo de descontinuidade da política. Mediante essas informações uma pergunta que fica para reflexões de outros trabalhos é; o abandono do titular da PM nas reuniões do Colegiado a partir do ano de 2013 teve influência no processo de descontinuidade da política de integração, ou o abandono foi apenas um processo natural da desarticulação da política?

No que diz respeito às categorias de análise, começando pela representatividade buscou-se saber quais instituições estiveram presentes nas reuniões do Colegiado, quem representavam as instituições (se o titular ou o suplente) e caso fosse o suplente, se houve alguma justificativa para a ausência do titular. Quanto à primeira indagação foi possível perceber equilíbrio e perenidade na participação das instituições nas reuniões durante um tempo, com exceção do Sistema Prisional e Medidas Socioeducativas, o que demonstrou interesse das instituições em se tornarem parte do processo de tomadas de decisões. Porém, depois a Polícia Militar começou a se fazer ausente nas reuniões, o que leva, posteriormente, a ausência da Polícia Civil, denotando assim certa desestruturação do ponto de vista da integração.

A indagação seguinte demonstrou aspectos positivos quanto à participação do titular nos encontros do Colegiado, com exceção do Subsecretário de Medidas Socioeducativa e o Subsecretário do Sistema Prisional. Neste ensejo, quanto às cinco instituições que permaneceram membros do Colegiado durante toda política, confirma-se que a representatividade designada ao seu titular foi bem sucedida. Por outro lado, do ponto de vista da última indagação, que se estrutura sobre termos qualitativos, as atas não demonstram justificativas das faltas dos respectivos titulares nas reuniões, com ou não indicação de um representante suplente, fato este que nos instiga pensar que, principalmente, a partir do ano de 2013 quando se percebe um crescente número de faltas dos titulares da PM e, posteriormente, a PC. As faltas injustificadas das autoridades demonstram certo descomprometimento com a pactuação da representatividade institucional.

Sobre a ótica da conversação, a segunda categoria de análise, encontrou-se grandes dificuldades em produzir resultados significativos. Contexto que foi possível perceber a existência de mecanismos de produção da conversação, como a indicação das áreas que receberam atenção nas reuniões e o desenvolvimento das operações conjuntas, também, o grande número de acordo produzidos pelo Colegiado, que será discutido posteriormente.

No entanto, mesmo existindo estes recursos de produção dos diálogos, a mensuração desta variável ficou prejudicada, pois do ponto de vista metodológico não foi possível identificar a qualidade das conversas que por ventura aconteceram nas reuniões. O que pôde ser percebido nos textos das atas é que há indicativos de existência de diálogos, porém de forma pulverizada e pouco objetiva, isso porque um dos objetivos das atas é demonstrar de maneira sucinta e objetiva o que ocorrera nas reuniões. Contudo, isso não é um indicativo da inexistência do diálogo, pelo contrário, quando se analisa o número positivo de produção de acordo no Colegiado é mais que evidente que a conversação foi um fator primordial dentro do Colegiado.

Quanto às prioridades estabelecidas e discutidas pelo Colegiado, apesar de se apresentar em número considerável e com abrangência a áreas pontuais, ao longo do tempo o Colegiado perdeu capacidade de defini-las visto o seu esvaziamento, tanto pela diminuição na quantidade de reuniões existentes, quanto pela diminuição da participação de suas respectivas representatividades.

A quarta categoria analítica denominada como pactuação de acordos, diferente das demais constou números muito relevantes, visto a quantidade de aprovações gerada pelos membros e pela identificação de poucas rejeições, sendo que em 53% das atas analisadas houve formalização de algum tipo de acordo e em apenas 6% das reuniões os acordos não foram pactuados. Isso implica dizer que o Colegiado atuou sobre os aspectos da coesão e demonstrou poder de decisão, um indicativo concreto que a promoção da articulação entre as instituições, promovida por meio de uma conversação altamente produtiva e eficiente, obteve resultados positivos e significativos para o contexto de segurança pública do Estado mineiro. Neste ponto pode-se dizer que esta atividade desenvolvida pelo Colegiado foi bem sucedida.

Considerando os resultados obtidos nas duas últimas categorias de análise, sendo elas, estabelecimento de metas e avaliação dos resultados, ambas se construíram dentro das atas em torno de aspectos vagos e imprecisos. Os textos das atas demonstram que as metas foram firmadas em outro ambiente estranho ao contexto do Colegiado sendo que, na maioria das vezes, coube ao órgão apenas fazer algumas indicações de ajustes. As avaliações dos resultados também se consolidaram de maneira pouco expressiva e com caráter pouco objetivo.

A baixa produtividade do Colegiado em torno desses dois processos talvez não deva ser interpretada como possíveis pontos de inconsistências do mesmo, isso por que, ao analisar os objetivos delineados para a constituição e funcionamento do Colegiado é possível entender que ele é reconhecido como um órgão de atuação em nível estratégico, que tinha por finalidade a discussão de temas relacionados à segurança pública do Estado, bem como cabia a essa instância definir as diretrizes a serem seguidas nas atuações integradas e deliberar sobre assuntos estratégicos que envolviam os diversos órgãos do SIDS. Assim, tanto o estabelecimento de metas, quanto a avaliação dos resultados foram processos de responsabilidade do nível operacional. O IGESP foi o arranjo apontado como o principal responsável por desenvolver essas funções dentro da política de integração, como discorre Saporì & Andrade (2013).

Por fim, diante das argumentações expostas neste TCC, em que a hipótese testada consistiu em demonstrar que, o Colegiado apesar de demonstrar grande poder de articulação interinstitucional entre os órgãos do Sistema de Defesa Social (sobre os aspectos da representatividade, conversação, pactuação dos acordos e avaliação dos

resultados) não seria capaz de promover a integração das ações das polícias Militar e Civil. Logo, não seria adequado apenas apontar um desfecho conclusivo e pouco alusivo para a hipótese testada, no qual possa descartar a credibilidade da diversidade das informações produzidas neste trabalho. Neste contexto, o que pode ser expresso com segurança, no que diz respeito à diversidade das evidências empíricas construídas é que, a hipótese proposta por este trabalho se deparou com um arranjo organizacional, o Colegiado, que em dado momento funcionou muito bem e alcançou os fins para os quais foi instituído, porém passou pelos processos de descontinuidade e esvaziamento da representatividade institucional que culminou na desarticulação da política. E quanto às categorias analíticas, no que tange àquelas as quais coincidiram com os objetivos do seu arranjo, as conclusões reflexivas apontam por resultados satisfatórios que nos instiga dizer que os resultados dos trabalhos do Colegiado foram bem sucedidos, apesar das interferências.

Este trabalho não se esgota com esta análise, posto que, torna-se interessante ampliá-la a partir de outros enfoques de estudo tais como; a implantação de novos formatos tecnológicos de segurança, a participação integrada da sociedade como parte do processo da segurança pública, valorização profissional e estrutural das instituições de segurança pública e etc. para que assim, tanto governo, como instituições e sociedade possam buscar por resultados satisfatórios no que tange a diminuição dos índices de criminalidade no Estado de Minas Gerais.

Referências Bibliográficas

ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. Em direção às melhores práticas de avaliação. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 51, n. 4, p. 5-59, out./dez. 2000.

AURÉLIO, O minidicionário da língua portuguesa. 4º edição revista e ampliada do minidicionário Aurélio. 7º impressão – Rio de Janeiro, 2002.

BEATO, Cláudio et al. Reforma policial no Brasil. Centro de Estudos em Criminalidade e Segurança Pública, UFMG, 2005.

BEATO, Claudio & RIBEIRO, Ludmila: Discutindo a reforma das policias no Brasil. *Civitas*, Porto Alegre, v. 16, n. 4, e174-e204, out.-dez. 2016

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acessado em: 24 de Maio de 2018.

CAMPOS, N, M, F & COSTA, W, G, A: O modelo de definição de prioridades do SUS Cuiabá: divergências que impossibilitam a efetivação das prioridades, n.6 2011.

DE ASSIS, Luís Otavio Milagres - Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais. Dissertação para obtenção do título de mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. *Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília, n. 23, p. 7-70, jan./jun. 2001.

MARQUES, Â, C, S & MAIA, R, C, M: A conversação sobre temas políticos em contextos comunicativos do cotidiano.

MARQUES, Â. C. S & SA MARTINHO, L, M: A politização das conversas cotidiana e suas relações com os processos deliberativos. *Ciência Política e a Política: Memória e futuro*. 10º Encontro Associação Brasileira de Ciência Política. Belo Horizonte 30 de Agosto a dois de Setembro-2016.

MINAS GERAIS. Decreto nº 43.295, de 23 de abril de 2003. Disponível em: <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. Decreto nº 43.695, de 11 de dezembro de 2003. Disponível em: <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. Lei delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003. Disponível em: <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. Lei delegada nº 117, de 25 de janeiro de 2007. Disponível em: <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. Lei estadual nº 22.257, de 27 de julho de 2016. Disponível em: <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. Lei estadual nº 17.600, de 01 de julho de 2008. Disponível em: <www.almg.gov.br>.

RODRIGUES, F, A: ACORDO DE RESULTADOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS - SEF/MG: uma análise das metas pactuadas e da sistemática de avaliação adotada no período de 2004 a 2013. Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão Pública pela UFMG-2016.

SANTOS, N. R. Política pública de saúde no Brasil: encruzilhada, buscas e escolhas de rumos. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 2009-2018, 2008.

_____. Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. Documentação interna: Acordos de Resultados, Relatórios de Execução e de Avaliação, Belo Horizonte, 2004 a 2013.

SAPORI, Luís F.. Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SAPORI, L. F.; ANDRADE, S. C. Desafios da governança do sistema policial no Brasil: o caso da política de integração das polícias em Minas Gerais. *Rev. bras. segur. Pública | São Paulo* v. 7, n. 1, 102-130 Fev/Mar 2013.

SAPORI, L. F.; ANDRADE, S. C. Integração policial em Minas Gerais: desafios da governança da política de segurança pública. Civitas, Porto Alegre, v.8, n.3, p.428-453, set. –dez. 2008.

SILVA, Santos M.. A Reforma do Sistema de Segurança Pública em Minas Gerais. In: Debates: segurança pública como tarefa do Estado e da sociedade. Fundação Konrad Adenauer, São Paulo, nº 18,1998.

SOARES, L. E. A Política Nacional de Segurança Pública: histórico, dilemas e perspectivas. Estud. av. vol.21 no. 61 São Paulo Sept./Dec. 2007 <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142007000300006>.

TEIXEIRA, N. V. A Política de Integração de Minas Gerais: um exemplo da Dependência de Trajetória na consolidação da política de segurança pública. UFMG, CRISP, 2010.

THOENIG, Jean-Claude. A avaliação como conhecimento utilizável para reformas de gestão pública. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 2, p. 54-70, abr./jun. 2000.

TREVISAN, A, P & BELLEN, H, M: Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. rap – Rio de Janeiro 42(3):529-50, maio/jun. 2008.

Anexo

Siglas.

ACISP- Área de Coordenação Integrada de Segurança Pública

AISP- Área Integrada de Segurança Pública

ALMG- Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais

APF- Auto de Prisão em Flagrante

BPM- Batalhão de Polícia Militar

CAD- Centro de Atendimento e Despacho

CBMMG- Corpo de Bombeiros Militar Minas Gerais.

CCPSP- Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública

CIA PM- Companhia de Polícia Militar

CIAD- Centro Integrado Atendimento e Despacho

CICOp- Centro Integrado de Comunicações Operacionais

CIDS- Colegiado de Integração Defesa Social

CINDS- Centro Integrado Defesa Social

DIAO- Diretriz Integrada de Ações e Operações

DPC- Delegacia Polícia Civil

DRPC- Departamento Regional da Polícia Civil

FNSP- Fundo Nacional de Segurança Pública

GISP- Gabinete de Gestão Integrada de Segurança Pública

ICV- Índice de Criminalidade Violenta

IGESP- Integração da Gestão da Segurança Pública

INFOPEN- Sistema de Informações Penitenciárias

INFOSEG- Programa Nacional de Informação de Justiça e Segurança Pública

ISP- Sistema de Informação de Segurança Pública

MG- Minas Gerais

MPMG- Ministério Público de Minas Gerais

OAB- Ordem dos Advogados do Brasil

PCMG- Polícia Civil Minas Gerais

PCNet- Sistema de Gerenciamento de Procedimentos Policiais via Web

PMMG- Polícia Militar Minas Gerais

PNSP- Plano Nacional de Segurança Pública

REDS- Registro de Eventos de Defesa Social

RISP- Região Integrada Segurança Pública

RPM- Região Polícia Militar

SEAP- Secretaria de Estado Administração Prisional

SEDS- Secretaria de Estado Defesa Social

SESP- Secretaria de Estado Segurança Pública

SICODS- Sistema Integrado de Corregedorias Defesa Social

SIDS- Sistema Integrado Defesa Social

SUSP- Sistema Único de Segurança Pública

TCO- Termo Circunstanciado de Ocorrência