



**ROBERT DELANO DE SOUZA CORRÊA**

**A INTEGRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES  
POLICIAIS EM UMA REGIÃO INTEGRADA DE  
SEGURANÇA PÚBLICA DE MINAS GERAIS:  
ANÁLISE PELA ÓTICA DO  
INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO**

**LAVRAS - MG**

**2014**

**ROBERT DELANO DE SOUZA CORRÊA**

**A INTEGRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS  
EM UMA REGIÃO INTEGRADA DE SEGURANÇA  
PÚBLICA DE MINAS GERAIS: ANÁLISE PELA ÓTICA  
DO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora

Dra. Flávia Luciana Naves Mafra

Coorientadora

Dra. Mônica Carvalho Alves Capelle

**LAVRAS - MG**

**2014**

**Ficha Catalográfica Elaborada pela Coordenadoria de Produtos e  
Serviços da Biblioteca Universitária da UFLA**

Corrêa, Robert Delano de Souza.

A integração das organizações policiais em uma região integrada de segurança pública de Minas Gerais : análise pela ótica do institucionalismo sociológico / Robert Delano de Souza Corrêa. – Lavras : UFLA, 2014.

186 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2014.

Orientador: Flávia Luciana Naves Mafra.

Bibliografia.

1. Integração policial. 2. Organizações policiais. 3. Institucionalismo sociológico. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 363.2

**ROBERT DELANO DE SOUZA CORRÊA**

**A INTEGRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS  
EM UMA REGIÃO INTEGRADA DE SEGURANÇA  
PÚBLICA DE MINAS GERAIS: ANÁLISE PELA ÓTICA  
DO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 26 de março de 2014.

Dra. Mônica Carvalho Alves Capelle	UFLA
Dra. Patrícia Aparecida Ferreira	UFLA
Dra. Vanessa Tavares de Jesus Dias	UNIFAL

Dra. Flávia Luciana Naves Mafra  
Orientadora

**LAVRAS – MG**

**2014**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, Senhor e Doador da vida, pela vocação e sustentação durante esses anos de formação acadêmica. Aos meus queridos pais, Sãozinha e Ronaldo, dos quais tenho a satisfação de lembrar de cada instrução e ensinamento dos valores e princípios éticos e cristãos. O amor e a admiração por vocês são imensos. À minha esposa e companheira, Izabel Guedes, que suspendeu diversos planos profissionais para a concretização desse curso e também pela sua alegria, postura firme, amizade, e contribuição na transcrição de entrevistas. Amo-te demais. À professora, Dra. Flávia Luciana Naves Mafra, pela orientação no decorrer do mestrado e, principalmente, na construção da dissertação. Além disso, mostrou que o pensamento não pode ser árido. Ele se relaciona à emoção e à criatividade que são dimensões profundas de nossa humanidade. À professora Dra. Mônica Carvalho Alves Capelle que coorientou a dissertação. Aos policiais civis e militares de diversos níveis hierárquicos pela disponibilidade e colaboração durante a pesquisa de campo. Aos estudantes de graduação em Administração e em Administração Pública Fábio, Tirzah, Meire, Luciana, Bárbara pelo trabalho árduo de transcrição das entrevistas e observações pertinentes. Aos amigos do mestrado e do doutorado do PPGA pelo companheirismo e fomento de ideias. Ao PPGA por proporcionar um ambiente de formação acadêmica sólida, fomentando a pesquisa e a sua divulgação à sociedade. À CAPES pelo apoio financeiro durante a realização do mestrado.

“É claro que uma estratégia de reforma só pode ter êxito quando intervém em contextos políticos favoráveis; apresentando-se em continuidade e não em ruptura com a maneira como os policiais concebem seu papel na sociedade; mobilizando em primeiro lugar os responsáveis por um projeto modernizador, cabe a eles convencer, em seguida, as bases.”

Jean-Claude Monet

## RESUMO

Com esta dissertação, buscou-se caracterizar as interações entre as Polícias Militar e Civil na 6ª Região Integrada de Segurança Pública de Minas Gerais. Adotou-se a teoria institucional em sua vertente sociológica para analisar as interações por possibilitar a consideração dos principais elementos estruturais e simbólicos específicos das organizações e/ou compartilhados no campo de segurança pública, bem como da dinâmica interna e externa para a mudança institucional. Com esse propósito, alguns conceitos fundamentais da teoria institucional como organização, instituição, ambiente, campo organizacional, isomorfismo, legitimidade e mudança institucional foram expostos. A natureza da pesquisa é qualitativa e o método é o estudo de caso. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas e observação como instrumentos de coleta das informações. As entrevistas foram realizadas com gestores e operadores de unidades policiais em quatro cidades da 6ª Região Integrada. Para analisar o material coletado na pesquisa empírica, empregou-se a análise de conteúdo por fornecer o apoio metodológico para a categorização e interpretação. Os resultados mostraram que além das interações convencionais do policiamento ostensivo/preventivo e o investigativo, as organizações policiais e seus agentes têm desenvolvido outras formas de interação por meio dos arranjos estruturais da integração policial e dos arranjos informais baseados na aproximação pessoal e na confiança. Por outro lado, as resistências aos novos formatos de interação e os conflitos acerca das competências das organizações policiais atestam a complexidade da questão e a importância de se considerar a história e as características peculiares de cada organização quando se reflete sobre a mudança institucional. Desse modo, a regulamentação e a criação de arranjos estruturais não são suficientes para a integração das polícias no caso estudado. Deve-se considerar ainda a dinâmica interna das organizações que leva à adesão ou à resistência, às parcerias e realizações conjuntas entre as organizações no âmbito regional e à aproximação entre os policiais militares e civis na implementação da política de integração.

Palavras-chave: Integração policial. Polícia Militar. Polícia Civil. Segurança pública. Teoria institucional.

## ABSTRACT

With this thesis, we sought the characterization of the interactions between the Military and Civil Police of the 6<sup>a</sup> Região Integrada de Segurança Pública de Minas Gerais. The institutional theory in its sociological arena was adopted to analyze the interactions for allowing the consideration of the main specific structural and symbolic elements of the organizations and/or shared in the field of public safety, as well as the internal and external dynamics for institutional change. With this purpose, a few fundamental concepts of the institutional theory as organization, institution, environment, organizational field, isomorphism, legitimacy and institutional change were exposed. The nature of this research is qualitative and the method is a case study. The biographical and documental researches, interviews and observations were used as instruments for the collection of information. The interviews were conducted with managers and operators of police units in four cities of the 6<sup>a</sup> Região Integrada. In order to analyze the material collected in the empirical research, we employed the content analysis for providing the methodological support for categorizing and interpretation. The results showed that, in addition to the conventional interaction of ostensive/preventive and investigatory policing, the police organizations and its agents have developed other forms of interactions by means of structural arrangements of police investigation and the informal arrangements based on personal approximation and trust. On the other hand, the resistances to new forms of interactions and the conflicts regarding the competencies of the police organizations attest to the complexities of the issue and the importance of considering the history and the peculiar characteristics of each organization when reflecting on institutional change. Thus, the regulation and creation of structural arrangements are no sufficient for the police integration in the studied case. The internal dynamics of the organizations which lead to the adhesion or to resistance, to the partnerships and joint accomplishments between the organizations in the regional scope and the approximation between military and civil police must be considered in the implementation of the integration politics.

Keywords: Police integration. Military police. Civil police. Public safety. Institutional theory.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Processos de institucionalização .....	42
Figura 2	Pressões para a desinstitucionalização .....	43
Figura 3	Mapa da 6ª Região Integrada de Segurança Pública.....	50
Figura 4	Correspondência das áreas territoriais .....	110
Quadro 1	Três pilares institucionais .....	36
Quadro 2	Comparação entre as abordagens da teoria institucional .....	38
Quadro 3	Número dos entrevistados.....	54
Quadro 4	Categorias analíticas .....	60
Quadro 5	Síntese das técnicas de coleta e análise das informações.....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	População da 6ª RISP.....	51
Tabela 2	Incidência criminal.....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACISP	Área de Coordenação de Segurança Pública
AISP	Área Integrada de Segurança Pública
BO	Boletim de Ocorrência
BPM	Batalhão de Polícia Militar
CAD	Controle de Atendimento e Despacho
CBMG	Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
CIAD	Centro Integrado de Atendimento e Despacho
CIDS	Colegiado de Integração de Defesa Social
Cia PM	Companhia de Polícia Militar
Cia Ind. PM	Companhia Independente de Polícia Militar
CINDS	Centro Integrado de Informações de Defesa Social
DIAO	Diretriz Integrada de Ações e Operações do Sistema de Defesa Social de Minas Gerais
DOGESP	Diagnóstico Orientado para a Gestão e Solução de Problemas
DPC	Departamento de Polícia Civil
DRPC	Delegacia Regional de Polícia Civil
FNSP	Fundo Nacional de Segurança Pública
GISP	Gabinete de Gestão Integrada de Segurança Pública
INFOPEN	Sistema de Informações Penitenciárias
INFOPRI	Sistema de Informações Prisionais da Polícia Civil
INFOSEG	Programa Nacional de Informações de Justiça e Segurança Pública
IGESP	Integração e Gestão da Segurança Pública
ISP	Sistema de Informações de Segurança Pública
PCMG	Polícia Civil de Minas Gerais
PCNet	Sistema da Polícia Civil de Minas Gerais

PM1	Recursos Humanos, Ensino e Pesquisa da Polícia Militar
PM2	Inteligência da Polícia Militar
PM3	Planejamento Operacional da Polícia Militar
PM4	Logística da Polícia Militar
PM5	Comunicação e Relações Públicas da Polícia Militar
PM6	Orçamento e Finanças da Polícia Militar
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
REDS	Registro de Eventos de Defesa Social
RISP	Região Integrada de Segurança Pública
RPM	Região de Polícia Militar
SEDS	Secretaria de Estado de Defesa Social
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SESP	Secretaria de Estado de Segurança Pública
SIDS	Sistema Integrado de Defesa Social
SISCOM	Sistema Integrado de Comarcas
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	Formalização do problema .....	15
1.2	Objetivos.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1	Teoria institucional nos estudos organizacionais.....	21
2.2	Organização e instituição.....	25
2.3	Ambiente e campo organizacional .....	29
2.4	Mudança institucional.....	39
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	47
3.1	Descrição da pesquisa.....	47
3.1.1	Lócus da pesquisa .....	49
3.2	Instrumentos de coleta de informações .....	52
3.2.1	Pesquisa bibliográfica e documental.....	52
3.2.2	Entrevistas .....	53
3.2.3	Observação .....	53
3.3	Descrição dos sujeitos da pesquisa .....	54
3.4	Questões de natureza ética.....	55
3.5	Técnicas de análise de informações.....	56
3.5.1	Análise de conteúdo .....	57
3.5.2	Definição das categorias teórico-empíricas .....	59
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	63
4.1	Modelo policial brasileiro .....	64
4.2	As organizações policiais de Minas Gerais .....	70
4.2.1	Polícia Militar de Minas Gerais .....	70
4.2.2	Polícia Civil de Minas Gerais .....	75
4.3	Fundamentos da política de integração policial.....	81
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	87
5.1	Competência, profissão e cotidiano do trabalho.....	87
5.2	Ações de integração policial.....	102
5.3	Conflitos e expectativas no desenvolvimento da integração policial.....	128
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	146
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	152
	<b>APÊNDICES</b> .....	167
	<b>ANEXOS</b> .....	173

## 1 INTRODUÇÃO

A segurança pública é uma temática, cada vez mais, presente nas discussões acadêmico-científicas, nos planos de governos e nos anseios da sociedade civil. A mídia nacional, por exemplo, expõe casos de grande comoção popular relacionados principalmente ao tráfico de entorpecentes e homicídios que questionam a eficácia das ações do Estado brasileiro e ainda apontam a existência da sensação de insegurança. Inevitavelmente, tem-se o efeito contrário da “espetacularização” da criminalidade, em que os problemas de segurança são mencionados e sua repercussão pode gerar mais violência, mesmo com a contrapartida policial nas ações de prevenção e repressão na tentativa de reverter esse quadro caótico.

Nesse contexto, a população anseia pela atuação do Estado na produção de resultados na diminuição dos índices de criminalidade. Entretanto, tais problemas não podem ser facilmente resolvidos, pois dependem de inúmeras variáveis que incluem o acesso à educação, trabalho e demais direitos fundamentais, além de políticas públicas de segurança que sejam efetivas. É por isso que, nas duas últimas décadas, alguns autores (BEATO FILHO, 1999; CERQUEIRA; LOBÃO; CARVALHO, 2005; ZALUAR, 2007) têm mencionado que o Estado brasileiro precisa tratar a segurança pública de modo sistêmico, sem o reducionismo na condução das políticas de segurança focadas apenas na penalização dos infratores. A ênfase na prevenção à criminalidade e policiamento comunitário são abordagens que estão presentes nesses esforços contemporâneos por mudanças, demandando novos posicionamentos e estruturas na segurança pública para alcançar os resultados esperados.

Para implementar as políticas de segurança, o Estado brasileiro conta com suas secretarias de segurança e organizações policiais. Saporì (2007) entende que o trabalho das polícias envolve o início do ciclo de justiça criminal

com o desenvolvimento das ações de policiamento ostensivo e investigativo. Marcineiro (2001), por sua vez, aponta que nesse início do ciclo de justiça criminal ocorrem ciclos menores que são denominados como ciclo completo de polícia. Nessa compreensão, uma organização policial mantém a ordem pública e/ou investiga em sua jurisdição, seja em todo o país, o estado ou o município.

Tratando-se dos estados e do Distrito Federal, Santos Filho (2009) menciona que há um ciclo incompleto de polícia, pois a Polícia Militar atua na manutenção da ordem e a Polícia Civil na investigação, com seus respectivos regulamentos e características. Soares (2008) afirma que os custos (financeiros e sociais) dessa separação de funções policiais para os estados e a sociedade devem ser considerados, pois se perde com a sobreposição e concorrência. O resultado disso pode ser encontrado na dificuldade de redução dos índices de criminalidade, bem como na gestão deficiente das informações necessárias para a identificação e prisão de infratores.

Com a finalidade de alteração desse cenário de concorrência, desde a década de 2000, desenvolvem-se ações que visam à integração policial nos estados, resultantes dos planos nacionais de segurança pública e da atuação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Essas iniciativas têm sido vistas nas reestruturações do sistema de segurança, bem como na atuação conjunta na implementação das políticas de segurança. É importante salientar que, nessa perspectiva, as organizações policiais continuam como instituições autônomas, mas trabalham integradas.

Como uma política relativamente recente, a integração policial está em fase de desenvolvimento inicial comparando-se à existência bicentenária das Polícias Militar e Civil. Nesse sentido, a reflexão sobre essa política acontece durante a sua implementação à medida que, na última década, é possível observar que as mudanças na legislação e estruturas do sistema de segurança passam por processos de institucionalização, em que as relações institucionais e

entre policiais, bem como suas ações vão se amoldando à ideia de integração. Por outro lado, esses processos são desenvolvidos em meio às dificuldades e resistências que se manifestam no ambiente institucional, oriundas de uma história específica das organizações policiais e do que elas e seus agentes pensam como trabalho policial (SANTOS FILHO, 2009).

A integração policial deve, portanto, ser entendida como uma política complexa que varia de um estado para outro, dependendo de inúmeros fatores na sua implementação. Concentrando-se na realidade de Minas Gerais, serão tratados nesta introdução o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

### **1.1 Formalização do problema**

De acordo com o relatório técnico do Ministério da Justiça, Minas Gerais se encontrava, em 2009, no nível de média implementação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) com avanços significativos na integração das organizações policiais, sobretudo nas temáticas de integração dos sistemas de informação, criação de gabinete de gestão integrada, processo de integração das corregedorias de polícia, implantação da Matriz Curricular Nacional nas Academias de Polícia e integração nos níveis tático e estratégico das ações de segurança pública (BRASIL, 2010). Saporì (2008) observa que a implementação dessa política em Minas ocorreu no contexto mais amplo do rearranjo estrutural do sistema de segurança com o desenvolvimento de ações estratégicas planejadas conjuntamente pelas Polícias Militar e Civil de Minas Gerais, Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) e Corpo de Bombeiro Militar. O resultado foi o reposicionamento na própria concepção da segurança com o equilíbrio entre as ações de prevenção e repressão à criminalidade.

A integração policial é concebida na relação entre as polícias na totalidade das cidades mineiras, considerando as suas unidades e policiais. Foi

adotada a ideia de regionalização do trabalho integrado com a criação de Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) a partir das estruturas policiais já existentes em cidades de grande, médio e pequeno porte. Essas RISP são responsáveis pela execução das políticas de segurança no âmbito regional com objetivos relacionados à prevenção e repressão.

Desse modo, as organizações policiais atuam em um ambiente institucional regional com suas respectivas características historicamente construídas, mas ao mesmo tempo com metas de realização do trabalho policial integrado. A partir dessa compreensão, origina-se a seguinte questão: Como as organizações policiais (Polícia Civil e Polícia Militar) interagem na 6ª Região Integrada de Segurança Pública, tendo em vista a dinâmica institucional do campo de segurança pública em Minas Gerais?

## **1.2 Objetivos**

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Caracterizar as interações entre as organizações policiais que compõem a 6ª Região Integrada de Segurança Pública (RISP), tendo em vista a dinâmica institucional do campo de segurança pública de Minas Gerais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Tem-se como objetivos específicos:

- a) Descrever o campo de segurança pública do Brasil e de Minas Gerais;
- b) Contextualizar as organizações policiais de Minas Gerais e a política de integração policial;
- c) Levantar aspectos do trabalho policial civil e militar na 6ª RISP;
- d) Conhecer as ações efetivamente desenvolvidas no âmbito regional para a integração policial;
- e) Identificar e analisar os conflitos e expectativas dos gestores e operadores sobre a integração policial na 6ª RISP.

### **1.3 Justificativa**

As Polícias Militar e Civil desenvolveram-se nos estados e no Distrito Federal, responsabilizando-se por uma parte do trabalho policial. Com isso, não se estabeleceu no âmbito subnacional o ciclo completo de polícia em que as ações de prevenção e de investigação fossem concebidas de forma contínua, propiciando a atuação otimizada da polícia na realização de todo o trabalho.

Desde a década de 2000, pode-se encontrar ações do governo federal e dos estados para aproximar as polícias militar e civil com o objetivo de oferecer a segurança como direito à população e, ao mesmo tempo, promover alterações no sistema de segurança, tornando-o mais moderno e eficiente (SOARES, 2007). Uma dessas ações é a integração das polícias de um mesmo estado cuja relevância temática não se concentra apenas na criação de mecanismos para o enfrentamento da criminalidade, mas se apresenta também como um processo de

mudança na compreensão da polícia sobre o seu trabalho e sobre outra organização policial. Nesse aspecto, tem-se uma área bastante profícua para a pesquisa científica que já se encontra em desenvolvimento, originando teses e dissertações. A título de exemplo, pode-se mencionar a realização de pesquisas sobre a integração das organizações policiais no Estado do Pará (OLIVEIRA NETO, 2004), no Estado de Minas Gerais (ANDRADE, 2006) e, de forma comparativa, envolvendo o Estado da Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro (SANTOS FILHO, 2009).

O caso da integração policial de Minas Gerais tem atraído a atenção de pesquisadores e gestores de segurança de outros estados, como Saporì (2007), devido à reestruturação institucional da área de segurança, bem como aos resultados obtidos na diminuição dos índices de criminalidade. No entanto, a política de integração policial em desenvolvimento normalmente é estudada a partir da realidade da região metropolitana de Belo Horizonte (SOUSA, 2009), carecendo de estudos mais específicos de outras regiões do estado e também do posicionamento acerca da integração dos diversos níveis hierárquicos de gestores e operadores de segurança pública.

Diante disso, com esta pesquisa, espera-se contribuir com o atual debate sobre a integração das polícias, tendo em vista o planejamento governamental mineiro e os esforços de implementação da política de segurança nos últimos dez anos. Indubitavelmente, acredita-se que a análise das interações entre as organizações com destaque das percepções dos gestores e operadores de segurança pública sobre o desenvolvimento das ações de integração seja importante porque possibilita a consideração dos relatos dos sujeitos envolvidos na implementação da política.

A discussão sobre a integração policial não pode ser realizada apenas no âmbito do campo da segurança pública que inclui as polícias e a SEDS, enquanto órgãos de execução do plano de governo de Minas Gerais. Os níveis de

análise organizacional e individual também devem ser considerados, tendo em vista que as funções constitucionais de prevenção e investigação da criminalidade, bem como as relações interpessoais de “aproximação” ou “distanciamento” desenvolvidas entre os policiais das duas polícias ressignificam, contribuem ou travam a implementação da política de integração policial.

A institucionalização da política de integração policial depende de alguns fatores internos e externos às organizações policiais. Internamente, pode-se entender que as lideranças policiais podem incentivar a cordialidade ou a animosidade no exercício das atribuições dos cargos e funções exercidos pelos policiais no contato direto e indireto entre as organizações, evitando animosidades e concorrências. Externamente, as organizações e a SEDS têm o papel de executar o desenvolvimento da política de segurança pública de Minas Gerais, uma vez que são órgãos responsáveis pela coordenação operacional da integração, prevenção à criminalidade e investigação criminal respectivamente.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: inicia-se com a presente introdução. O segundo capítulo trata-se do referencial teórico com a exposição dos principais conceitos da teoria institucional na vertente sociológica. O terceiro capítulo expõe a metodologia de pesquisa utilizada. No quarto capítulo, contextualiza-se a pesquisa por meio da descrição do modelo bipartido de estruturação das polícias estaduais, da trajetória das organizações policiais mineiras e dos fundamentos da política de integração policial. A apresentação e discussão dos resultados compõem o quinto capítulo. Por fim, têm-se as considerações finais com a retomada das principais discussões da dissertação e apontamentos para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, reflete-se sobre a teoria institucional nos estudos organizacionais, desde o seu surgimento, no final da década de 1940, com o denominado velho institucionalismo, passando pelo primeiro movimento do novo institucionalismo, nas décadas de 1970 e 1980, até o segundo movimento do novo institucionalismo, a partir da década de 1990, tanto no âmbito internacional quanto no nacional.

Destaca-se, *a priori*, que, neste referencial teórico, a perspectiva sociológica da teoria institucional é exposta e enfatizada, embora as demais (econômica e histórica) também sejam importantes para os estudos organizacionais na compreensão dos custos de transação e estruturas de governança (NORTH, 1990; WILLIANSO, 1981) e dos sistemas legais e estruturais formais de poder (HALL; TAYLOR, 1996; IMMERGUT, 1998)<sup>1</sup>.

Esse recorte teórico baseia-se na ideia de que a perspectiva sociológica considera os elementos socioculturais, simbólicos e valorativos na reflexão sobre as organizações e as instituições. Tais enfoques são importantes na presente dissertação que se propõe a caracterizar as interações das Polícias Civil e Militar no desenvolvimento da política de integração policial na 6ª RISP de Minas Gerais.

Na primeira subseção, abordam-se as vertentes da teoria institucional com destaque sobre os principais teóricos e suas contribuições. Em seguida,

---

<sup>1</sup> Amenta e Ramsey (2010) afirmam que, na perspectiva do institucionalismo econômico, o comportamento econômico se desenvolve a partir do comportamento cultural que os indivíduos expressam na sociedade. As regras desenvolvidas no ambiente institucional fundamentam os processos econômicos e as estruturas de governanças. Para estes autores, o institucionalismo político se detém nos aspectos políticos e nas organizações, do ponto de vista da formalidade, dependendo fortemente das condições econômicas e sociais e também da configuração existente nas instituições políticas.

têm-se as subseções destinadas à reflexão acerca dos conceitos fundamentais da teoria institucional.

## **2.1 Teoria institucional nos estudos organizacionais**

A sociologia clássica de Émile Durkheim e Max Weber, nos séculos XIX e XX, tinha como foco a discussão de temáticas relacionadas às organizações públicas, sociais e religiosas, mas as organizações não eram pensadas como fenômenos sociais específicos. O interesse desses autores era os fenômenos sociais mais amplos aos quais as organizações estavam relacionadas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

De modo semelhante, outros sociólogos, na Europa e na América do Norte, até a década de 1940, desenvolveram pesquisas sociológicas, focando nas organizações. Contudo, não surgiram abordagens que considerassem a necessidade de criar um ramo específico para estudar as organizações na sociologia (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

No final da década de 1940, Robert Merton e outros sociólogos americanos, como Parsons, Simon e March, apresentaram os primeiros estudos de sociologia das organizações com a convicção de que as organizações eram fenômenos sociais específicos que deveriam ser estudados separadamente. De modo geral, eles entendiam que não apenas a escolha racional deveria ser analisada no processo de explicação das opções adotadas pelos atores (organizações e indivíduos), mas também os elementos simbólicos, políticos e sociais (SCOTT, 2001; CRUBELATTE; GRAVE; MENDES, 2004).

Merton (1949) enfatiza que as organizações são sociedades em microcosmos, que passam por mudanças em seus diversos processos de criação e alteração de arranjos estruturais para se manterem nos contextos sociais. Os arranjos estruturais constituem um sistema em que cada elemento contribui para

a manutenção do todo e, ao mesmo tempo, um elemento deve passar por alterações quando outro do mesmo sistema é alterado. Com essas ideias, Merton (1949) entende que é possível refletir empiricamente sobre as organizações, observando como elas desenvolvem os seus processos de mudança e relação entre os diversos arranjos estruturais.

Influenciado, principalmente, pelos estudos de Merton, Selznick realizou as primeiras análises empíricas de organizações em teoria institucional com *Foundations of the Theory of Organizations* (SELZNICK, 1948) e *TVA and the grass roots* (SELZNICK, 1949), que se caracterizam pela rejeição das concepções racionalistas na teorização das organizações, mostrando que as organizações, além da dimensão técnica que utiliza a racionalidade instrumental, se constituem, principalmente, da dimensão institucional, com destaque para os valores e as normas que se institucionalizam (SCOTT, 2001; VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Embora Selznick seja considerado o precursor da teoria institucional nos estudos das organizações, o seu pensamento é bastante criticado (SCOTT, 2001; VIEIRA; CARVALHO, 2003). Para Colignon (1997), a visão de Selznick é muito focada nas organizações, sem se relacionar com o contexto social, político e econômico mais amplo. Além disso, o mesmo autor argumenta que Selznick não se detém nas questões de poder que envolvem as relações entre as organizações no ambiente institucional e social.

Colyvas e Powell (2006) divergem da crítica ao apontar que, para Selznick, o poder não é um assunto dominante porque o foco era a institucionalização de práticas, valores e normas, bem como a diferenciação das organizações perante as demais e não propriamente os conflitos, as disputas e as influências entre atores no ambiente mais generalizado.

Nas décadas seguintes, a obra de Selznick mais difundida foi *Institutionalism 'old' and 'new'* (SELZNICK, 1996). Trata-se de uma crítica,

desenvolvida pelo autor, à nova vertente que criou uma cisão teórica institucionalista. Para Selznick, não se têm diferenças substanciais entre o que é chamado de velho e de novo institucionalismo, pois tanto um quanto o outro tratam da interiorização da sensibilidade sociológica. Ele destaca, ainda, que o novo institucionalismo traz, para o debate acadêmico, novas ideias e análises que não tinham sido tratadas. Contudo, enfatiza que há continuidade entre essas abordagens, em vez das discrepâncias assinaladas pelos neoinstitucionalistas (FURLANETTO, 2008).

Em um trabalho que antecede o de Selznick (1996), Powell e Dimaggio (1991) concebem que o velho e o novo institucionalismo divergem quanto aos enfoques da análise organizacional, sendo que a vertente mais antiga atém-se ao ambiente local enquanto, na nova vertente, o ambiente institucional é enfatizado.

De acordo com Augusto (2006), o novo institucionalismo não constitui um movimento teórico unitário e homogêneo. Dois movimentos podem ser apontados: o primeiro é composto por um conjunto de obras de 1970 a 1980 e o segundo, por obras escritas a partir da década de 1990.

Os autores do primeiro movimento do novo institucionalismo, como Meyer, Rowan (1977), Zucker (1977), Dimaggio e Powell (2005), foram influenciados por Berger e Luckmann (2004). A ideia fundamental defendida por Berger e Luckmann é a de que a realidade é construída socialmente e resultante das interações humanas. Os indivíduos interagem por meio de sistemas de crenças e conhecimento que exercem influências sobre eles para que se comportem em conformidade com as regras do contexto social. Nesse sentido, Meyer, Boli e Thomas (1987, p. 83) afirmam que Berger e Luckmann enxergam

[...] a 'existência' e as características dos atores como construídas socialmente e altamente problemáticas, e as ações são representações de roteiros institucionais mais amplos ao invés de escolhas autônomas geradas internamente, motivações e propósitos.

Apesar da ideia socioconstrucionista da realidade nos estudos neoinstitucionalistas, os escritos do primeiro movimento dão grande importância aos aspectos estruturais, sem considerar, da mesma forma, a dinâmica interna e o potencial transformador das organizações e dos indivíduos na criação e no desenvolvimento de instituições. Assim, as regras, concepções e normas são consideradas a partir das relações dentro do campo organizacional e não das organizações individuais que por pressões do campo e necessidades de sobrevivência desenvolvem o processo de institucionalização (AUGUSTO, 2006).

Tratando sobre o segundo movimento neoinstitucional, Augusto (2006) compreende que há duas vertentes com características distintas. A vertente denominada abordagem interna se aproxima teoricamente do velho institucionalismo de Selznick, ao enfatizar as organizações individuais e seus processos de respostas às demandas e às expectativas do ambiente institucional.

A outra vertente é a abordagem externa que mantém a análise macroinstitucional em que as organizações participam de campos organizacionais e de setores societários, compartilhando entre si sistemas de crenças, normas e regras (AUGUSTO, 2006).

Pode-se dizer que os teóricos Oliver (1991), Goodstein (1994), Hirsch e Lounsbury (1997), Zilber (2002) têm desenvolvido diversos trabalhos além desses mencionados, considerando as respostas estratégicas das organizações diante dos sistemas e pressões oriundas do ambiente institucional. Em contrapartida, Whittington (1992), Hoffman (1999) e Scott (2001) têm mantido a

análise macro das organizações e do ambiente institucional de modo diversificado e com a existência de conflitos.

Campbell e Pedersen (2001) e Campbell (2004) mencionam que, atualmente, a teoria institucional não se limita às contraposições entre o velho e o novo institucionalismo e suas respectivas ênfases. O desafio existente é a compreensão mais sistêmica da realidade social e das organizações com o tratamento reflexivo dos conceitos clássicos da teoria institucional por meio de uma abordagem multinível que levem em conta a complexidade das sociedades e das organizações.

Augusto (2006) reflete sobre a superação de concepções que contrapõem os níveis de abordagem organizacional/campo, organização/instituição e ambiente localizado/institucional, dentre outros conceitos. Para este autor, a teoria institucional pode passar de compreensões polarizadas para binárias, nas quais há conexão entre conceitos e níveis de análise sem a exclusão de outros, uma vez que, dependendo da necessidade, ocorrerá a incorporação.

Nesta dissertação, a teoria institucional é abordada de modo sistêmico, seguindo as observações de Campbell e Pedersen (2001), Campbell (2004) e Augusto (2006). Por isso, nas próximas subseções, os principais conceitos da teoria institucional são expostos, tendo em vista as contribuições das diferentes vertentes da teoria institucional.

## **2.2 Organização e instituição**

Para Selnick (1971), há diferença entre organização e instituição. Santos Filho (2009, p. 45), em sua interpretação da distinção realizada por Selnick, aponta que a organização “é um instrumento técnico que mobiliza energia humana visando a uma finalidade pré-estabelecida, avaliada segundo premissas técnicas [...]”. Por esse motivo, a organização “tem a sua sobrevivência

vinculada à capacidade de atingir tecnicamente os resultados pretendidos”. Elas são, portanto, transitórias.

Em contrapartida, a instituição é entendida como grupos ou práticas que são desenhados parcialmente a partir das premissas técnicas, mas resultam das interações e adaptações ao ambiente, recorrendo-se a um conjunto de símbolos e valores para alcançar a sobrevivência. A instituição tende a ser perene, uma vez que em sua relação com o ambiente ressignifica símbolos e valores, no intuito de adaptar-se às demandas do ambiente e, com isso, preserva-se como instituição (SELZNICK, 1971).

Selznick (1966) foca, inicialmente, nas organizações individuais com suas respectivas características e competências que estão presentes nos comportamentos dos seus membros. Esses comportamentos são desenvolvidos internamente de forma dinâmica e evidenciam a capacidade de mudança da organização.

Selznick (1992) amplia a compreensão das instituições nas organizações individuais para a comunidade, ao considerar as contribuições à sociedade que ocorrem na infusão de valores que são compartilhados no ambiente, proporcionando-lhe legitimidade e sobrevivência. Os aspectos técnicos não são determinantes para a instituição, pois o alcance de resultados e o exercício da técnica dão espaço, em termos de centralidade, aos aspectos simbólicos.

Observa-se que Selznick identifica as instituições como variáveis dependentes das organizações, pois o surgimento e a institucionalização estão relacionados diretamente aos processos de assimilação de valores e adaptação das organizações no ambiente. Na subseção sobre os ambientes, essa discussão será retomada devido à sua importância. Nesse momento, destaca-se apenas a ideia de Selznick de que as instituições não dependem exclusivamente do ambiente externo para se consolidarem, mas do ambiente localizado das organizações (AUGUSTO, 2006).

Diferenciando-se de Selznick, o primeiro movimento do novo institucionalismo entende que as instituições são variáveis independentes das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005; AUGUSTO, 2006). Elas não estão dentro das organizações, mas se localizam no ambiente institucional. A influência de Berger e Luckmann (2004) é observada, uma vez que eles entendem a instituição como uma tipificação (padronização) de ações e de atores criada socialmente por aqueles que fazem parte de um grupo social. Há, nesse sentido, a ideia de hábito e padronização das ações e, ainda, o estabelecimento do perfil exigido para os atores realizarem as ações. A tipificação é construída por meio do processo de institucionalização.

Berger e Luckmann (2004) compreendem a instituição por meio do processo histórico ao qual ela está relacionada, pois o seu surgimento atende aos anseios dos grupos sociais e passa por mudanças ao longo de sua existência. Nesse sentido, os grupos sociais criam as instituições, mas estas exercem controle sobre as condutas dos atores que as formam por meio de mecanismos aceitos por eles, principalmente convencionados no âmbito simbólico.

Dimaggio e Powell (2005) especificam que não há correspondência direta entre as instituições e as organizações. As primeiras se localizam no ambiente institucionalizado, enquanto as segundas adotam as instituições em sua realidade para alcançar legitimidade no campo organizacional. Assim, as instituições são compreendidas como variáveis independentes que interferem e orientam as práticas das organizações. Para esses autores, os arranjos, as regras e as concepções se institucionalizam e não as organizações.

Meyer e Rowan (1977) mencionam que as organizações são complexos elementos de natureza cultural que passam por processos de racionalização a partir da atuação de grupos de pressão existentes no campo organizacional. Nesse sentido, as organizações são pressionadas dentro do seu campo para adotar certas regras e práticas, visando à legitimidade e à sobrevivência. Por sua

vez, instituições são procedimentos e normas desenvolvidos pelas organizações, cuja funcionalidade está atrelada aos mitos altamente institucionalizados e compartilhados no campo.

Para Augusto (2006), o primeiro movimento do novo institucionalismo tem maior capacidade para explicar a ação das organizações não econômicas, uma vez que essas organizações se baseiam mais na legitimidade do que na eficiência para sobreviverem nos ambientes institucionais. Por outro lado, as organizações econômicas requerem outros elementos de análise porque a eficiência também é importante, bem como a legitimidade.

Retomando a discussão sobre o conceito de instituição, pode-se dizer que a abordagem interna concebe que as instituições estão localizadas nas organizações, onde as ações são desenvolvidas no nível micro, a partir dos processos interpretativos possíveis no campo organizacional (HIRSCH; LORUSBURY, 1997).

As instituições são compreendidas como processos e também como estados de regras e valores sociais, embora o foco recaia nos processos que permitem que as organizações busquem, por meio de seus membros, a mudança no ambiente institucional, apesar das pressões existentes (ZUCKER, 1987; LOUNSBURY, 2001; AUGUSTO, 2006).

Divergindo da noção anterior, os autores da abordagem externa entendem que as instituições são criadas e se localizam fora das organizações (LOUNSBURY, 2001). Elas são padrões de ações que se constroem nas interações dos diversos atores do campo, mas são institucionalizadas pelas organizações individuais que infundem significado às instituições (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Desse modo, as instituições são consideradas como estados de regras e também valores sociais que são compartilhados dentro de um ambiente institucional (LOUNSBURY, 2001; AUGUSTO, 2006). Nesse caso, as

instituições são construções mais rígidas que têm impacto no desenvolvimento da ação organizacional, garantindo-lhe a legitimidade. Por outro lado, os processos de criação, mudança e transformação das instituições no âmbito organizacional não são considerados na macro análise da abordagem externa.

É importante destacar que Scott (1994) concebe que há três tipos diferentes de instituições em diferentes níveis: social, campo organizacional e organização. O primeiro tipo de instituição é formado pelo conjunto dos sistemas político, social, cultural e econômico que caracterizam o ambiente institucional mais amplo. O segundo tipo se constitui dos elementos normativos, como regras e normas que exercem influência sobre as organizações no campo organizacional. O terceiro tipo envolve a prática da organização de criar instituições para o enfrentamento das pressões externas e interesses internos.

Augusto (2006) menciona que devem ser considerados os diferentes tipos de instituições e seus respectivos processos de institucionalização, sem os reducionismos e ênfases, uma vez que as instituições são tanto estados quanto processos. Compreender os diferentes tipos de instituições de acordo com o seu nível de análise possibilita à teoria institucional superar a predominância do estruturalismo em suas análises organizacionais, para uma compreensão integrativa entre estrutura e agência.

Assim, torna-se necessária, a partir de uma visão integrativa, a definição do conceito de ambiente a que, nesta dissertação, se atém, na reflexão sobre a integração policial, juntamente com os conceitos de campo organizacional, legitimidade e isomorfismo.

### **2.3 Ambiente e campo organizacional**

A teoria institucional apresenta diferentes ambientes nos quais as organizações e as instituições estão situadas. Dependendo do tipo de ambiente

ênfático, as instituições são dependentes ou independentes das organizações. Ao considerar os diversos ambientes, pode-se compreender que é necessário ampliar a análise sobre as organizações e as instituições, sem limitá-las a apenas um contexto, demandas e pressões, mas relacioná-las para que se evite a inconsistência de análises polarizadas.

Iniciando com o entendimento do velho institucionalismo sobre o ambiente, pode-se dizer que Selznick (1966) concebe a existência de dois ambientes: o generalizado e o localizado. O ambiente generalizado é externo às organizações e as afeta de diversas formas, como novas leis sancionadas e regras sociais compartilhadas. O ambiente localizado é constituído pela organização e seus atores, bem como as necessidades e as expectativas organizacionais, gerando formas diferentes de respostas às pressões oriundas do ambiente generalizado.

Tem-se, desse modo, um transbordamento dessas expectativas nas ações organizacionais que, ao mesmo tempo, respondem às pressões externas e expressam os processos de institucionalização das organizações, relacionando os elementos formais e os informais (SELZNICK, 1966).

Por isso, Selznick (1966) menciona que as dinâmicas internas das organizações precisam ser consideradas porque elas têm um papel decisivo na maneira como as organizações reagem às pressões, às demandas e às expectativas do ambiente externo.

A ênfase no ambiente localizado não aparece nos autores do primeiro movimento do novo institucionalismo. Ao contrário de Selznick, nas décadas de 1970 e 1980, enfatiza-se o ambiente externo às organizações, embora haja o reconhecimento de que o ambiente localizado e o ambiente generalizado ou campo organizacional devam ser pensados e diferenciados (MEYER; ROWAN, 1977).

Meyer e Rowan (1977) entendem que a dimensão técnica faz parte do ambiente localizado, enquanto a dimensão institucional está presente no campo organizacional. Para eles, a dimensão técnica significa o conjunto de estruturas racionais atreladas à eficiência e à efetividade na produção de bens e serviços. A dimensão institucional é entendida como o conjunto de estruturas racionais que infundem o valor às ações organizacionais.

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) apontam que a dimensão técnica se detém no processo eficiente de realização do trabalho, em que se cuida do processo de produção e avaliação da qualidade. Por outro lado, a dimensão institucional cuida das regras e símbolos que podem dar legitimidade à organização no campo organizacional.

Dimaggio e Powell (2005) argumentam que o ambiente institucional não apenas proporciona os valores e as regras dentro de um campo organizacional. Ele tem um papel impositivo sobre todas as organizações que partilham dos valores, normas, regras e perspectivas comuns porque se as organizações não institucionalizam e agem em conformidade com as convenções do campo, elas correm o risco de não sobreviverem.

Zucker (1987) afirma que o ambiente se destaca no processo de estruturação das organizações porque proporciona tanto os recursos materiais quanto os recursos simbólicos para que as organizações se perpetuem. Assim, o ambiente fornece os elementos reguladores, normativos e cognitivos por meio dos quais as organizações podem efetivar sua legitimidade e continuidade no campo organizacional.

Mahalingam e Levitt (2007) entendem os elementos regulativos como aqueles que estabelecem os padrões de conduta por meio de regras formais. Alcança-se a legitimidade quando se cumpre o que está previsto nas regras. Quanto aos elementos normativos, os autores os definem como o conjunto de valores e normas que têm uma dimensão prescritiva para a busca de finalidade

válida e legítima. Por fim, os elementos cognitivos se caracterizam pelos diversos significados que os atores atribuem ao ambiente à medida que constroem e executam suas ações. Os elementos mencionados interagem no ambiente, proporcionando a elevação da complexidade das relações sociais à medida que os atores realizam a interpretação e a comparação entre os diversos elementos.

A respeito do campo organizacional, Dimaggio e Powell (2005) destacam que as organizações se relacionam, influenciam-se e compartilham os elementos regulativos, normativos e cognitivos. Esses autores tentam explicar como as organizações tendem à homogeneização quando interagem e compartilham arranjos estruturais semelhantes. Tal discussão será retomada quando se tratar do conceito de isomorfismo que carece primeiramente de uma definição sobre o campo organizacional.

Dimaggio e Powell (2005, p.63; 148) definem o campo organizacional como o conjunto de “[...] organizações que, no agregado, constituem uma área reconhecível de vida institucional [...]” e “[...] juntas desempenham alguma tarefa que o pesquisador tem interesse”. As organizações pertencentes ao campo podem ser identificadas de modo concreto e, ao mesmo tempo, quando são identificadas, o campo ao qual elas pertencem é identificado.

No campo organizacional, há compartilhamento de arranjos estruturais, porém, manifestam-se os interesses contraditórios e as disputas entre as organizações. As disputas e os conflitos podem provocar alterações no exercício de poder no campo e também nas próprias instituições compartilhadas. Isso ocorre porque, além de ser conjunto de organizações, o campo também significa as relações desenvolvidas entre as organizações. Dimaggio e Powell (2005) mencionam que o campo é definido institucionalmente por meio de quatro elementos: elevação do nível de interação entre as organizações; surgimento de estruturas de governança e de coalizão claramente delineados; elevação do

volume de informações que as organizações devem processar e conscientização das organizações e de seus membros de que atuam em um mesmo ramo.

Vieira e Carvalho (2003) expõem o processo de formação de um campo organizacional. Para eles, inicia-se com a pré-formação, cuja principal característica é a existência de organizações isoladas e independentes. No segundo estágio, o campo se apresenta no estágio emergente, surgindo as interações entre as organizações de modo concentrado. Em seguida, o campo está em expansão com a elevação das interações e o compartilhamento de valores. Por fim, tem-se o estágio do campo institucionalizado por meio de um alto nível de interações entre as organizações e o compartilhamento de valores.

Por sua vez, Scott (1994) frisa que as organizações que participam de um campo altamente institucionalizado compartilham de um sistema de significado comum e suas interações tendem a ser mais intensificadas com aquelas que fazem parte do campo do que as demais que se localizam fora do campo. É por isso que em inúmeros trabalhos tem-se procurado analisar os processos de formação e interação entre os componentes de determinado campo. Hoffman (1999) trata do campo organizacional do socioambientalismo que se constitui em torno de temáticas e interesses comuns. Diani (2013) também menciona o campo socioambiental, mas considera os conflitos entre os participantes para a definição de uma pauta norteadora. Em outra área do conhecimento, encontram-se Crack e Langworthy (1992), que analisam o campo de segurança pública norte-americano, com seus processos de institucionalização e conflitos entre os atores envolvidos.

O campo organizacional significa, portanto, um conjunto funcionalmente especificado de organizações e seus membros que compartilham práticas e arranjos estruturais semelhantes e relacionam-se por meio de diálogo, contribuições mútuas e disputas de interesses (VIEIRA; CARVALHO, 2003;

MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006; AUGUSTO, 2006).

Pertencer a um campo organizacional proporciona às organizações suporte externo e benefícios, pois muitas informações, práticas e valores são compartilhados. Porém, as organizações também podem sofrer sanções quando não se assemelham às demais ou não constroem suas práticas em conformidade com as instituições compartilhadas (MEYER; ROWAN, 1977).

A discussão sobre a adoção ou não de instituições pelas organizações está relacionada à legitimidade. Suchman (1995, p. 574) conceitua a legitimidade como “uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construído”. Nesse sentido, as ações das organizações e seus atores precisam encontrar amparo e apoio no ambiente institucional e na sociedade.

O sistema de normas, valores, crenças e definições, apontado por Suchman (1995), é incorporado às organizações pelo processo de institucionalização, criando uma convergência entre o que as organizações devem fazer para obter a legitimidade no seu campo ou na sociedade e as expectativas do ambiente institucional referentes às ações das organizações.

Suchman (1995) menciona três tipos de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva. A legitimidade pragmática tem a ver com o cálculo realizado pelos atores das organizações, que inclui os seus próprios interesses como um aspecto fundamental. A legitimidade moral dá ênfase nos valores aceitos pela sociedade para a avaliação das ações das organizações. Por fim, a legitimidade cognitiva significa que as organizações são necessárias no contexto institucional, pois atuam na preservação e na difusão do sistema de normas, valores e crenças.

Embora haja tipos de legitimidade, isso não quer dizer que as organizações utilizem em suas ações esses tipos como se fossem recursos. Eles

se relacionam e se interpenetram em uma diversidade de cenários de atuação das organizações (SUCHMAN, 1995; VICENTE, 2007). Contudo, os tipos de legitimidade moral e cognitivo estão mais alinhados às expectativas externas ao ambiente institucional, enquanto a legitimidade pragmática depende mais das necessidades e dos interesses dos indivíduos e das organizações.

Relacionado ao conceito de legitimidade, tem-se o conceito de isomorfismo. Dimaggio e Powell (2005, p. 76) argumentam que o isomorfismo pode ser compreendido como “um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”. Nesse aspecto, por mais que as diferentes organizações que atuam em uma determinada área desenvolvam suas características e estabeleçam seus planejamentos e objetivos em um lapso temporal, elas são influenciadas por forças ou condições ambientais que impulsionam a similaridade.

Há dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O competitivo tem a ver com a necessidade das organizações de se tornarem semelhantes com a finalidade de competirem no mercado e atenderem às novas demandas que advém dos nichos. Esse tipo não aparece de modo puro porque as organizações não disputam apenas pelos clientes, mas também pela legitimidade e o reconhecimento sociais, bem como o poder político (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Por isso, enfatiza-se o isomorfismo institucional como o tipo que está presente nas organizações institucionalizadas, cuja busca pelo poder político e a legitimidade institucional se destacam. Esse isomorfismo se subdivide em coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo resulta das pressões formais e informais de uma organização sobre outra, tendo em vista o ambiente legal, econômico e político, no qual as organizações precisam assemelhar-se para obter legitimidade e sobreviver. O mimético está relacionado à imitação por

causa do enfrentamento das incertezas, o que resulta na absorção de elementos culturais e conceitos já respaldados para a atuação organizacional. O normativo se desenvolve, principalmente, por meio do grau de profissionalização obtido no processo de educação formal e de estruturação das profissões que cria normas de conduta de profissionais (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

De acordo com o conceito de isomorfismo, as organizações sobrevivem em seu ambiente quando desenvolvem a capacidade de compreensão das regras, valores e crenças por intermédio de processos interpretativos que as levam ao enfrentamento das diversas pressões do ambiente, seja com a realização de mudanças cujo marco principal é a similaridade com as demais organizações no campo ou com a inércia, o que pode acarretar a perda de legitimidade e reconhecimento e, subsequentemente, a extinção das organizações (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999).

No quadro elaborado por Scott (2001), podem-se observar os três pilares institucionais: regulativo, normativo e cognitivo, relacionados às bases de submissão, mecanismos utilizados para a institucionalização, a lógica institucional, os indicadores e as bases de legitimação.

	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cognitivo</b>
<b>Bases de Submissão</b>	Utilidade	Obrigaçã social	Aceitaçã de pressupostos
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<b>Lógica</b>	Instrumental	Adequaçã	Ortodoxia
<b>Indicadores</b>	Regras, leis e sanções	Certificaçã e aceitaçã	Prevalência e isomorfismo
<b>Bases de Legitimaçã</b>	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado Conceitualmente correto

Quadro 1 Três pilares institucionais

Fonte: Scott (2001)

Para Augusto (2006), o primeiro movimento do novo institucionalismo e a abordagem externa do segundo movimento compartilham a ideia de que os elementos institucionais têm grande influência sobre as organizações, principalmente por meio da tendência isomórfica existente no campo organizacional e/ou sistema societal e mundial.

As divergências aparecem quando são considerados os níveis de análise. Enquanto o primeiro movimento concentra-se no nível do campo organizacional, entendendo-o de modo unitário e com foco nas razões da homogeneidade das organizações, a abordagem externa tem como nível de análise tanto o campo organizacional quanto os sistemas societal e mundial, que são vistos como diversificados e conflitantes. De acordo com a abordagem externa, a existência de diversos contextos institucionais implica que a análise não pode desconsiderar em quais níveis as instituições estão operando, sendo uma realidade a heterogeneidade organizacional (AUGUSTO, 2006).

Diferindo do primeiro movimento e da abordagem externa do segundo movimento, o velho institucionalismo tem como nível de análise as organizações que são compreendidas a partir dos contextos específicos mais localizados. Consideram-se as diferenças entre as organizações e a institucionalização dos valores peculiares a cada organização que surgem como resposta ao ambiente externo (AUGUSTO, 2006).

A abordagem interna do segundo movimento neoinstitucional assume, como nível de análise, tanto as organizações quanto os indivíduos. Entende-se que não há unicidade na institucionalização das organizações, mesmo que todas compartilhem de inúmeras instituições do mesmo campo organizacional. As diferenças entre elas aparecem, seja por causa das ações construídas pelas organizações e indivíduos que atuam dentro delas para a reestruturação do ambiente institucional, seja pelo trabalho hermenêutico desenvolvido em torno dos elementos regulativos e normativos (AUGUSTO, 2006).

Em síntese, tanto a ênfase nos contextos mais locais das organizações quanto nos contextos mais amplos e múltiplos não trata da integração dos ambientes localizado e institucional em uma mesma abordagem. Mantém-se, em ambos os casos, a dicotomia estrutura e agência, sem relacionar sistematicamente as instituições oriundas no ambiente externo e que são interpretadas e institucionalizadas pelas organizações e também as instituições e as ações estratégicas das organizações que são construídas a partir da dinâmica interna. A superação dessa dicotomia é importante para a reflexão sobre as organizações e o processo de institucionalização que considere vários níveis de análise (AUGUSTO, 2006). No Quadro 2, expõe-se a comparação entre os estudos da teoria institucional.

Dimensões	Primeiros estudos	Velho institucionalismo	Trabalhos recentes	
			Abordagem Interna	Abordagem externa
<b>Interesse de análise</b>	Homogeneidade	Heterogeneidade	Heterogeneidade	Heterogeneidade
<b>Concepção de ambiente</b>	Contextos institucionais amplos	Contextos específicos localizados	Contextos institucionais amplos	Contextos institucionais múltiplos
<b>Nível de análise</b>	Campo organizacional	Organização	Indivíduo e organização	Campo organizacional, sistema societal e mundial
<b>Relação entre a organização e o ambiente</b>	Determinística	Voluntarística	Voluntarística	Determinística
<b>Concepção da instituição e institucionalização</b>	Estado ou propriedade	Processo e estado ou propriedade	Processo	Estado, propriedade ou padrão

Quadro 2 Comparação entre as abordagens da teoria institucional

Fonte: Augusto (2006)

Após a consideração dos principais conceitos da teoria institucional, aborda-se, na subseção a seguir, a noção de mudança institucional, incluindo os conceitos de institucionalização, desinstitucionalização e reinstitucionalização

como processos desenvolvidos nos níveis individual, organizacional e do campo organizacional.

## **2.4 Mudança institucional**

Para Scott (2001), a mudança institucional não é um conceito de destaque nos escritos institucionalistas porque as instituições são compreendidas, normalmente, como tipificações humanas de crenças e hábitos que tendem à estabilidade. Nesse sentido, DiMaggio e Powell (1988), por exemplo, consideram que as organizações têm a liberdade de mudança. Porém, à medida que um campo organizacional é estruturado, diminui-se a possibilidade de mudança por causa da homogeneização resultante do isomorfismo.

Semelhantemente, Meyer e Rowan (1977) tratam, em seu estudo, da permanência das instituições nos campos organizacionais e das pressões isomórficas sobre as organizações, sem dar a mesma importância à potencialidade dos atores (organizações e indivíduos) para mudarem ou transformarem as instituições.

Assim, a pergunta de Scott (2001, p. 181), “se a natureza dos atores e suas formas de ação são constituídas por instituições, como podem esses atores mudar as próprias instituições às quais estão acopladas?”, torna-se importante para a discussão sobre a possibilidade de mudança institucional. Tal questionamento é fundamental quando se pensa em uma abordagem multinível sobre as organizações e as instituições, sem desconsiderar os níveis de análise social e campo organizacional com as pressões sobre as organizações e, ao mesmo tempo, as possibilidades de mudanças protagonizadas pelas organizações e indivíduos.

Hirsch (1972) questiona se o que é tratado como mudança institucional é, de fato, uma mudança na lógica (sistema) das instituições ou somente um

modismo que não tem consequências duradouras no campo e nas ações das organizações. Para esse autor, a mudança institucional deve apresentar alterações substanciais na lógica das instituições e ocorrer durante um processo mais longo, para ser inserida no campo organizacional.

Scott (2001) compreende que a mudança institucional pode ser de, pelo menos, três tipos: nascimento de uma nova lógica institucional ou estrutura de governança; desinstitucionalização com o desaparecimento da lógica institucional ou estrutura de governança; reinstitucionalização com a substituição da lógica institucional ou estrutura de governança existente por outra.

Jepperson (1991) concorda parcialmente com Scott (2001) na classificação tipológica. Para esta autora, há quatro tipos de mudança institucional: formação institucional, desenvolvimento institucional, desinstitucionalização e reinstitucionalização. Nesse caso, para Jepperson (1991), o surgimento das instituições (formação institucional) e o desenvolvimento institucional, que é um processo mais demorado, encontram-se conceitualmente separados, enquanto Scott (2001) compreende que a mudança de formação institucional já envolve os dois tipos apontados por Jepperson (1991).

Pode-se dizer que, para Jepperson (1991) e Scott (2001), as tipologias precisam ser entendidas de modo relacionado e processual e tem o objetivo de explicar o processo de mudança institucional. Cada mudança complementa a seguinte, de modo que se inicia com a formação institucional, avança-se com o desenvolvimento e pode-se ter a desinstitucionalização, sendo completada pela reinstitucionalização. A reinstitucionalização é o início de um novo ciclo de mudança institucional.

Selznick (1971, p. 14) entende que a institucionalização é um processo presente nas interações das organizações com o ambiente em que são formados

os arranjos estruturais, de acordo com as características dos atores. Por isso, este autor aponta que a institucionalização é marcada pela mudança, contando com a ação das pessoas que trabalham na organização, os grupos que a englobam com os diversos interesses, bem como a maneira que se desenvolveu a sua adaptação ao ambiente.

A partir da concepção de Tolbert e Zucker (1999) sobre o processo de institucionalização, pode-se dizer que a mudança do tipo de formação institucional se desenvolve por meio de três etapas que são: habitualização, objetificação e sedimentação.

A habitualização é a fase da geração de novos arranjos estruturais que tem o propósito de responder aos problemas ou ao conjunto de problemas organizacionais específicos. Além da inovação, há a formalização desses arranjos em políticas e procedimentos das organizações específicas. Esses diversos processos são compreendidos como o estágio de pré-institucionalização marcado pela inovação e a formalização nas organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Na objetificação, ocorre o desenvolvimento de um consenso social entre os indivíduos responsáveis pela tomada de decisão relacionada ao valor das estruturas e à expansão da adoção das estruturas pelas organizações. O consenso social pode ser resultado do monitoramento organizacional em que as organizações avaliam os resultados alcançados pelas demais que adotaram a estrutura e também pela ação da liderança organizacional que define um problema organizacional genérico e justifica as razões da adoção dos arranjos estruturais para a solução do problema existente. Esta fase é entendida como semi-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A sedimentação é a fase da institucionalização total. Os arranjos estruturais são propagados nas organizações, envolvendo seus membros de diversas gerações e, ainda, a perpetuação desses arranjos por um período

razoavelmente longo de tempo. Consideram-se os impactos positivos dos arranjos para as organizações e seus membros, o enfrentamento da resistência existente no contexto organizacional e a atuação dos grupos de interesse para a perpetuação dos arranjos (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Na Figura 1, apresentam-se, segundo estes autores, as fases do processo de institucionalização, na perspectiva de mudança institucional.

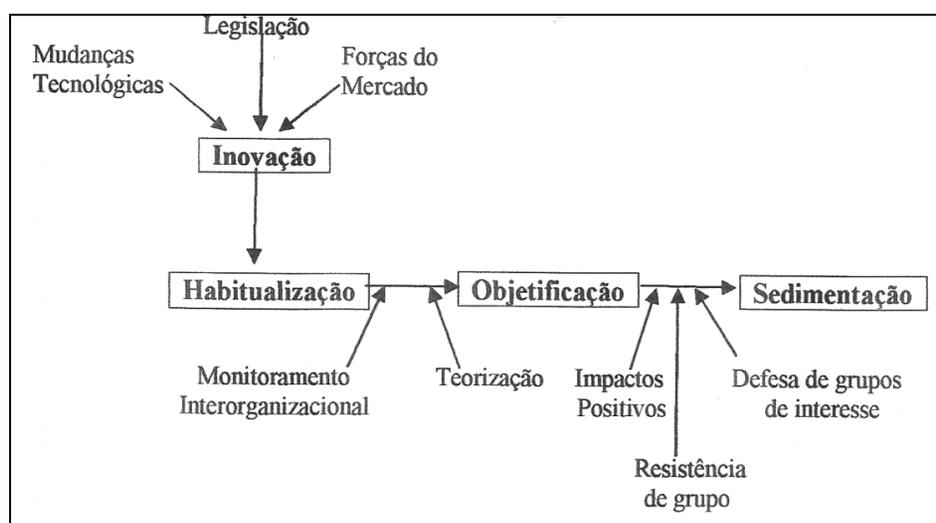


Figura 1 Processos de institucionalização

Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

Se os arranjos estruturais que foram perpetuados nas organizações e também nos campos organizacionais não respondem mais aos problemas existentes nem dão sentido à dinâmica relacional entre os atores, manifesta-se a mudança como desinstitucionalização (SCOTT, 2001).

Segundo Oliver (1992, p. 564), a “desinstitucionalização se refere à deslegitimação de uma prática ou procedimento instituídos como resultado de desafios organizacionais ou falhas da organização em reproduzir ações tomadas como certas ou legitimadas”. O colapso dos arranjos estruturais gera uma

espécie de desordem institucional, pois, durante um período curto de tempo, as organizações convivem com a nova definição de estruturas e concepções. Jepperson (1991) e Fonseca (2003) reconhecem que as organizações apresentam vulnerabilidade nesse processo de desinstitucionalização, mas não há um vácuo institucional, pois a desinstitucionalização avança para a reinstitucionalização.

Na Figura 2, tem-se a representação de um modelo, envolvendo cinco pressões que, por meio da atuação conjunta, pode culminar no desaparecimento ou na transformação das instituições.

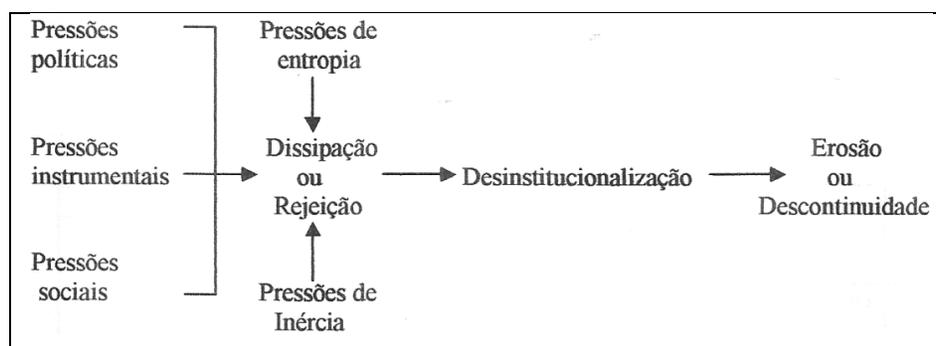


Figura 2 Pressões para a desinstitucionalização

Fonte: Oliver (1992)

Segundo Oliver (1992), as pressões políticas, instrumentais e sociais, inércia e entropia fazem parte do processo de desinstitucionalização. No entanto, as três primeiras são ferramentas determinantes para a ocorrência desse processo e que têm o potencial de explicação do seu início. A inércia e a entropia são pressões internas às organizações e aos indivíduos, que podem dificultar o processo ou acelerá-lo, moderando o nível de desinstitucionalização alcançado.

Oliver (1992) entende que as pressões políticas representam as suspeitas dos atores relacionadas à necessidade ou à legitimidade das instituições para o campo ou as organizações. Elas aparecem quando surgem crenças e interesses que se contrapõem à tendência hegemônica e defendem a necessidade de adoção

de novas práticas ou da modificação das estruturas de governança. No entanto, aos poucos se tornam aceitas por um grupo maior de atores, deslegitimando as instituições vigentes.

As pressões instrumentais compreendem o questionamento sobre a validade das instituições sob a perspectiva técnica. Assim, se for considerado que uma nova prática pode atender de forma mais adequada aos interesses das organizações, seja por causa da sua utilidade ou da técnica adotada, a desinstitucionalização pode ser impulsionada (OLIVER, 1992).

Tratando das pressões sociais, Oliver (1992) aborda que tanto a sociedade quanto o Estado podem alterar a compreensão sobre um determinado conjunto de ações sociais ou legislações que repercutem nas instituições, desencorajando a sua permanência.

Para Oliver (1992), as pressões políticas, instrumentais e sociais exercem papel importante no processo de desinstitucionalização, que é complementado pelas pressões de inércia e entropia. A inércia se caracteriza como a tendência existente no âmbito organizacional de permanência de instituições, baseada na ideia de que é mais vantajoso manter as instituições porque têm proporcionado benefícios como o alcance dos objetivos organizacionais do que assumir o risco de mudanças com seus respectivos custos.

A entropia, por sua vez, é entendida, por Oliver (1992), como uma tendência desenvolvida nas organizações a uma reavaliação do custo/benefício da permanência das instituições em que se assumem os riscos de desinstitucionalização, mas se almeja a relevância das organizações em seus contextos de atuação.

Machado-da-Silva et al. (2003) compreendem que a desinstitucionalização não pode ser vista como um processo finalístico, uma vez que as pressões externas e internas sobre as organizações levam à

deslegitimação dos arranjos estruturais, mas requerem outros arranjos substitutivos. Oliver (1992) trata dessa questão ao mencionar que a desinstitucionalização resulta na reinstitucionalização em que novas concepções e arranjos são construídos.

Tais compreensões sobre a reinstitucionalização encontram-se firmadas na ideia de que, ao substituir arranjos estruturais por outros, inicia-se a institucionalização. Assim, os processos, descritos por Tolbert e Zucker (1999), referentes à habitualização, à objetificação e à sedimentação seriam novamente desenvolvidos no campo organizacional e nas organizações.

Desse modo, pode-se dizer que as organizações não somente são pressionadas pelo ambiente institucional à mudança, mas elas são participantes ativas desse processo, construindo instituições e, quando necessário, substituindo-as por outras. Essa compreensão é fundamental porque concebe a mudança institucional em seus diversos tipos, tanto no âmbito do campo organizacional como no das organizações, sem limitar a atuação das organizações ao determinismo de institucionalizar o que se origina do campo, pois elas também criam instituições e as tornam conhecidas dentro do campo, podendo ser institucionalizadas por outras organizações. Desse modo, algo que surge em uma organização pode fazer parte de outra, tendo em vista as relações criadas entre as organizações sem, necessariamente, ser objeto de pressões do campo, mas em virtude da possível contribuição para a atuação da organização.

Em conformidade com a reflexão desenvolvida neste capítulo, entende-se que o modelo teórico institucional proposto por Augusto (2006) é dinâmico e não determinístico. As organizações que fazem parte de um campo organizacional têm mais contato entre si e maior possibilidade de mútua influência. Elas também partilham instituições e tendem a assemelhar-se, seja por pressões existentes no campo ou por interesses organizacionais e individuais. O processo de mudança precisa ser lembrado, tendo em vista as

dinâmicas internas e externas das organizações que as levam a buscar a sua perpetuação, bem como a legitimidade de suas práticas na sociedade e no campo organizacional. Procurou-se considerar na exposição dos conceitos de organização, instituição, ambiente, campo organizacional, legitimidade, isomorfismo e mudança institucional as diferentes abordagens do institucionalismo sociológico, apontando-se a necessidade de conciliar os enfoques macro e micro na análise ao invés de optar-se por apenas um deles (AUGUSTO, 2006).

Portanto, a teoria institucional irá auxiliar na caracterização das interações entre as organizações policiais que compõem a 6ª RISP por meio da abordagem multinível e das principais categorias teóricas expostas neste capítulo. Com o propósito de esclarecer os caminhos adotados nesta pesquisa para a análise do caso de integração policial, na próxima seção serão descritos os procedimentos metodológicos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, o objetivo é a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa. Ele está estruturado em cinco subseções. Na primeira, trata-se da natureza da pesquisa e do método. Na segunda, abordam-se os instrumentos de coleta de informações e, na terceira, as técnicas de análise das informações. Na quarta subseção, trata-se das questões de natureza ética e, por fim, faz-se a descrição dos sujeitos da pesquisa.

#### 3.1 Descrição da pesquisa

A pesquisa é de natureza qualitativa em seu processo de desenvolvimento. Para Denzin e Lincoln (2000), por meio da pesquisa qualitativa, pode-se ter a imersão do pesquisador na realidade de estudo. O pesquisador se pauta por uma perspectiva interpretativa, extraindo opiniões, atitudes e percepções dos sujeitos envolvidos nos fenômenos organizacionais. Godoy (1995, p. 58) menciona que

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Assim, o estudo dos aspectos vivenciais e subjetivos dos sujeitos envolvidos e da dinâmica institucional das organizações implica na utilização de

métodos de pesquisa que permitam a compreensão das experiências, transformando-as em objeto de conhecimento.

Diante disso, a escolha da abordagem qualitativa para a pesquisa sobre a integração das Polícias Militar e Civil 6ª RISP de Minas Gerais considera as especificidades das duas organizações e das relações construídas entre elas e entre seus agentes para realizar o trabalho policial no contexto regional.

Coerente com essa seleção, optou-se pelo método de estudo de caso, tendo em vista a possibilidade de um maior grau de profundidade e detalhamento dos fenômenos organizacionais na sua própria realidade (VERGARA, 2005). Gil (2006) compreende que há uma tradição metodológica que aponta limitações referentes à generalização do conhecimento construído a partir do estudo de caso. Argumenta-se que a análise aprofundada de um único caso ou de múltiplos não permite a generalização para a totalidade de organizações e sujeitos que estão em outros contextos. Porém, Serapioni (2000) e Yin (2005) consideram a dificuldade de generalização não como um problema, mas como uma especificidade do método que possibilita ao pesquisador refletir sobre o objeto de estudo como forma de testar no campo empírico as generalizações já realizadas e reconhecidas. Além disso, os autores afirmam que o estudo de caso permite o delineamento de inúmeras hipóteses que, dependendo do seu conteúdo e da relevância, poderão culminar em pesquisas com o propósito de generalização.

Com a definição do método a ser utilizado, pode-se dizer que a natureza da pesquisa é descritiva (GIL, 2006) e explicativa (VERGARA, 2000). São descritos os processos históricos e conceituais que caracterizam o campo de segurança pública no Brasil e em Minas Gerais, as principais características das organizações policiais mineiras, bem como os fundamentos da integração policial. Além disso, procura-se identificar e analisar as percepções dos gestores e operadores sobre o trabalho policial, as ações efetivamente desenvolvidas para

a integração policial e os conflitos e expectativas relacionadas ao desenvolvimento da política de integração no contexto regional.

### **3.1.1 Lócus da pesquisa**

As Polícias Militar e Civil constituíram regiões administrativas em todo o Estado de Minas com a hierarquização de unidades policiais de acordo com o nível de comando e operacionalidade. Em muitos casos, havia a diferença entre as sedes administrativas das duas polícias, bem como a existência de regiões muito extensas sob a responsabilidade de um mesmo comando. Esses aspectos são importantes no desenvolvimento do projeto Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) de sobreposição das sedes administrativas e unidades policiais (ANDRADE, 2006).

Fundamentando-se no art. 297 da Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989, que define os órgãos de segurança pública; na Lei nº 13.968, de 27 de julho de 2001, que regulamenta o art. 297 da Constituição Estadual e no Decreto Estadual nº 43.778 de 12 de abril de 2004 (Anexo A), que institui o Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS), criou-se a 6ª Região Integrada de Segurança Pública (RISP), em 2006, por intermédio da Resolução Conjunta nº 39/2006, como resultado da expansão do projeto AISP para o interior do estado.

A 6ª RISP, com sede em Lavras, era composta por diversas Áreas de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISPs) e Áreas Integradas de Segurança Pública (AISPs), envolvendo 138 cidades. Em 2009, instituiu-se, por meio da Resolução Conjunta nº 104, a 17ª RISP, sediada em Pouso Alegre, com o total de 77 cidades que pertenciam à 6ª RISP. Desde 2009, conforme a Resolução Conjunta nº 112, a 6ª RISP abrange 44 cidades, com estruturação geográfica em três Áreas de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISP), sediadas em Lavras e Campo Belo (24ª), Varginha (42ª) e Três

Corações (43<sup>a</sup>), com Delegacias Regionais da Polícia Civil e Batalhões e Companhia Independente da Polícia Militar.

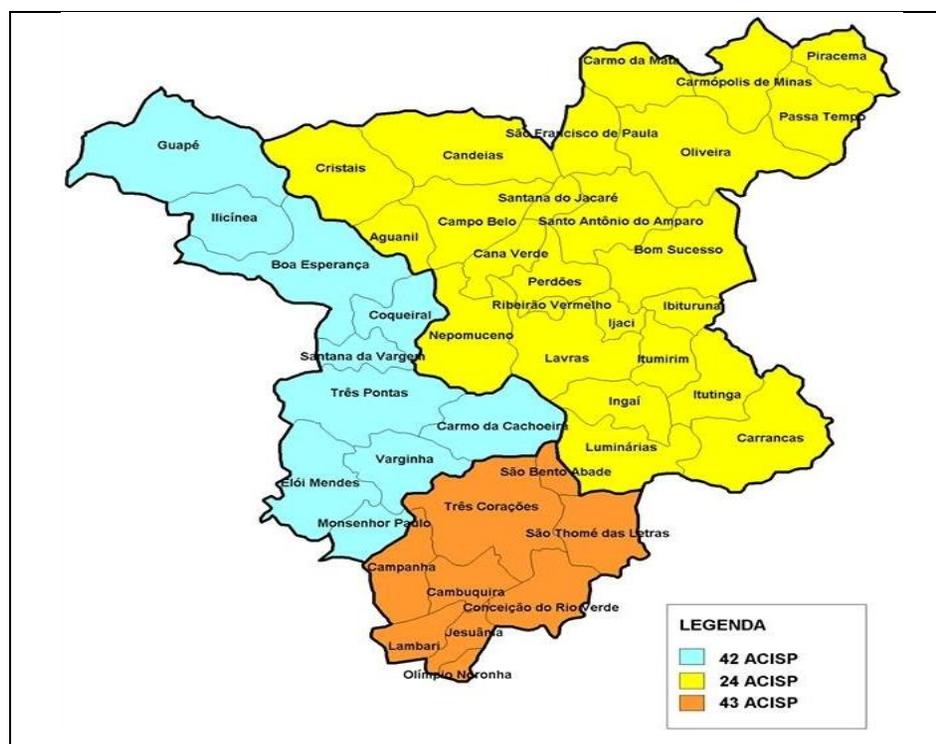


Figura 3 Mapa da 6ª Região Integrada de Segurança Pública

Fonte: Minas Gerais (2009)

De acordo com os dados divulgados recentemente pela Fundação João Pinheiro (2013), a população da área territorial da 6ª RISP totalizava 846.669 habitantes no ano de 2010. Pode-se observar, por meio dos dados da Tabela 1, que o crescimento populacional, nos anos de 2007 a 2011, ocorreu de modo frequente apenas na área de Varginha, enquanto nas áreas de Lavras/Campo Belo e Três Corações houve decréscimo populacional, seguido de novo crescimento nos últimos anos.

Tabela 1 População da 6ª RISP

ACISPs	2007	2008	2009	2010	2011
Lavras/Campo					
Belo	377.954	392.270	395.300	387.412	389.555
Varginha	290.198	300.727	302.651	302.554	304.325
Três Corações	149.024	154.988	156.475	151.836	152.789
<b>Total final</b>	<b>817.176</b>	<b>847.985</b>	<b>854.426</b>	<b>841.802</b>	<b>846.669</b>

Fonte: Elaborado a partir da Fundação João Pinheiro (2013)

Considerando os três principais indicadores de criminalidade, conforme a Tabela 2, observa-se que a 6ª RISP, no ano de 2008, apresentou maior número de crimes registrados. Nos anos de 2009 e 2010, houve a redução dos Crimes Violentos em 30,19%. Essa tendência de redução também é notada na incidência dos Crimes Violentos Contra o Patrimônio em 36,72% e Homicídios em 17,25% no mesmo período. No ano de 2011, o número de ocorrências dos três indicadores teve uma variação ascendente, principalmente dos Crimes Contra o Patrimônio em 13,54% em referência a 2010. No entanto, manteve-se o patamar abaixo da criminalidade violenta do número de 2008. É significativo o fato de que apenas Varginha tem uma população acima de 100.000 habitantes entre as cidades da 6ª RISP, aparecendo nos dados criminais divulgados anualmente pela Secretaria de Estado de Defesa Social.

Tabela 2 Incidência criminal

RISP	INDICADOR CRIMINAL	REFERÊNCIAS			
		2008	2009	2010	2011
6ª	Crimes violentos	901	725	629	673
	Crimes violentos contra o patrimônio	700	543	443	503
	Homicídios consumados	58	56	48	51

Fonte: Adaptado de Fundação João Pinheiro (2013) e Minas Gerais (2012)

Para atender às demandas de segurança pública, as Polícias Civil e Militar dispunham, respectivamente, de 287 e 1.453 policiais, no ano de 2011, segundo a Fundação João Pinheiro (2013). Os policiais trabalham nas unidades de diversos níveis, desde a Região de Polícia Militar (RPM) e o Departamento de Polícia Civil (DPC), até a menor fração organizacional, como o Subdestacamento de Polícia Militar e Delegacia de Polícia Civil.

### **3.2 Instrumentos de coleta de informações**

Utilizaram-se técnicas de coleta de informações no intuito de se ter múltiplas lentes de observação sobre a integração policial na 6ª RISP. As técnicas utilizadas foram: a pesquisa bibliográfica e documental, a entrevista semiestruturada e também a observação não participante.

#### **3.2.1 Pesquisa bibliográfica e documental**

Vergara (2005) compreende que a pesquisa bibliográfica se caracteriza pela consulta e a reflexão sobre os diversos materiais publicados em revistas científicas, livros e redes eletrônicas. A pesquisa documental é realizada por meio do levantamento de documentos produzidos e mantidos nas organizações públicas e privadas, os quais contêm diretrizes, normativas e comunicações internas e interorganizacionais.

A bibliografia utilizada na pesquisa é especializada em polícias, segurança pública e teoria institucional. Organizou-se um breve relato desde a origem até a atualidade das polícias de Minas Gerais e a integração policial e os principais conceitos desenvolvidos pela teoria institucional. Os documentos institucionais que serviram para o tratamento analítico na pesquisa foram a legislação da República Federativa do Brasil, a legislação estadual de Minas

Gerais referente à segurança pública e resoluções conjuntas envolvendo a SEDS, Polícia Militar e a Polícia Civil.

### **3.2.2 Entrevistas**

Na presente pesquisa, adotou-se o tipo de entrevista semiestruturada para a obtenção de informações sobre a integração policial na 6ª RISP, uma vez que os policiais civis e militares atuam no policiamento regionalizado e desenvolvem percepções sobre as ações adotadas para a integração e sobre o processo de integração das polícias. Tendo em vista as funções que os policiais civis e militares desempenham em suas organizações, foram utilizados dois roteiros de entrevista (Apêndices A e B). O roteiro A foi adotado nas entrevistas realizadas com policiais civis e militares que ocupam cargos de gestão em suas organizações, enquanto o roteiro B foi utilizado nas entrevistas com policiais civis e militares cujos cargos implicam no desenvolvimento de funções operacionais.

### **3.2.3 Observação**

Utilizou-se a observação não participante nas visitas às unidades policiais da Polícia Militar e da Polícia Civil que eram o escopo da pesquisa. Em alguns casos foi possível acompanhar a interação de policiais militares e civis durante a lavratura de prisão em flagrante em delegacias de plantão. Uma contribuição significativa dessa técnica foi a compreensão da dinâmica de trabalho, dos ritos e dos valores organizacionais dos policiais civis e militares, bem como alguns procedimentos utilizados nas interações entre a Polícia Militar e a Polícia Civil.

### 3.3 Descrição dos sujeitos da pesquisa

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e novembro de 2013. Para garantir a compreensão das perguntas pelos entrevistados, quatro entrevistas foram realizadas como pré-teste, sendo duas com policiais civis e as demais com policiais militares. Após a definição dos roteiros de entrevistas, iniciaram-se as entrevistas dos gestores de segurança pública. Na Polícia Civil, foram entrevistados seis gestores pertencentes à carreira de Delegado de Polícia, enquanto na Polícia Militar, os cinco gestores pertencem à carreira de Oficial. Os operadores de segurança pública entrevistados da Polícia Civil são das carreiras de investigador e de escrivão. Na Polícia Militar, os entrevistados, entendidos como operadores, são da carreira de praça, graduados como soldado, cabo e sargento.

Gestor da Polícia Civil	Gestor da Polícia Militar	Operador da Polícia Civil	Operador da Polícia Militar	Total
6	5	13	13	37

Quadro 3 Número dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Nesta pesquisa de cunho qualitativo não se utiliza o termo amostra para o número de entrevistados, mas, sim, a seleção de entrevistados que ocupam cargos e funções de gestão ou operacional em suas organizações. Por isso, a seleção dos policiais gestores relacionou-se à liderança que exercem nas estruturas administrativas das duas organizações, como o Departamento de Polícia Civil, a Região de Polícia Militar, a Delegacia Regional de Polícia Civil, o Batalhão de Polícia Militar e a Companhia Independente de Polícia Militar.

Entrevistaram-se os operadores das organizações de acordo com a disponibilidade para a participação na pesquisa. Na Polícia Civil, o pesquisador

entrou em contato com os escrivães e os investigadores nas unidades, comparecendo às suas salas de trabalho. Na Polícia Militar, o pesquisador compareceu nos dias de instrução interna nos Batalhões e da Companhia Independente, que reunia os policiais do trabalho operacional e administrativo.

À medida que uma entrevista era concluída, o pesquisador conversava com outros policiais, com o propósito de realizar novas entrevistas. Em alguns casos, os próprios entrevistados indicavam outros para participar da pesquisa, salientando que já tinham sido entrevistados. Houve também indicações dos gestores, considerando que os policiais podiam contribuir para a discussão por causa de seu conhecimento e experiência sobre a temática.

### **3.4 Questões de natureza ética**

Morin (2003) afirma que as atividades científicas carecem de fundamentação moral para a sua realização. A moralidade na pesquisa é compreendida como o conjunto de valores e regras que fazem parte do trabalho do pesquisador. A inobservância desses valores e regras torna a pesquisa sem legitimidade, uma vez que pode estar incorporando condutas inadequadas, desde a coleta de informações até a comunicação dos resultados para a comunidade acadêmica.

Atendo-se às exigências institucionais para o desenvolvimento de pesquisa científica, o projeto sobre a integração das organizações policiais na 6ª RISP, os ofícios emitidos pela Polícia Militar e pela Polícia Civil autorizando a pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e os roteiros de entrevistas foram submetidos, no mês de julho de 2013, ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Lavras, por intermédio da Plataforma Brasil. No mês de agosto de 2013, a pesquisa de campo foi autorizada.

Os três cuidados mencionados por Spink e Menegon (2004) foram observados na condução ética da pesquisa: informaram-se aos entrevistados os objetivos da pesquisa para a obtenção de seu consentimento; protegeu-se o anonimato dos entrevistados e estabeleceram-se regras para a condução das entrevistas, claramente expostas no TCLE (apêndice C), evitando-se o constrangimento dos participantes da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas por meio dos aparelhos gravadores Sony ICD-PX720 e Sony ICD-BX112 e transcritas, totalizando aproximadamente 22 horas e 12 minutos. Para a garantia do anonimato dos entrevistados, adotou-se um sistema de codificação com dois grupos: o primeiro, formado pelos gestores de segurança pública da Polícia Civil e da Polícia Militar lotados na 6ª RISP. As entrevistas dos gestores da Polícia Civil são expressas como GPC01 à GPC06 e da Polícia Militar como GPM01 à GPM05. O segundo grupo constituiu-se pelos operadores de segurança pública dessas organizações policiais cujas entrevistas vão de OPC01 à OPC13 e de OPM01 à OPM13. Realizou-se a seleção aleatória das entrevistas realizadas para a codificação, sem seguir o nível hierárquico ocupado pelos entrevistados em suas organizações.

As entrevistas foram sistematizadas no caderno de campo para auxiliar na interpretação e análise dos dados da pesquisa, possibilitando ainda o diálogo entre o conteúdo das entrevistas formais.

### **3.5 Técnicas de análise de informações**

Miles e Huberman (1994) entendem que a análise de cunho qualitativo é desenvolvida por meio de processos interativos e cíclicos que se finalizam somente na conclusão definitiva da pesquisa. Esses processos envolvem, não apenas a organização e a sumarização das informações para que seja possível responder ao problema de pesquisa, mas faz parte também a interpretação dessas

informações que exige, inclusive, o retorno às demais informações já analisadas para esclarecimento e compreensão.

Desse modo, na análise dos materiais bibliográfico e documental foram considerados os principais conceitos e elementos presentes nos textos que possibilitassem a descrição das polícias mineiras e do processo de integração policial. Esses conceitos foram comparados e complementados, tendo em vista a necessidade de se fundamentar tais compreensões na literatura e em documentos seminais e também nos mais recentes.

No tratamento do material resultante das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, cujo processo está descrito a seguir.

### **3.5.1 Análise de conteúdo**

Bardin (2006) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas utilizadas para a compreensão dos conteúdos de mensagens. Minayo (2011) menciona que quatro técnicas têm se destacado. São elas: análise de avaliação, análise de expressão, análise de enunciação e análise temática. A análise de avaliação tem o propósito de analisar o conjunto das opiniões, os atos e os objetos, em termos de posicionamento favorável ou contra, e o envolvimento emocional presente nos textos; a análise de expressão considera as condições do discurso; a análise de enunciação se detém nas condições dos diversos enunciados em palavras, discursos e figuras de linguagem e, por fim, a análise temática analisa o tema como uma unidade de significação que se desprende do texto, de acordo com a teoria que fundamenta a pesquisa.

Nesta dissertação, a análise de conteúdo temática foi utilizada a partir de três etapas relacionadas que foram: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Em conformidade com a ideia de Bardin (2006), essas etapas não foram desenvolvidas de forma estanque,

mas relacionadas. Em diversos momentos, retomaram-se as fases anteriores, visando maiores esclarecimentos e fundamentação das interpretações realizadas.

Na fase da análise prévia, as entrevistas foram ouvidas, transcritas e agrupadas a partir dos roteiros empregados. Nas leituras iniciais, já eram buscadas as palavras-chave e as frases dos relatos. Bardin (2006), Mozzato e Grzybovski (2011) entendem que é o momento de contato e de conhecimento do material, possibilitando a sua organização e a formulação das ideias iniciais que nortearam a análise.

A fase de exploração do material foi desenvolvida por meio da separação e do agrupamento das respostas dos entrevistados às perguntas, constituindo as unidades de análise. Avançou-se conferindo se as categorias temáticas pré-determinadas estavam presentes nas unidades de análise, verificando a sua capacidade de explicação. Além disso, buscou-se no material a existência de outras categorias consideradas relevantes pelos entrevistados. De acordo com Bardin (2006), Mozzato e Grzybovski (2011), esta fase de análise de conteúdo é composta de codificação e categorização. Na codificação, realiza-se a transformação das informações brutas em unidades, para que se realize a descrição das características pertinentes do conteúdo, sendo um dos tipos de codificação o recorte, enquanto a categorização corresponde ao procedimento de classificação dos elementos que constituem um conjunto em análise.

Na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação das informações, as unidades de análise, com as suas categorias pré-determinadas e categorias empíricas, foram interpretadas para responder aos objetivos da pesquisa. Para tornar mais compreensível os resultados, alguns quadros foram apresentados no decorrer da análise. Nesse processo, as inferências realizadas a partir das informações se pautaram na significância da política de integração para os sujeitos da pesquisa, o nível de análise individual e/ou organizacional e, ainda, a posição ocupada no campo de segurança pública. Para Bardin (2006),

Mozzato e Grzybovski (2011), o tratamento das informações e a interpretação são marcados pela consideração das informações brutas e das interpretações iniciais realizadas nas fases anteriores, embora nessa fase o material seja sistematicamente analisado, resultando em ideias, quadros e sínteses que evidenciem os resultados da pesquisa e as inferências fundamentadas.

### **3.5.2 Definição das categorias teórico-empíricas**

Devido à importância das categorias analíticas para o alcance do objetivo da pesquisa, optou-se por apresentá-las separadamente. Já se mencionou que algumas categorias foram previamente determinadas, enquanto outras surgiram no decorrer da pesquisa de campo em conformidade com o tipo de grade mista adotado para a análise (VERGARA, 2008).

A partir do institucionalismo sociológico, as categorias teóricas organização, instituição, campo organizacional, indivíduo, ambiente, isomorfismo, legitimidade e mudança institucional foram elencadas (AUGUSTO, 2006; DIMAGGIO; POWELL, 2005; SCOTT, 2001; OLIVER, 1992).

As categorias empíricas integração das informações: SIDS, integração geográfica: RISP, integração do planejamento operacional, integração da formação e ensino policial e integração da inteligência policial foram definidas a partir dos estudos de Saporì (2007), Saporì e Andrade (2008), Saporì e Andrade (2013) e Santos Filho (2009). Essas categorias se mostraram relevantes para a caracterização das interações das organizações policiais e seus agentes na RISP estudada. Têm-se, ainda, as categorias empíricas que apareceram nos relatos dos entrevistados, tendo se destacado a profissão, disputas de competência, “ vaidades institucionais e pessoais”, compartilhamento de estrutura física, continuidade da política de integração e unificação das polícias.

Categorias teóricas	Categorias empíricas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização;</li> <li>- Instituição;</li> <li>- Campo organizacional;</li> <li>- Indivíduo;</li> <li>- Ambiente;</li> <li>- Isomorfismo;</li> <li>- Legitimidade;</li> <li>- Mudança Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissão;</li> <li>- Integração das informações: SIDS;</li> <li>- Integração geográfica: RISP;</li> <li>- Integração do planejamento operacional;</li> <li>- Integração da formação e ensino policial;</li> <li>- Integração da inteligência policial;</li> <li>- Disputas de competência;</li> <li>- “Vaidades institucionais e pessoais”;</li> <li>- Compartilhamento de estrutura física;</li> <li>- Continuidade da política de integração;</li> <li>- Unificação das polícias.</li> </ul>

Quadro 4 Categorias analíticas

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Após a descrição dos procedimentos metodológicos adotados, pode-se, finalmente, apresentar o quadro que sintetiza esses procedimentos (Quadro 5) que farão parte da apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

<b>Objetivo geral</b>	<b>Problema geral</b>	<b>Técnicas de coleta e análise</b>
Caracterizar as interações entre as organizações policiais que compõem a 6ª Região Integrada de Segurança Pública (RISP), tendo em vista a dinâmica institucional do campo de segurança pública de Minas Gerais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como as organizações policiais interagem na 6ª Região Integrada de Segurança Pública, tendo em vista a dinâmica institucional do campo de segurança pública em Minas Gerais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa bibliográfica, documental e de campo.</li> <li>• O tratamento das informações foi realizado por meio da análise de conteúdo.</li> </ul>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões específicas</b>	<b>Técnicas de coleta e análise</b>
1) Descrever o campo de segurança pública do Brasil e de Minas Gerais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se estrutura o campo de segurança pública do Brasil e de Minas Gerais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa bibliográfica e documental.</li> </ul>
2) Contextualizar as organizações policiais de Minas Gerais e a política de integração policial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as características de cada organização policial de Minas Gerais e quais os principais aspectos da política de integração policial?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa bibliográfica e documental.</li> </ul>
3) Levantar aspectos do trabalho policial civil e militar na 6ª RISP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é o cotidiano de trabalho na 6ª RISP nas interações entre as organizações e entre os policiais ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de campo.</li> <li>• A análise de conteúdo foi utilizada no tratamento das informações.</li> </ul>
4) Conhecer as ações efetivamente desenvolvidas no âmbito regional para a integração policial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as ações que são efetivamente desenvolvidas para a integração policial na 6ª RISP?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de campo.</li> <li>• A análise de conteúdo foi utilizada no tratamento das informações.</li> </ul>
5) Identificar e analisar os conflitos e expectativas dos gestores e operadores sobre a integração policial na 6ª RISP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os conflitos e expectativas existentes nas interações entre as organizações e os policiais civis e militares referentes ao desenvolvimento da integração policial na 6ª RISP?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de campo.</li> <li>• A análise de conteúdo foi utilizada no tratamento das informações.</li> </ul>

Quadro 5 Síntese das técnicas de coleta e análise das informações

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No próximo capítulo, a pesquisa será contextualizada por meio da exposição dos principais aspectos do campo de segurança pública do Brasil e de Minas Gerais e das características das Polícias Militar e Civil de Minas Gerais e da política de integração policial de modo a subsidiar a discussão sobre as interações entre as polícias e os gestores e operadores na 6ª RISP.

#### **4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA**

De meados do século XVIII até os dias de hoje, as organizações policiais se profissionalizaram na manutenção da ordem e paz social e adquiriram outras funções como a prevenção e a investigação de infrações penais. Elas se estruturaram como órgãos do Estado com um corpo de policiais pertencente ao quadro de funcionários estatal e com formação específica (BAYLEY, 2006).

Estes processos de profissionalização e estabelecimento de funções e competências não se reproduzem literalmente de um país para outro. Eles estão relacionados às demandas político-sociais e realidades culturais existentes, levando as polícias a assumirem as características relacionadas ao seu país e estado.

Assim, o presente capítulo apresenta uma visão geral sobre as organizações policiais de Minas Gerais e a política de integração policial. Antes de tratar propriamente das Polícias Militar e Civil de Minas Gerais, são descritas as principais características do modelo policial que se institucionalizou no Brasil, enfatizando a separação entre as funções preventiva e investigativa atribuídas às polícias militares e às polícias civis respectivamente. Na subseção seguinte, abordam-se os aspectos estruturais das polícias mineiras, incluindo os diversos níveis administrativos e de desenvolvimento de suas atividades finalísticas. Por fim, expõem-se os fundamentos da política de integração policial em Minas Gerais em consonância com as diretrizes dos Planos Nacionais de Segurança Pública.

#### 4.1 Modelo policial brasileiro

A origem da polícia como organização profissional, especializada e treinada para a manutenção da ordem pública e investigação de infrações penais está relacionada ao surgimento do Estado Moderno (MONET, 2001; MUNIZ, 1999). Os principais teóricos clássicos do contratualismo do Estado (Hobbes, Locke e Rousseau) entendem por caminhos diferentes a passagem do estado de natureza dos indivíduos – os indivíduos podiam utilizar reconhecidamente a força para dirimir os seus próprios conflitos – para o estado de submissão à lei em que o Estado é responsável pela segurança da sociedade e pela aplicação da justiça, recorrendo de forma legal à força física (CHÂTELET; DUHAMEL; PISIER-KOUCHNER, 2000).

Max Weber (1991) retoma a discussão, no século XIX, acerca do monopólio do uso da força como um atributo privativo do Estado moderno que é exercido legalmente dentro de um determinado território sobre uma coletividade. Por sua vez, Norbert Elias (1993) considera que, além do monopólio da força e da administração da justiça, o Estado também tem o dever de executar serviços públicos para a sociedade e, para isso, detém o monopólio da tributação. Nesse sentido, o Estado é responsável pela prestação de serviços, inclusive de segurança, para a sociedade que o constitui, legitima e o mantém por meio do pagamento de tributos.

Apesar das diferenças teóricas sobre o processo de formação do Estado e do seu desenvolvimento, limitando-se à administração da justiça (Estado Absolutista e Estado Liberal) ou com inúmeras funções políticas, sociais e econômicas (Estado do Bem-Estar Social), a operacionalização do monopólio da força física demandou historicamente a criação da polícia.

Skolnick e Bayley (2001) compreendem a polícia como burocracias clássicas com estruturas hierarquicamente construídas e com ordenamento de

serviços, sistemas de regras formais, conjunto de ordens gerais e organogramas. Para Monet (2001), as polícias se constituem como organizações responsáveis pela repressão de ilícitos tipificados na lei, mantendo a ordem social nas cidades. As organizações policiais se constituem como instituições profissionalizadas para executar os serviços de segurança, atuando dentro da estrutura estatal e com legitimidade. De acordo com Silva (2009, p. 30), a polícia além de ser

[...] mantida financeiramente pela comunidade, [...] passou, principalmente, a ser por ela orientada, no sentido de dispor de um "mandato" que lhe viesse garantir legitimidade e autonomia na aplicação, quando necessária, da força física. Ou seja, a organização policial passou a estar autorizada pela respectiva comunidade na medida em que sua ação era socialmente consentida.

Em razão do desenvolvimento de cada Estado nacional, inicialmente na Europa e depois nos demais continentes, as polícias são formadas a partir das perspectivas e cultura de cada sociedade cuja expressão formal encontra-se na Constituição e demais mecanismos legais, bem como das relações políticas e sociais desenvolvidas entre os cidadãos e o Estado. Assim, a atuação das polícias e o modo como se estruturam variam de um país para outro, dependendo da organização do Estado (BAYLEY, 2006).

Ao reconhecer que as polícias são dotadas de características nacionais, não se deve esquecer as influências que os dois modelos tradicionais de polícia exerceram sobre os demais países ocidentais. Trata-se do modelo de polícia francês e modelo anglo-saxão (MONET, 2001).

As primeiras organizações policiais foram estruturadas a partir do século XVI, tendo a França como principal representante. As polícias na França tinham responsabilidade por circunscrições diferenciadas. Nas regiões rurais, atuava uma polícia militarizada denominada como *Maréchaussée* com ampla competência, enquanto em Paris a segurança estava sob a responsabilidade da

Tenência de Polícia, sendo uma polícia administrativa a serviço do monarca para controlar a ocorrência de delitos. As duas polícias tipificam os esforços de aplicação da lei no contexto do Absolutismo em que o monarca concentrava o poder político em suas mãos sem conceber a segurança em uma perspectiva de serviço voltado para a população, mas como controle da criminalidade e manutenção da ordem pública.

Brotat (2002) menciona que a reforma policial francesa, após a democratização do país, originou a *Gendarmerie* que é uma polícia militarizada cuja atuação abrange a totalidade do território do país. De outro lado, há polícias locais que não têm o mesmo destaque da polícia estatal centralizada, mas são também concebidas como polícias de Estado. Além da França, esse modelo pode ser encontrado na Espanha dentre outros países.

Para Monet (2001), o Reino Unido representa o outro modelo de polícia cuja principal ideia é o serviço à população. Não havia polícia militarizada, pois entendia-se que a polícia deveria ser civil para ser controlada pela população e garantir-lhe a segurança. Inicialmente, a polícia atuava na região metropolitana de Londres e depois no restante do país, porém atua localmente.

Pode-se mencionar ainda que a polícia no Reino Unido surgiu somente no século XIX. Esse modelo de polícia está presente no Canadá, Estados Unidos da América, Nova Zelândia, Austrália e em outros países, principalmente naqueles que foram colonizados pela Inglaterra (MONET, 2001).

Monet (2001) estabelece como critérios de tipificação dos modelos policiais a quantidade de polícias. Para ele, se um país tiver apenas uma polícia com jurisdição sobre todo o território a sua estrutura é monista. Normalmente, os países adotam esse modelo por causa do tamanho territorial e pela existência de baixos índices de ocorrência de delitos, possibilitando que o trabalho de segurança seja efetivado por apenas uma polícia.

Por outro lado, há estruturas pluralistas compostas por duas ou mais polícias. Se o país constituir duas ou algumas polícias com as suas respectivas jurisdições, podendo contar com a sobreposição, entende-se que o pluralismo moderado é adotado. Porém, se um país tiver centenas ou milhares de polícias o pluralismo forte é uma característica do sistema policial. O pluralismo pode estar relacionado à dimensão territorial do país ou à sua forma administrativa de se organizar, tornando necessária a atuação de polícias de acordo com as esferas de governo e gravidade dos delitos (MONET, 2001).

Monet (2001) trata ainda de outro critério de tipificação denominado grau de centralização do poder de decisão do Estado acerca das ações da polícia. Se há concentração de poder em apenas um comando – como o Ministro da Justiça – entende-se que o grau de centralização é máximo porque do cargo mais elevado de decisão até o policial no nível hierárquico mais baixo há clareza no exercício do poder e dever de cumprimento de ordens. Notadamente, a centralização máxima aparece em países que tem uma única polícia.

No entanto, se o poder de decisão dentro do sistema policial é compartilhado por mais de um comando – como ocorre nos países que têm polícias sob o comando do Ministro da Justiça, do Interior ou de outras autoridades locais – existe a descentralização do poder. Neste caso, há diferentes polícias no país que podem, inclusive, atuar na mesma jurisdição (MONET, 2001).

Bayley (2006) também trata o número de comandos como uma categoria importante. Para ele, as estruturas policiais podem ser singulares quando têm somente uma polícia com comando centralizado e, múltiplas quando inúmeras polícias fazem parte do sistema policial. As estruturas múltiplas são subdivididas como: multiplamente coordenada com uma única polícia atuando em um território e multiplamente descoordenada com o compartilhamento do serviço policial por algumas polícias em um mesmo território o que pode ocasionar

dificuldades de coordenação do sistema policial devido à diversidade de polícias e comandos.

Tratando do sistema policial brasileiro, Saporì (2007) e Battitucci (2010) apontam que ele é ao mesmo tempo moderadamente descentralizado e multiplamente descoordenado. A moderada descentralização se refere à submissão das polícias estaduais às respectivas autoridades que atuam nesse nível de governo, enquanto as polícias da União têm como autoridade o Ministro da Justiça. A múltipla descoordenação significa que existe mais de uma polícia com a mesma jurisdição.

No sentido de descoordenação, é importante frisar que há concorrência e sobreposição, sobretudo entre as polícias militares e civis, levando em conta que cada força policial nos estados e no Distrito Federal possa concorrer com a outra força sem que efetue, necessariamente, a complementaridade da prevenção com a investigação (SOARES, 2008; BATITUCCI, 2010). Além disso, como observam Monet (2001) e Bayley (2006), a sobreposição e concorrência também podem ocorrer entre polícias de níveis de governo diferentes. É por isso que, em casos concretos de prevenção e investigação, polícias estaduais e da União podem ter problemas de coordenação do trabalho, uma vez que têm comandos diferentes, mas atuam na mesma área.

A Constituição Federal de 1988, por meio do artigo 144, enumera as organizações policiais da União, dos estados e do Distrito Federal e estabelece as suas competências. O legislador menciona as seguintes organizações: Polícia Federal; Polícia Rodoviária Federal; Polícia Ferroviária Federal; polícias civis e polícias militares. No § 1º do art. 144, estabelece-se que a Polícia Federal tem como competência a apuração de infrações penais; prevenção e repressão do tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins; o exercício de funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras e o exercício das funções de polícia judiciária da União.

Por sua vez, as polícias civis, de acordo com o § 4º do artigo 144, exercem as funções de polícia judiciária e apuram as infrações penais, exceto as infrações militares, em seus respectivos estados. No § 5º do artigo 144, menciona-se que as polícias militares devem atuar no policiamento ostensivo e preservação da ordem pública, constituindo-se como forças auxiliares e de reserva do Exército. O legislador considera ainda que tanto as polícias civis como as polícias militares se subordinam às Governadorias de Estado ou do Distrito Federal.

Lopes (2002) considera que a definição de competências das polícias civis e militares pela atual legislação vigente é resultado de um processo histórico de constituição de forças policiais no nível estadual. Este autor destaca ainda que

As atribuições de polícia se fragmentaram, sem obedecer a um planejamento definido, em duas forças paralelas: a polícia civil e a polícia militar. A polícia civil teve sua origem da administração local, com pequenas funções judiciárias, ao passo que a polícia militar surgiu da função de patrulhamento uniformizado de rua, mas como força de proteção do estado, orientado pelo interesse do rei (LOPES, 2002, p. 27-28).

Assim sendo, as polícias civis e militares tiveram origens diferentes no Brasil como será descrito com maior profundidade na próxima subseção ao tratar das polícias de Minas Gerais, repercutindo no exercício de suas atribuições e, mesmo, nas relações entre elas. O importante é dizer que a estrutura bipartida no nível estadual delimita competências de policiamento ostensivo e manutenção da ordem pública para a polícia militar e de investigação criminal e de polícia judiciária para a polícia civil sem preocupar-se imediatamente com os

problemas de descoordenação entre as organizações policiais (SANTOS FILHO, 2009; ANDRADE, 2006)<sup>2</sup>.

## **4.2 As organizações policiais de Minas Gerais**

Para atender ao propósito desta pesquisa, consideram-se os aspectos históricos e estruturais da Polícia Militar de Minas Gerais e da Polícia Civil de Minas Gerais. Essas organizações se originaram em períodos históricos distintos e se diferenciam formalmente pelas competências, estruturas organizacionais e tipos de carreiras que direcionam as suas perspectivas de policiamento ostensivo ou investigativo.

### **4.2.1 Polícia Militar de Minas Gerais**

A origem da Polícia Militar de Minas Gerais relaciona-se com a criação do Regimento Regular de Cavalaria de Minas Gerais em 1775. Essa organização militar substituiu os Dragões Reais que eram de origem portuguesa e atuavam no território colonial (COTTA, 2006; ANDRADE, 2006; SOUZA, 2003). Essa compreensão também encontra fundamento no Decreto Estadual nº 33.438 de 20 de março de 1992.

---

<sup>2</sup> Alguns autores, como Marcineiro (2001) e Saporì (2007), têm enfatizado que as funções de polícia devem ser vistas de modo integrado às demais funções de denunciar (Ministério Público), de julgar (Poder Judiciário) e executar as penas (Sistema Prisional), concluindo-se o ciclo de justiça criminal. Essa perspectiva é sistêmica e compreende que cada órgão é complementar ao outro, desde a prevenção até a execução penal. Nesse sentido, além da integração policial há de se pensar na integração dos órgãos do Sistema de Justiça Criminal para que se evite problemas graves na administração da justiça e a insegurança da sociedade. Entretanto, a especificidade da integração policial é o desenvolvimento de inúmeros arranjos estruturais que tornam o contato entre as polícias mais frequente do que com outros órgãos da Justiça Criminal na realização do trabalho policial preventivo e investigativo.

Para Cotta (2006), o Regimento de Cavalaria visava a defesa do território da Capitania e da Colônia, dos interesses financeiros da Coroa Portuguesa no processo de recolhimento de impostos, bem como a contenção da criminalidade. Para alcançar tais objetivos, conforme Andrade (2006), o Regimento desenvolvia ações de natureza militar para impedir ou dismantelar as insurreições e manter indiviso o território colonial e ações de natureza policial para manter a ordem pública.

Barbosa (1992) se contrapõe à ideia de surgimento da Polícia Militar a partir do Regimento de Cavalaria ao dizer que o policiamento no século XVIII era responsabilidade das Câmaras Municipais. Esse autor aponta que o Regimento não tinha como função o policiamento das cidades e vilas, mas sim o exercício de um papel repressivo de natureza militar. Destaca ainda que o surgimento da Polícia Militar, bem como das demais polícias militares, se vincula a criação do Corpo de Guarda Municipal Permanente em 1831, resultante da reprodução do modelo de policiamento militarizado na capital do Império para as demais regiões.

A discordância na literatura acerca da origem da Polícia Militar pode ser entendida como resultado de um processo de constituição de uma organização policial que reflete as mudanças políticas, legais e institucionais do país e do estado de Minas Gerais. Trata-se, portanto, de um processo complexo que se fundamenta tanto no ordenamento jurídico e composição das estruturas estatais quanto na discricionariedade dos agentes políticos.

Após a Proclamação da República, algumas mudanças relacionadas à estruturação da organização militar se destacaram. A Constituição de 1890 atribuiu aos estados federados autonomia para criar suas organizações policiais, reorganizá-las e empregá-las de acordo com as necessidades políticas e sociais. Em relação à Força Pública (atual Polícia Militar), em 1902, promoveu-se o seu aquartelamento, tornando-a uma força auxiliar do Exército a ser utilizada em

ocorrências de desordem pública, como as greves operárias e distúrbios políticos, e subordinada diretamente à Governadoria do Estado (ANDRADE, 2006; LOPES, 2002).

Em 1918, o Decreto Estadual nº 4.926 de 29 de janeiro de 1918, formalizou a relação entre a Força Pública – incluem-se as demais organizações militares estaduais – e o Exército Brasileiro. A Força Pública passou a utilizar os manuais, cerimônias, estrutura de ensino e atuação operacional desenvolvidos pelo Exército em sua formação e prática policial, atuando como um exército estadual (COTTA, 2006).

Nas décadas seguintes, manteve-se o aquartelamento da Força Pública e a sua formação estritamente militar cujo emprego se limitava à repressão esporádica. Nesse contexto, a denominação da Força Pública foi alterada para a atual Polícia Militar de Minas Gerais em 1946 e, na década seguinte, a Polícia Militar passou a ser empregada no policiamento ostensivo na cidade de Belo Horizonte e, paulatinamente, no interior do estado, destinando-se à captura e não à prevenção da criminalidade (ANDRADE, 2006; SOUZA, 2003).

A Constituição de 1967, no artigo 5º, estabeleceu a competência privativa da União para a legislação sobre a organização, ensino, justiça e quadro de servidores das polícias militares e as formas de sua convocação e, no artigo 13, definiu a sua finalidade de manter a ordem pública e atuar na defesa da segurança interna nos estados em virtude de sua condição de forças auxiliares e de reserva do Exército.

A criação da Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM), por meio do Decreto-Lei nº 317 de 13 de março de 1967, teve o propósito de controlar sistematicamente as polícias e corpos de bombeiros militares. Havia a preocupação com o quantitativo de armamento e número de servidores. A IGPM diminuiu o potencial bélico das polícias militares, restringindo o uso de armas automáticas e aumentando a dependência das polícias militares em relação ao

Exército nos casos necessários de aquisição de tipos de armas que não eram para uso individual (ANDRADE, 2006).

O Decreto-Lei Federal nº 667 de 02 de julho de 1969 reafirmou a competência de manutenção da ordem pública e estabeleceu o policiamento ostensivo e preventivo como competência privativa às polícias militares. Como forças auxiliares e de reserva do Exército, as polícias militares podiam ser convocadas pelo governo federal em circunstância de guerra externa, mas seu papel na defesa nacional se concentrava na prevenção e repressão à subversão da ordem. Embora oficialmente as polícias estaduais estivessem subordinadas às Governadorias de Estado, operacionalmente eram subordinadas aos comandantes do Exército das Regiões Militares (ANDRADE, 2006).

O Decreto Federal nº 88.777 de 30 de janeiro de 1983, denominado R-200, tornou o controle do Exército sobre as polícias estaduais mais abrangente, incluindo as áreas de formação policial, quantitativo de servidores policiais, questões disciplinares e regulamentação das situações em que ocorreriam as convocações pelo governo federal. Do ponto de vista operacional, os comandantes das polícias estaduais foram autorizados a gerirem as organizações militares, responsabilizando-se pelo planejamento e ações policiais diante da Governadoria de Estado e das Secretarias de Estado de Segurança Pública. No entanto, Andrade (2006) observa que a subordinação formal das polícias militares às secretarias de segurança pública não alterou o cenário de autonomia, uma vez que, na prática, os comandantes gerais das polícias militares mantiveram-se subordinados diretamente à Governadoria.

Através da Lei Estadual nº 6.624 de 18 de julho de 1975 e da sua regulamentação por meio do Decreto nº 18.445 de 15 de abril de 1977, estabeleceu-se a organização da Polícia Militar. A instância máxima é o Comando-Geral que é assessorado pelo Estado Maior. Há uma chefia desse Estado Maior que ocupa o segundo posto mais elevado na organização abaixo do

comandante-geral. O Estado Maior é composto pelas seguintes seções administrativas: Recursos Humanos, Ensino e Pesquisa (PM1); Inteligência Policial (PM2); Planejamento Operacional (PM3); Logística Policial (PM4); Comunicação e Relações Públicas (PM5) e Orçamento e Finanças (PM6).

Como a Polícia Militar possui unidades de gestão e de trabalho operacional, há uma “reprodução” desse modelo de seções administrativas nas respectivas unidades. A primeira é a Região de Polícia Militar (RPM) que é responsável pelo trabalho de um conjunto de unidades militares em uma determinada região de Minas Gerais; a segunda é o Batalhão de Polícia Militar (BPM) cuja missão é o planejamento e atuação no policiamento preventivo e demais funções de manutenção e restabelecimento da ordem pública na sua área de abrangência; a terceira é a Companhia de Polícia Militar (Cia PM) que é uma unidade vinculada ao BPM que operacionaliza o patrulhamento. A unidade policial Companhia Independente de Polícia Militar (Cia Ind. PM) é similar ao BPM, mas com uma estrutura administrativa contendo efetivo policial e infraestrutura menores, subordinando-se diretamente à RPM (ANDRADE, 2006).

Além do modelo estrutural inspirado no Exército, tem-se, ainda, a adoção da hierarquia militar para a disposição de cargos. Os oficiais de polícia ocupam os postos de coronel, tenente-coronel, major, capitão, 1º e 2º tenente. As praças especiais de polícia são os aspirantes a oficial e os alunos do Curso de Formação de Oficiais. Por fim, têm-se as praças de polícia que ocupam as graduações de subtenente, 1º, 2º e 3º sargento, cabo e soldado (ANDRADE, 2006)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> A Emenda Constitucional Estadual nº 83/10 e a Lei Complementar nº 115/10 introduziram a exigência de novos níveis de escolaridade para o ingresso na PMMG nas carreiras de oficial e de praça a serem comprovados durante o concurso público. Exige-se do candidato à carreira de oficial o título acadêmico de Bacharel em Direito para a participação no Curso de Especialização em Gestão de Defesa Social (CEGDS) com duração de 2 anos anteriormente denominado como Curso de Formação de

Em suma, a Polícia Militar tornou-se uma polícia ostensiva após um longo processo de militarização que é visível em sua estruturação, hierarquia e disciplina. Contudo, essa organização tem se responsabilizado nas últimas décadas pela segurança preventiva e ostensiva, aproximando-se da sociedade por meio de práticas de policiamento que não se pautem mais pelo ideário de defesa nacional e/ou interna.

#### **4.2.2 Polícia Civil de Minas Gerais**

Fundação João Pinheiro (2008) e Lopes (2002) mencionam que no período colonial em Minas Gerais eram desenvolvidas atividades policiais relacionadas às atribuições de administradores locais e juízes nomeados pelas Câmaras Municipais para manter a ordem pública nas cidades, bem como julgar pequenos delitos. Não havia, no entanto, separação entre as competências de polícia e da justiça no período colonial, uma vez que os juízes exerciam funções de liderança sobre um corpo de guardas contratados pelas Câmaras Municipais.

Durante o século XIX, a criação de leis brasileiras e estaduais, principalmente do Código Processual Penal e de cargos de carreira da magistratura, deu início ao processo de definição de funções privativas do Poder Judiciário e do sistema policial.

Após a Proclamação da República, a Secretaria da Polícia de Minas Gerais foi criada em 1892, por intermédio da Lei nº 30, de julho de 1892. Ela estava vinculada à Secretaria de Interior. Para administrar a execução do serviço policial, o governo estadual criou a Chefia de Polícia pertencendo juntamente com o seu gabinete à estrutura da Secretaria de Polícia. Essa secretaria é a

---

Oficiais (CFO). A carreira de praça requer a formação superior em qualquer área do conhecimento para que o candidato seja matriculado no Curso de Formação em Segurança Pública (CFSP) cuja duração prevista é de 8 meses. Estabeleceu-se um período de até cinco anos para as alterações necessárias nos cursos de formação e exigências de escolaridade.

primeira organização policial civil que é a origem da atual Polícia Civil de Minas Gerais.

A Chefia de Polícia era o cargo de administração do serviço policial, uma vez que a Força Pública (Polícia Militar) foi aquartelada. A mesma lei dividiu o território de Minas Gerais em cidades, distritos e seções para o desenvolvimento do trabalho policial. No nível de cidades, os delegados eram os responsáveis pelo policiamento com sua respectiva equipe de policiais; no nível de distritos os subdelegados e no nível de seções os inspetores (LOPES, 2002).

O cargo de Chefe de Polícia era ocupado mediante indicação política, mas o profissional deveria ser bacharel em Direito e ter experiência na área jurídica. Era atribuição do Chefe de Polícia nomear os delegados e subdelegados cujo recrutamento observava a conduta ilibada do candidato. Porém, os delegados e subdelegados não faziam parte do quadro permanente do estado como servidores públicos e não recebiam uma remuneração em virtude da função exercida, apenas eram ressarcidos em caso de atos de ofício (LOPES, 2002).

Em 1912, criou-se a Guarda Civil para preservar a ordem pública e atuar no policiamento ostensivo nas cidades, tendo em vista que a Força Pública estava aquartelada. Para subsidiar de modo mais qualificado a investigação criminal, a Secretaria de Polícia contava ainda com o Corpo de Investigação, Gabinete de Identificação, Serviço Médico-Legal e Serviço de Perícia Criminal que estavam hierarquicamente subordinados à Chefia de Polícia. Porém, a realização dos procedimentos investigativos ou especializados estava sob a responsabilidade dos delegados (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

O recrutamento e incorporação do pessoal da Guarda Civil e demais cargos policiais nos primeiros anos de criação da Secretaria de Polícia não era marcado pela existência de um sistema de formação e estruturação de carreiras. A primeira escola de polícia foi criada em 1926 para atender a demanda de

instrução básica para os policiais por meio de cursos de alfabetização concomitantes à formação policial. O desafio de infraestrutura e recursos didáticos para a formação era uma realidade da Escola de Polícia que somente foi atenuado nas décadas seguintes com a profissionalização da Polícia Civil (LOPES, 2002).

Em razão da Polícia Civil, nas primeiras décadas de sua criação, não ter carreiras estruturadas e não ter um corpo policial em sua totalidade pertencente ao quadro de servidores, as influências políticas na sua gestão eram significativas. Tal influência é expressa na nomeação de um oficial da Força Pública como inspetor da Guarda Civil. Esse oficial iniciou um processo de adoção do escalonamento hierárquico militar em postos e patentes, tornando a Guarda Civil semelhante à Força Pública no sentido de estrutura hierárquica (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008; ANDRADE, 2006).

Nas décadas seguintes, a Guarda Civil enfrentou dificuldades orçamentárias para o desempenho de sua função ostensiva de patrulhamento, uma vez que a Força Pública também requeria recursos ao governo para o investimento em segurança (LOPES, 2002).

A Chefia de Polícia foi extinta no ano de 1926 por meio da Lei Estadual nº 941. As atribuições do Chefe de Polícia foram incorporadas pelo secretário responsável pela Secretaria de Segurança e Assistência Pública de Minas Gerais que teve sua estrutura ampliada com mais delegacias e a exigência de bacharelado em Direito para a ocupação dos cargos de Delegado de Polícia. Mantiveram-se as competências da Secretaria de Segurança na prevenção e investigação criminal, uma vez que a Guarda Civil estava relacionada à Secretaria e os policiais civis também exerciam atribuições preventivas e de manutenção da ordem nas cidades que não tinham a Guarda Civil (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

Como resultado do processo de desenvolvimento da Secretaria de Polícia, por meio do Decreto-Lei Estadual nº 1.591, de 28 de dezembro de 1945, estabeleceu-se a polícia de carreira. As carreiras criadas foram: Delegado de Polícia, Médico-Legista, Investigador, Guarda-Civil, Fiscal de Trânsito, Escrivão e Escrevente, Perito e Fotógrafo do Departamento de Polícia Técnica, Perito Químico-Toxicologista do Serviço Médico Legal.

Em 1946, o governo de Minas Gerais criou novamente a Chefia de Polícia e a organizou dentro da Secretaria de Segurança e Assistência Pública de Minas Gerais. Outra mudança importante na década seguinte foi a criação da Secretaria de Segurança Pública (SESP) por meio da Lei Estadual nº 1.455, de 13 de maio de 1956 a partir da estrutura da Secretaria de Segurança e Assistência Pública de Minas Gerais.

A SESP limitava-se à realização do trabalho policial e apenas passou por uma reestruturação em 1964 com o restabelecimento de competências e de jurisdição tanto da Secretaria, quanto da Polícia Militar. Assim, a Secretaria de Segurança Pública era uma força policial civil que ainda tinha prerrogativa de policiamento ostensivo no início do Regime Militar. No entanto, o Decreto-Lei Federal nº 667 e a Emenda Constitucional nº 1 enfatizam as funções eminentemente judiciária da Polícia Civil, retirando-lhe a característica de uso de uniforme para o policiamento ostensivo, embora ela continuasse com autorização para atuar nesse tipo de patrulhamento (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

A indicação de policiais militares para o exercício de atribuições da Polícia Civil em pequenos municípios no interior do estado sem a atuação de delegados tornou-se objeto de disputa entre as duas polícias, demandando a ampliação da área de competência de um Delegado de Polícia, bem como discordância do Poder Judiciário sobre os inquéritos e investigações policiais empreendidos por policiais militares. Somente com a Constituição Federal de

1988 surgiu o impedimento dessa prática de indicação de delegados que não eram de carreira (LOPES, 2002).

De acordo com a Constituição Estadual de 1989, art. 139, a Polícia Civil é um órgão estadual permanente cuja direção é de responsabilidade de um Delegado de carreira. Essa polícia tem o dever de exercer as funções de investigação de delitos no território do estado, bem como as funções de polícia judiciária, polícia técnico-científica, processamento e arquivamento de identidade civil e criminal, registro e licenciamento de veículo automotor e habilitação de condutor. Há, portanto, atividades policiais relacionadas à investigação e atividades administrativas a serem exercidas pela mesma organização. É importante destacar que a atual denominação Polícia Civil de Minas Gerais foi adotada em 2003 a partir da extinção da Secretaria de Segurança Pública.

A Lei Complementar nº 129 de 08 de novembro de 2013 reafirma as competências constitucionais da Polícia Civil elencadas anteriormente e regulamenta os órgãos que compõem essa organização policial. Ela está estruturada em três níveis: Administração Superior, Administração e Unidades Administrativas. A Administração Superior é constituída pela Chefia da Polícia Civil que exerce a direção superior, dentre outras funções regulamentadas; pela Chefia Adjunta que substitui a Chefia em suas ausências e a auxilia no desenvolvimento da gestão dessa organização; pelo Conselho Superior cuja finalidade é a assessoria da Chefia e pela Corregedoria-Geral de Polícia Civil.

A Administração da Polícia Civil executa funções relacionadas ao apoio logístico, técnico e educacional na Administração Superior e nas unidades administrativas para que a Polícia Civil alcance as suas finalidades. As unidades da Administração que atuam no apoio são o Gabinete da Chefia da Polícia Civil, Academia de Polícia Civil, Departamento de Trânsito de Minas Gerais, Superintendência de Investigação e Polícia Judiciária, Superintendência de

Informações e Inteligência Policial, Superintendência de Polícia Técnico-Científica e Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças.

As unidades administrativas têm o propósito de desenvolver as atividades finalísticas da Polícia Civil. Dentre as inúmeras unidades<sup>4</sup>, encontram-se os Departamentos de Polícia Civil que se responsabilizam pelo trabalho policial investigativo em uma determinada área geográfica. Cada Departamento é formado por unidades em outros dois níveis. As Delegacias Regionais de Polícia Civil são o segundo nível de planejamento e execução do trabalho investigativo, enquanto as Delegacias de Polícia Civil que se subordinam às Delegacias Regionais estão no terceiro nível cuja função é atuar no recebimento de flagrantes oriundos do trabalho da Polícia Militar e desenvolver serviços cartoriais, diligências e outras atividades de Polícia Judiciária.

Desse modo, a criação da Polícia Civil está relacionada ao processo de descentralização do sistema de justiça que resultou na separação entre as funções policiais e as judiciais. Destaca-se ainda as diversas mudanças de denominação e reestruturação das secretarias responsáveis pelos serviços policiais até a criação das carreiras de polícia, bem como a atual denominação como Polícia Civil de Minas Gerais.

---

<sup>4</sup> A Lei Complementar nº 129/10, no art. 17, elenca as unidades administrativas: I - Instituto de Criminologia; II - Departamentos de Polícia Civil: a) Delegacias Regionais de Polícia Civil: a.1) Circunscrições Regionais de Trânsito - Ciretrans; a.2) Delegacias de Polícia Civil; b) Divisões Especializadas: b.1) Delegacias Especializadas; III - Instituto de Criminalística; IV - Instituto Médico-Legal; V - Postos de Perícia Integrada, Postos Médico-Legais e Seções Técnicas Regionais de Criminalística; VI - Instituto de Identificação: a) Postos de Identificação; VII - Hospital da Polícia Civil; VIII - Colégio Ordem e Progresso; IX - Divisão de Polícia Interestadual - Polinter; X - Casa de Custódia da Polícia Civil.

### **4.3 Fundamentos da política de integração policial**

Durante a década de 1990, a segurança pública foi tratada apenas no âmbito estadual ou federal sem o direcionamento de uma política nacional que considerasse as diversas organizações de modo sistêmico. Pode-se mencionar que a União e os estados mantinham suas polícias e atuavam por meio das funções constitucionais dessas polícias. Porém, não havia mecanismos que relacionassem as organizações federais e estaduais e, mesmo, arranjos estruturais que permitissem o repasse de recursos especificamente para a segurança pública (SOARES, 2007).

Iniciou-se, então, um movimento em alguns estados, como Pará e São Paulo, que pretendia refletir sobre as relações institucionais das organizações policiais a partir da ótica da complementaridade das duas polícias e do seu papel de defesa dos direitos dos cidadãos (PINHEIRO; MESQUITA NETO, 1997; OLIVEIRA NETO, 2004). Esse movimento questionava o modelo de segurança pública baseado na defesa nacional vigente na ação policial em que o Estado deveria ser protegido. Argumentava-se que a segurança pública precisava ser concebida de acordo com a nova ordem democrática, zelando pela defesa da cidadania e alterando a dinâmica institucional das organizações policiais (SOARES, 2007).

Como resultado da ampliação desse movimento, em 2000, o governo federal lançou o Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) que teve como antecedente a criação da SENASP, em 1997, vinculada ao Ministério da Justiça. Conforme Soares (2007), o PNSP previa a cooperação entre as diversas organizações policiais federais e estaduais por meio de compartilhamento de informações com sistemas computadorizados, investimento na formação policial e prevenção à criminalidade, contando com a mediação institucional da SENASP e Secretarias Estaduais de Segurança Pública. Além disso, o PNSP

previa a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) com o importante papel de repasse de recursos específicos para a segurança nos estados.

Soares (2007) considera que a abrangência do PNSP sem enfoques mais específicos nos arranjos estruturais e a ausência da priorização política do FNSP se constituem como elementos fundamentais para a ineficácia desse plano.

No ano de 2003, o lançamento do 2º plano nacional denominado *Segurança Pública para o Brasil* definiu ainda mais as prioridades de integração das organizações policiais, principalmente no nível estadual, para a eficácia das ações de segurança. Há o reconhecimento de que a estruturação bipartida de polícia nos estados tem resultado em conflitos institucionais acerca das competências de cada polícia, bem como a duplicidade de gerenciamento, equipamentos e ações de policiamento (BRASIL, 2003; SANTOS FILHO, 2009). De acordo com o 2º Plano, a integração policial não pode ser resolvida com medidas abruptas e simplistas. Ela deve ocorrer progressivamente como

[...] uma modalidade de reestruturação gradualista das organizações policiais estaduais, que viabiliza a mudança institucional reduzindo traumas e evitando interromper a continuidade operacional, que seria muito grave na área da segurança pública. Parte-se da integração entre ambas as polícias, de suas estruturas, rotinas e procedimentos para, de uma forma paulatina e em médio prazo, criar-se uma ou mais instituições de ciclo completo (BRASIL, 2003, p. 30).

Desse modo, a integração policial é concebida na política nacional de segurança como um processo que culminaria na criação de uma ou mais organizações policiais estaduais, deixando de existir a fragmentação de competências policiais. Isso, por outro lado, significava ainda que as mudanças institucionais deveriam minimizar as dificuldades das relações interorganizacionais para que no decorrer do processo de integração as duas

polícias se preparassem para a unificação entre elas ou a criação de novas organizações, mediante a alteração da Constituição Federal (BRASIL, 2003).

A noção de integração policial está relacionada às diversas ações previstas para o funcionamento do SUSP que faz parte do *Segurança Pública no Brasil*. Previa-se que o SUSP deveria, além da promoção da integração das polícias estaduais, articular as diversas ações a serem desenvolvidas nos níveis federal, estadual e municipal em segurança pública, incluindo as polícias da União, secretarias de segurança nos três níveis de governo, órgãos do sistema de justiça criminal e a sociedade civil.

As principais ações destacadas eram a integração territorial; unificação das corregedorias de polícia; criação de um órgão integrado de inteligência policial; unificação das academias de polícia. Outra ação a ser desenvolvida era a criação de Gabinetes de Gestão Integrada de Segurança Pública nos estados, contando com a participação das polícias e outros órgãos do sistema de justiça criminal no planejamento conjunto e avaliação das ações desenvolvidas em conformidade com a política de segurança (BRASIL, 2003; SANTOS FILHO, 2009).

No entanto, à medida que as ações previstas começavam a ser implementadas nos estados com cooperação da SENASP a noção inicial de integração policial presente no *Segurança Pública no Brasil* – como um processo de mudança institucional que culminaria na criação de uma ou mais organizações policiais de ciclo completo nos estados – foi reavaliada. O governo federal passou a considerar a mudança institucional mais profunda como um fator dificultador para a garantia da governabilidade, uma vez que não se tinha a certeza de que alterar substancialmente o sistema policial repercutiria na melhoria dos serviços públicos de segurança e no funcionamento eficiente do sistema (SOARES, 2007).

Santos Filho (2009, p. 41) relata que o plano de segurança “[...] prosseguiu apenas nas ações que não envolviam mudanças significativas, incentivando a integração das polícias estaduais através da injeção de recursos financeiros do Fundo Nacional de Segurança Pública”. É importante dizer que cada estado precisava elaborar o seu próprio Plano Estadual de Segurança Pública em conformidade com o Plano Nacional como uma exigência para que o repasse de recursos fosse realizado.

Considerando o estado de Minas Gerais, em 2003, o governo estadual submeteu o seu Plano de Segurança Pública à SENASP, possibilitando os recursos financeiros necessários para a implementação das ações previstas. Como parte desse processo de mudança, a SEDS foi criada para substituir as extintas Secretaria de Estado de Segurança Pública e Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos. A SEDS passa a coordenar operacionalmente o sistema de Defesa Social de Minas Gerais que é formado pela Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Defensoria Pública e Subsecretaria de Administração Prisional (SUAPI)<sup>5</sup>.

A função de coordenação exercida pela SEDS faz parte de uma nova concepção de segurança pública que não é mais pautada pelo planejamento realizado separadamente por cada organização policial firmado em suas competências constitucionais. O planejamento é entendido de modo sistêmico com a participação de todas as organizações do Sistema de Defesa Social no processo de construção e deliberação. Firmado nessa compreensão, o governo de Minas Gerais, criou o Colegiado de Integração da Defesa Social, por intermédio

---

<sup>5</sup> O conceito de Defesa Social é compreendido de maneira mais ampla do que a segurança pública. De acordo com Andrade (2006), a Defesa Social tem a ver com a combinação entre ações preventivas e repressivas desenvolvidas pelo Estado, envolvendo não somente as organizações policiais, mas também outras organizações que compõem a estrutura do Poder Executivo. Notadamente, todas as organizações são autônomas e não se submetem administrativamente à SEDS. A única exceção é a Subsecretaria de Administração Prisional que se encontra vinculada à SEDS.

da Lei Delegada nº 56, de 29 janeiro de 2003, sendo regulado pela Lei Delegada nº 117 de 25 de janeiro de 2007. O Colegiado tem as seguintes funções:

- a) Formular e aprovar diretrizes e estratégias visando à integração do sistema de defesa social do Estado de Minas Gerais;
- b) Definir e aprovar grupos de trabalho para o tratamento de assuntos específicos;
- c) Formular e aprovar planos, programas e metas integradas para o sistema de defesa social do Estado de Minas Gerais;
- d) Acompanhar a gestão operacional de integração dos diversos segmentos que compõem a defesa social;
- e) Avaliar o cumprimento dos planos e metas estabelecidas.

De acordo com a mesma lei delegada, esse Colegiado é composto por três autoridades da SEDS e autoridades das Polícias Militar e Civil, do Corpo de Bombeiros e da Defensoria Pública conforme a descrição abaixo:

- a) Secretário de Estado de Defesa Social (presidente);
- b) Secretário Adjunto de Defesa Social;
- c) Subsecretário de Administração Prisional;
- d) Comandante-Geral da Polícia Militar de Minas Gerais;
- e) Chefe da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais;
- f) Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais;
- g) Defensor Público Geral do Estado de Minas Gerais.

A política de integração é composta por outras ações que envolvem diversos níveis organizacionais e regionais, principalmente das Polícias Militar e Civil e da SEDS para o seu desenvolvimento. Saporì e Andrade (2013) e

Andrade (2006) apontam a existência das ações integração das informações, áreas de atuação ou geográfica, planejamento operacional, ensino e formação, inteligência e atividade correicional<sup>6</sup>. Tendo em vista a criação de uma estrutura mais centralizada da integração da atividade correicional na cidade de Belo Horizonte, descrita nos trabalhos de Saporì e Andrade (2013) e Santos Filho (2009), sem avançar para as RISP, optou-se por não tratar dessa ação como uma categoria analítica nesta dissertação, embora ela esteja presente no Plano Estadual de Segurança Pública.

A partir dessas reflexões do sistema bipartido brasileiro, da descrição histórica das Polícias Militar e Civil e dos fundamentos da integração policial, pretende-se apresentar e discutir os resultados com o propósito de caracterizar as interações dessas organizações.

---

<sup>6</sup> A integração do trabalho correicional está pautada no Decreto Estadual nº 43.695 de 11/12/2003 que criou o Colegiado de Corregedorias dos Órgãos de Defesa Social. No ano de 2006, o Sistema Integrado de Corregedorias de Defesa Social (SICODS) foi criado. As corregedorias foram reunidas nas mesmas instalações físicas. Cada corregedoria se responsabilizava pelo trabalho correicional de sua organização com a utilização de procedimentos resultantes dos regulamentos e tradição policial sem integração efetiva, mesmo nos casos de procedimentos que envolviam policiais de organizações diferentes (SANTOS FILHO, 2009).

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta e discute as informações oriundas do trabalho de campo sob a ótica da teoria institucional. Relacionam-se as compreensões dos textos falados sobre o processo de integração policial em desenvolvimento na 6ª RISP à literatura da teoria institucional e também à subjetividade do pesquisador. Para possibilitar uma discussão mais atenta ao conteúdo tratado na pesquisa de campo, utiliza-se o recurso de transcrição literal das falas dos entrevistados.

O capítulo está subdividido em três subseções. Primeiramente, reflete-se sobre os aspectos do trabalho policial civil e militar na 6ª RISP, considerando as categorias competência, profissão e cotidiano de trabalho. Na segunda subseção, tratam-se das ações de integração policial, efetivamente, desenvolvidas no trabalho da 6ª RISP. Na terceira subseção, tem-se como foco a identificação e análise dos conflitos existentes nas interações interorganizacionais e interpessoais e também as expectativas dos profissionais quanto ao processo de institucionalização da política de integração policial.

### **5.1 Competência, profissão e cotidiano do trabalho**

As Polícias Militar e Civil têm estruturas, cargos e funções constitucionais distintas como foi descrito no quarto capítulo. Apesar das diferenças existentes entre elas, que também são apontadas pela maioria dos entrevistados desta pesquisa, há semelhanças. Ambas atuam na mesma área de trabalho que é a segurança pública e se complementam, pois a divisão entre policiamento preventivo e investigativo tornam as polícias que executam essas funções interdependentes. Assim, as relações interorganizacionais entre as Polícias Militar e Civil tendem a ser intensas e redundantes. Tal compreensão se

coaduna com o conceito de campo organizacional desenvolvido por Dimaggio e Powell (2005) em que as organizações pertencentes a um determinado campo tratam do mesmo “negócio”; estão em constante interação e se influenciam mutuamente, uma vez que criam e/ou assimilam instituições que extrapolam a dinâmica interna das organizações e passam a ter grande valor para os participantes do campo.

Entretanto, o olhar analítico pode se voltar para os níveis organizacional e individual além do campo da segurança pública. Aliás, esses níveis podem manter-se lado a lado sem se excluírem (AUGUSTO, 2006). Os diversos fluxos de interações são desenvolvidos nos ambientes de delegacias onde são entregues os flagrantes pelos policiais militares, nas ruas e nos demais contextos de cumprimento de mandados judiciais, levantamento de informações criminais e realização de diligências rotineiras do trabalho investigativo. Contudo, antes de se tratar especificamente sobre as convivências interorganizacional e interpessoal manifestas no campo de segurança pública hão de ser destacadas as visões existentes sobre a própria organização, a profissão e o cotidiano do trabalho dos policiais.

A respeito da visão dos policiais sobre as suas organizações, observa-se que eles iniciam pela definição das competências ou missão organizacional. Para eles, o trabalho da Polícia Militar ou Polícia Civil é definido em lei, cabendo às polícias o exercício de suas atribuições.

Cabe à Polícia Militar, como previsto em carta constitucional, a segurança pública através do policiamento preventivo e ostensivo (Relato de entrevista, GPM 03).

É uma instituição [Polícia Militar] que visa exclusivamente a prevenção criminal [...] em busca de aproximação bem forte com a comunidade (Relato de entrevista, OPM 01).

O papel da Polícia Civil primordial é a investigação e tem alguns apêndices também que faz o licenciamento de veículos, emissão de carteira de identidade e habilitação. Mas fundamentalmente é a investigação (Relato de entrevista, GPC 04).

A Polícia Civil é a polícia judiciária, a polícia investigativa, a polícia [...] pra investigar delitos [...]; formular o inquérito policial com outros termos de acordo com a lei e enviar à justiça com o indiciamento ou não do que foi apurado [...]. A Polícia Militar [...] não investiga crime pra levar aquela informação para o Judiciário. É a Polícia Civil que faz isso. Uma [polícia] complementa a outra (Relato de entrevista, OPC 01).

A importância atribuída às competências da própria organização ou, mesmo, da outra organização policial denota que os policiais civis e militares como “agentes da lei” identificam papéis precisos a serem desempenhados por suas organizações. As competências direcionam o que essas organizações devem fazer para permanecerem vitais à sociedade. Em conformidade com Scott (2001), pode-se dizer que as competências fazem parte do pilar regulativo cuja legitimidade institucional é legalmente estabelecida. É a partir da legislação que se define a reserva ou o campo de atuação destinado à Polícia Militar e à Polícia Civil.

Embora o tema de competência seja abordado para especificar a área de atuação de cada polícia, os policiais civis e militares compreendem de modo mais abrangente o sentido de suas organizações na atualidade. Eles consideram que as suas organizações além de garantirem a segurança pública, também são demandadas em outras atividades como relatado pelos entrevistados abaixo:

Acredito que esse papel é dar segurança a sociedade [...]. Eu acredito que esse trabalho que a gente faz aqui [...] ajuda a comunidade com a segurança [...] (Relato de entrevista, OPC 02).

A polícia tem tentado se inserir, mais até do que deveria, mais do que foi antes, no contexto social. Daí começou a se falar em polícia cidadã, polícia comunitária, que se fala muito hoje em dia, que é a polícia inserida na sociedade, que mais que uma polícia repressora, ela tem que ser garantidora de direitos. [...] A polícia [...] é a primeira garantidora de direitos hoje, quando se fala em direitos individuais e direitos fundamentais (Relato de entrevista, GPC 01).

Falar em Polícia Militar não é apenas [falar de] segurança pública [...]. Hoje a Polícia Militar [...] tá focada na qualidade de vida do cidadão. É um conceito mais amplo do que segurança pública simplesmente, né? Melhorar a qualidade de vida do cidadão (Relato de entrevista, OPM 04).

A Polícia Militar hoje tem um papel fundamental na sociedade para assegurar a aplicação das outras [...] políticas públicas, como saúde, educação, habitação. É impossível, na minha concepção hoje, entender a cidade, entender o Estado sem a presença da Polícia (Relato de entrevista, GPM 04).

Observa-se que os outros papéis atribuídos às polícias evidenciam a predominância do pilar institucional normativo. Scott (2001) diz que esse pilar está relacionado à obrigação social. Assim, as organizações policiais, por um lado, prestam seus serviços de segurança à sociedade e, por outro, precisam ser aceitas ou legitimadas por ela. O pilar normativo implica que o trabalho das polícias não é desenvolvido apenas do ponto de vista coercitivo de suas competências legais, mas também tem a ver com as aspirações existentes das polícias e da sociedade. Por isso, alguns entrevistados enfatizam a “ajuda à sociedade”, “polícia cidadã”, “qualidade de vida do cidadão” e “aplicação de outras políticas públicas” como papéis das polícias na atualidade além da missão constitucional.

A partir dessas noções da missão organizacional das Polícias Civil e Militar, os entrevistados relatam a visão sobre a profissão policial. Pode-se notar a existência de diversos sentidos atribuídos à profissão. O entrevistado GPM01

expressa a importância de ser policial militar para a sua vida, identificando-se com a carreira e com as exigências dela.

Minha vida é a Polícia Militar, eu não me vejo, eu não consigo me imaginar exercendo outra profissão [...] apesar de acreditar na capacitação em outras áreas. Tem que ter a coragem, tem que ter coragem moral, coragem física, é... tem que ter uma conduta de base pra que você sirva de exemplo, né?! E tem que ter amor a profissão (Relato de entrevista, GPM 01).

Tornar-se policial significa assimilar e compartilhar dos valores e crenças organizacionais como o “amor à profissão”, “coragem” e “conduta de base”. Ao reconhecer esses valores e crenças, entretanto, o policial não se dissocia de sua profissão, pois a entende como um trabalho que traz sentido para a sua vida e encontra-se relacionado às expectativas da organização e da sociedade sobre o perfil do profissional.

A tipologia de Suchman (1995) sobre a legitimidade é aplicável à compreensão da profissão. A legitimidade cognitiva pode ser observada na difusão de um sistema de valores e crenças, tanto na formação policial quanto no exercício cotidiano, que é interiorizado pelos policiais e assumido como determinante para a atuação profissional. Ao mesmo tempo em que tal sistema é fundamental no processo de criação e sedimentação de um grupo profissional com capacidade de ação e de exercício da discricionariedade, pautando-se pela legislação e pelas normativas da organização é similarmente significativo no destaque e credibilidade que a organização policial pode alcançar no campo organizacional.

A legitimidade social, também tratada por Suchman (1995), é vista na compreensão desenvolvida acerca do policial ser um profissional cuja conduta deve externar os valores aceitos pela sociedade. Nesse sentido, os relatos dos entrevistados demonstram que eles têm ciência das expectativas da sociedade

acerca da conduta policial estar pautada em valores morais e direitos fundamentais.

Entretanto, a legitimidade social se torna um aspecto controverso do trabalho policial quando são consideradas a aceitação e reconhecimento da sociedade. Para Silva e Beato Filho (2013), a baixa legitimidade social das polícias está relacionada às dificuldades encontradas na criação e institucionalização de canais de diálogo e de parceria entre as polícias e sociedade. Tais dificuldades têm sido paulatinamente superadas à medida que as organizações criam programas de policiamento comunitário com maior interação com a sociedade e passam a atuar na consolidação dos espaços públicos não estatais como os Conselhos Gestores e Comunitários de segurança pública. Porém, a criação de novos arranjos estruturais pelas organizações e intensificação das relações com a sociedade podem ser mais significativos, quando as polícias compreendem que a efetividade dos serviços de segurança proporcionam o reconhecimento e legitimação do trabalho das polícias pela sociedade (VICENTE, 2007).

Tratando da questão da regulamentação profissional, o policial precisa atender às exigências legais para ingressar e exercer o cargo público. Para Meirelles (2010), por meio do concurso público os princípios constitucionais fundamentais como a legalidade, moralidade, impessoalidade e eficiência são aplicados pela Administração Pública para que os candidatos mais preparados para a prestação dos serviços públicos sejam selecionados. Do ponto de vista da isonomia, mantém-se a igualdade de oportunidade entre os cidadãos que devem atender às exigências legais para o provimento de cargos nas diversas carreiras estatais.

Com o fenômeno socioeconômico e político de desregulamentação de direitos trabalhistas, a procura por concursos públicos tem se tornado um mecanismo utilizado por cada vez mais pessoas para obter um trabalho mais

estável e com salários mais altos que o mercado, conforme apresentado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2012<sup>7</sup>. A respeito da profissão policial, seja civil ou militar, Reiner (2004) compreende que à medida que a criminalidade se tornou um fenômeno social a ser tratado pelo Poder Público, como uma política fundamental nos planos de governos, houve maior demanda de policiais para atuarem no policiamento ostensivo e investigativo e, conseqüentemente, na elevação das exigências para o ingresso dos profissionais, principalmente do nível de escolaridade.

Nos trechos de entrevistas abaixo, encontram-se algumas motivações diferenciadas para o ingresso nas organizações policiais mineiras indiferentemente das carreiras existentes.

A princípio eu entrei na Polícia Civil em busca de estabilidade financeira. O meu sonho era ser policial? Não. Eu tô me descobrindo policial agora. (Relato de entrevista, OPC 04).

Olha, tirando aquela máxima que seja uma vocação que todo mundo tem, eu sempre quis não. Ser policial é uma profissão; é um sacerdócio. Eu digo que não se forma polícia, mas que se nasce polícia [...] (Relato de entrevista, OPM 05).

Os entrevistados partem de pressupostos diferentes para expressar as razões que os levaram a ingressar em suas organizações policiais. Primeiramente, a ideia de que a aprovação em um concurso público com maior

---

<sup>7</sup> Uma pesquisa realizada em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que o setor público paga salários, em média, 35,36% maiores do que o setor privado cujos valores de referência eram R\$ 2.268,12 e R\$ 1.448,91 respectivamente. Barbosa e Barbosa Filho (2012) ao analisarem os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do ano de 2009, empreendida pelo IBGE, mencionam que os salários do setor público eram maiores naquele ano. Entre os homens a diferença de setores era de 12,8% e entre as mulheres de aproximadamente 18%.

remuneração do que aquela que se recebia anteriormente e com estabilidade profissional pode proporcionar melhoria da qualidade de vida. Contudo, não se pensa imediatamente na profissão e em suas implicações sociais e psicológicas, mas na estabilidade de um cargo público. No exercício do cargo, o policial se identifica com a profissão, mesmo que não tenha pensado em sê-lo ao longo de sua vida. Por outro lado, há a compreensão de que o policial é vocacionado e que tenha escolhido a profissão como resultado da trajetória pessoal. Nesse sentido, o policial concretiza o seu ingresso na realização do concurso público, mas apresenta características que coadunam com os valores e crenças organizacionais antes do seu ingresso na profissão.

O processo de assimilação dos valores e crenças pelos policiais pode ser tão sedimentado que a subjetividade dos sujeitos e as expectativas das organizações quanto à atuação profissional praticamente se fundem. No entanto, entre os policiais militares e civis há diferenças relacionadas à estruturação e construção simbólica que devem ser consideradas. De acordo com Lopes (2002), em razão da formação militar com seus ritos, símbolos, hierarquia e da prescrição de procedimentos operacionais por meio dos regulamentos e normativas evidencia-se mais nitidamente o que se espera dos policiais militares no exercício de suas funções. Há, portanto, maior hierarquização organizacional e descrição dos procedimentos e do modo de funcionamento das unidades policiais.

Por outro lado, a formação policial civil também tem seus ritos, símbolos e hierarquia com as diversas carreiras ocupando seus espaços nas estruturas da organização, mas os procedimentos operacionais são minimamente normatizados, possibilitando aos delegados que ocupam as funções de chefia terem maior autonomia para conduzirem as ações de suas equipes. Similarmente, não há a normatização mais rigorosa do funcionamento das delegacias, pois a Polícia Civil se concentra na descrição das atribuições das

carreiras e das especialidades investigativas e seus cartórios no levantamento de indícios da autoria e materialidade dos delitos e conseqüente indiciamento ou não dos suspeitos (LOPES, 2002).

É importante destacar que a Polícia Militar tem uma estrutura militarizada e fortemente hierarquizada com canais de comunicação e de difusão de valores e crenças prescritos e normatizados, sendo ritualmente lembrados nas relações entre os diversos níveis hierárquicos na realização do trabalho ostensivo. De outro modo, a Polícia Civil possui canais mais descentralizados de difusão de valores e crenças que se efetivam na consolidação das diversas carreiras e suas hierarquias (LOPES, 2002).

Em relação à categoria cotidiano de trabalho dos policiais civis e militares, pode-se dizer que os gestores e operadores têm diversas responsabilidades, limitações e desafios que precisam ser enfrentados para que as organizações policiais alcancem seus objetivos. O nível de responsabilidade está atrelado às funções das carreiras e/ou de gestão das organizações em conformidade com o aspecto hierárquico. Para Reiner (2004), a hierarquia é a disposição dos membros de uma organização a partir do escalonamento de cargos e suas funções, envolvendo a tomada de decisão no nível estratégico até o nível operacional de execução das ordens e realização de procedimentos.

Reconhece-se que a hierarquia é uma temática fundamental no cotidiano de trabalho das polícias, pois as relações no interior das organizações passam pela mediação hierárquica. Desse modo, os policiais ao retratar o seu cotidiano de trabalho expressam a posição que ocupam na hierarquia. Dois gestores da Polícia Civil dizem que

O cargo de delegado [...] tem a obrigação de coordenar os trabalhos de todos os subordinados. Então é um trabalho de muita responsabilidade, de muita dedicação, de muito empenho; um trabalho que priva, muitas vezes, [...] do convívio até da própria família, por que a cobrança é muito grande. [...] Então é um trabalho de muita concentração, de muita dedicação e de muita responsabilidade (Relato de entrevista, GPC 02).

No dia a dia é exaustivo, é cansativo, é cheio de cobrança, mas traz uma certa satisfação. Você tem satisfação, você vê o resultado, você vê que as coisas estão se desenvolvendo. Nesse último final de semana mesmo, fizemos a prisão de uma quadrilha aqui, um serviço que começou na quarta feira, na quinta feira, demandou tempo, demandou recursos mais obteve êxito e isso traz uma certa satisfação de comandar essa equipe porque são [...] brilhantes, são grandes policiais (Relato de entrevista, GPC 04).

Os gestores têm atribuições relacionadas à gestão das unidades policiais, seus servidores e materiais, mas mantêm dos procedimentos investigativos, sobretudo do inquérito policial. A responsabilidade no exercício das atribuições é marcada pelas cobranças externas, advindas de outros órgãos do Sistema de Justiça Criminal, bem como da mídia e da própria sociedade que anseia pela segurança e esclarecimento da autoria e materialidade de infrações penais. Além disso, os gestores convivem com as cobranças no âmbito da Polícia Civil para apresentar resultados administrativos e investigativos que, em muitos casos, requer sobrecarga de trabalho não somente dos gestores, mas de toda a equipe de policiais para atingir os objetivos traçados e atender as demandas. Lopes (2002) e Andrade (2006) apontam que tais situações fazem parte da realidade de trabalho dos policiais civis há várias décadas, dificultando o alcance dos objetivos da Polícia Civil de modo efetivo.

A ênfase no trabalho policial como cansativo aparece nos relatos dos gestores e dos operadores da Polícia Civil, demonstrando que, mesmo em

carreiras policiais distintas, o regime de dedicação integral<sup>8</sup> se não for implementado com o contingente policial necessário em cada unidade e região administrativa pode tornar a jornada laboral bastante exaustiva. Apesar disso, o entrevistado GPC 04 tem satisfação quando apresenta os resultados da investigação à própria organização e à sociedade, demonstrando que a dimensão técnica é importante para a organização policial.

Diferentemente dos gestores, os operadores da Polícia Civil mencionam as deficiências das instalações físicas das unidades policiais, das condições de trabalho e o baixo número de policiais. Retomando os dados divulgados pela Fundação João Pinheiro (2013) sobre o total de policiais civis lotados na 6ª RISP, observa-se que em 2007 havia 248 policiais e em 2011 o número cresceu para 287. Contudo, a maioria dos policiais civis está lotada nas Delegacias Regionais e Delegacias de Polícia das cidades sedes de ACISP. As pequenas cidades que têm delegacias instaladas, conforme o relato dos entrevistados, nem sempre possuem delegados lotados nessas delegacias. Assim, mantém-se o sistema de delegados com responsabilidades em mais de uma comarca e a realização de plantões dos policiais de diversas carreiras na Delegacia de Polícia da cidade sede de ACISP. Nos relatos a seguir dos operadores da Polícia Civil, pode-se notar a ênfase nas deficiências.

---

<sup>8</sup> O regime de dedicação integral na Polícia Civil de Minas Gerais é regulamentado pela Lei Complementar nº 129 de 08 de novembro de 2013. No art. 58 dessa lei, estabelece-se que “os ocupantes de cargos das carreiras policiais civis sujeitam-se ao regime do trabalho policial civil, que se caracteriza: I - pela prestação de serviço em condições adversas de segurança, cumprimento de jornadas normais e excepcionais, sujeito a plantões noturnos e a convocações a qualquer hora e dia, inclusive durante o repouso semanal e férias, garantidas, em caso de se exceder a carga horária prevista em lei, as compensações devidas; (...) § 2º A prestação de serviço em regime de plantão implica: (...)IV - no cumprimento de carga horária semanal de trabalho de quarenta horas”.

O trabalho do dia a dia [...] não é fácil não. É difícil, difícil, cansativo... é perigoso, não? E... e... não é bem querido na sociedade. Você é... não tem valor. Tanto, a sociedade como politicamente falando, não é... é um trabalho árduo. Não é fácil não (Relato de entrevista, OPC 12).

Quando a gente vê que não tem mais condições de trabalhar, a gente desgosta de ser policial. [...] no interior é como se fosse outra polícia. Aqui a gente não tem, é, estrutura nenhuma pra trabalhar. A gente trabalha dia e noite e não tem uma estrutura, um horário. Aí a gente desgosta porque a gente não vê as coisas andando, não vê apuração de crime, não há investigação porque não tem como trabalhar porque tem muito pouca gente (Relato de entrevista, OPC 05).

É um trabalho cansativo, é um trabalho que despende muita energia, não só física, mas também psicológica. Nós trabalhamos é, tanto no expediente, quanto no plantão e folgamos só o dia subsequente ao plantão. No outro, muitas vezes, nós temos que voltar aqui e fazer o expediente (Relato de entrevista, OPC 03).

Se, por um lado, a consideração do cotidiano do trabalho como difícil e perigoso faz parte da própria natureza do serviço policial em que o risco de morte é constante, por outro lado, as condições deficientes de trabalho agravam as dificuldades a serem enfrentadas pelos policiais, tornando-os susceptíveis à avaliação depreciativa do próprio trabalho. Nesse sentido, as percepções sobre o trabalho investigativo se relacionam à crença de que a sociedade não aprecia o serviço da polícia e também não valoriza o policial, embora necessite de ambos. No âmbito organizacional, mantém-se a ideia de que a ausência de condições adequadas de trabalho repercute tanto na ineficiência da organização e de seus servidores quanto no “desgosto” dos policiais que, inclusive, pode resultar em adoecimento.

Tendo em vista a exposição de Meyer e Rowan (1977) e Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) acerca das dimensões técnica e institucional, pode-se entender que a dimensão técnica da Polícia Civil é afetada por causa das

deficiências internas descritas com impacto na conclusão de inquéritos policiais, dentre outros procedimentos necessários à investigação criminal. Quanto à dimensão institucional, destaca-se a tendência à utilização de símbolos da organização na realização das ações de policiamento investigativo, aproximando o *modus operandi* da Polícia Civil ao da Polícia Militar. Cruz e Almeida (2002) e Santos Filho (2009) refletem sobre o isomorfismo no campo da segurança pública estadual e apontam que a Polícia Civil tem se tornado cada vez mais ostensiva em seu trabalho, utilizando recursos logísticos como helicópteros e operacionais como grupos especializados de intervenção tática que anteriormente estavam presente somente na estrutura da Polícia Militar.

A respeito da comparação entre as unidades policiais do interior do estado e as unidades da capital, pode-se dizer que essa questão será retomada na discussão sobre as ações de integração policial na próxima subseção. No entanto, é importante destacar que os policiais civis relatam que as unidades policiais do interior do estado precisam, em muitos casos, de parcerias com as Prefeituras Municipais para suprir algumas deficiências, principalmente de pessoal e de infraestrutura.

[...] Tudo se deve à falta de estrutura que o estado tem. Ele não tem funcionário pra fazer o serviço, entendeu? Eu trabalho dentro de uma área [que] eu tenho que “abraçar” quatro, cinco áreas juntas pra poder suprir as deficiências. [...] A maioria das pessoas aqui trabalhando são funcionários de prefeitura e estagiários que são emprestados (Relato de entrevista, OPC 13).

Referindo-se à Polícia Militar, as percepções sobre o cotidiano de trabalho também apresentam diferenças entre os gestores e operadores. Os gestores consideram a imprevisibilidade do cotidiano de trabalho; o trabalho policial como não rotineiro e a atuação em casos de emergência.

Então o dia a dia de trabalho do policial é... é atípico. [...] Um dia ele trabalha com muita tranquilidade, no outro dia a situação pode ser muito diferente. E talvez a beleza da profissão seja realmente essa, né?! Não existe um dia igual ao outro, de maneira alguma, como não existe ocorrência igual à outra ainda que seja a mesma natureza (Relato de entrevista, GPM 01).

É um trabalho que está longe de ser monótono, é um trabalho que exige a dedicação completa a cada minuto do dia e da noite. Essa disponibilidade para o serviço ela realmente se faz acontecer no momento em que não tem hora nem local nem pessoa escolhida ou pré-escolhida que necessita da atividade da Polícia Militar (Relato de entrevista, GPM 03).

Observa-se que os aspectos do cotidiano de trabalho mencionados pelos gestores da Polícia Militar se relacionam à função preventiva e de repressão imediata em que ocorre a mobilização dos policiais militares, incluindo os gestores, para a conclusão das ocorrências de acordo com a sua complexidade. Por isso, os gestores mencionam a dedicação integral<sup>9</sup> que os policiais militares têm em seu cotidiano tanto nas ações regulares de patrulhamento preventivo quanto nas ocorrências que são imprevisíveis e exigem dos policiais a preparação necessária para intervir adequadamente, evitando-se maiores danos à sociedade com o restabelecimento da ordem pública.

---

<sup>9</sup> A dedicação integral da Polícia Militar é regulada pela Lei Estadual nº 5.301 de 16 de outubro de 1969. No art. 15 estabelece-se que “a qualquer hora do dia ou da noite, na sede da Unidade ou onde o serviço o exigir, o policial-militar deve estar pronto para cumprir sua missão que lhe for confiada pelos seus superiores hierárquicos ou impostos pelas leis e regulamentos”. Entrementes, após a aprovação da Lei Complementar nº 127 de 2013, criou-se uma diferenciação entre as atividades rotineiras de trabalho que exigem o cumprimento de quarenta horas semanais e as convocações extraordinárias que se fundamentam na Lei nº 5.301/1969. O art. 1º da Lei nº 127/2013 preconiza que “a carga horária semanal de trabalho dos militares estaduais que exerçam atividades administrativas, especializadas, de ensino e operacionais será de quarenta horas semanais, ressalvado o disposto no artigo 15 da Lei Estadual n. 5.301/1969”.

Por sua vez, os operadores da Polícia Militar têm um discurso que se aproxima dos operadores da Polícia Civil. Eles também relatam que o cotidiano de trabalho é árduo e com riscos.

[...] Cada vez mais está complicado. Não é fácil ser policial militar. Não é fácil para o sistema de defesa social. Qualquer área não é fácil [...]. Então, minha visão é que, hoje, nós trabalhamos muito, né? em prol da sociedade e cada vez mais a demanda aumenta devido é... às drogas, né? Virou comum hoje, virou comum o uso de adolescentes. Então, eu tenho visão assim. Minha visão no próprio turno é fazer melhor que [...] pode fazer naquele dia e tentar fazer o máximo possível pra sociedade naquele dia (Relato de entrevista, OPM 06).

[O trabalho policial] tem riscos, mas a gente procura levar ele de uma forma tranquila e segura dentro dos padrões de legalidade, segurança da guarnição em prol do atendimento, [...] porque [...] a pessoa precisa da polícia nos momentos difíceis. A gente chega no lugar com conflitos, os ânimos estão exaltados. Aí temos que trabalhar firmes, seguros para resolver aquele problema (Relato de entrevista, OPM 02).

Os entrevistados frisam algumas dificuldades enfrentadas no cotidiano como o “tráfico de drogas”, “aliciamento de adolescentes” e outros conflitos sociais que demandam a intervenção do policiamento ostensivo. O entrevistado GPM 06 menciona ainda que não apenas os policiais militares têm tido mais trabalho com o fenômeno da criminalidade estar atrelado ao tráfico de entorpecentes, mas também as demais organizações do sistema de defesa social. Essa percepção também está presente em outros relatos de operadores que reconhecem os desafios presentes na contemporaneidade relacionados à criminalidade violenta. Porém, os entrevistados expressam a dedicação pessoal no cumprimento dos deveres de dirimir conflitos sociais e proporcionar mais segurança à sociedade.

Em suma, observa-se que há diferenças entre as visões dos policiais militares e civis e, em alguns casos, entre gestores e operadores da mesma organização, mas alguns aspectos são comuns na realidade de trabalho e percepção entre os policiais entrevistados. Trata-se da compreensão sobre a competência de suas organizações cujos principais resultados são a reafirmação pelos entrevistados das funções específicas das duas polícias a partir da legislação. Nesse sentido, a teoria institucional possibilita refletir acerca da importância dos elementos regulativos na construção da missão organizacional de cada polícia e de seus profissionais, mas também na ampliação de suas atribuições à medida que atuam no campo institucional e na sociedade de modo geral.

Em relação à profissão policial, constata-se que os policiais expressam valores e crenças de suas organizações que são interiorizados a partir da formação policial desenvolvida formalmente e de modo continuado. Destaca-se ainda o cotidiano de trabalho dos policiais marcado pelo enfrentamento de situações complexas que exigem a intervenção policial, superando os riscos e deficiências de recursos humanos, materiais e de infraestrutura. Por mais que a Polícia Militar tenha uma estruturação com maior capacidade do que a Polícia Civil, a participação no campo organizacional as tornam interdependentes. Desse modo, as deficiências de uma organização acabam tendo impacto na atuação da outra organização. Na próxima subseção, pretende-se tratar das ações de integração policial desenvolvidas no âmbito da 6ª RISP.

## **5.2 Ações de integração policial**

De acordo com Saporì e Andrade (2008) e Saporì e Andrade (2013), a integração das informações, das áreas geográficas de atuação e do planejamento operacional são as principais ações da política de integração, enquanto a

atividade correicional, a formação e ensino e a inteligência policial são as ações complementares.

A integração das informações se expressou inicialmente na criação do Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS), que estava previsto na Lei Estadual nº 13.968, de 27 de julho de 2001 e foi regulamentado pelo Decreto Estadual nº 43.778 de 12 de abril de 2004, para alterar o cenário de não compartilhamento de informações pelas organizações policiais. O SIDS é um sistema de gerenciamento integrado das informações produzidas pelas organizações policiais, Corpo de Bombeiros Militar e o Sistema Prisional, considerando as ocorrências, investigações, processo criminal e o cumprimento das penas.

No nível estratégico do SIDS, há um Conselho Gestor formado com representantes das organizações que compõem o sistema cuja responsabilidade é o gerenciamento. Para operacionalizar o compartilhamento das informações, foi criada uma estrutura tecnológica do sistema constituída pelo Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD), que reuniu no mesmo ambiente físico as centrais de comunicação e operação das organizações policiais e do Corpo de Bombeiros Militar, e pelo Centro Integrado de Informações de Defesa Social (CINDS), que se responsabiliza pela análise e publicação de relatórios sobre a incidência criminal.

No âmbito do CIAD, os módulos Controle de Atendimento e Despacho (CAD); Registro de Eventos de Defesa Social (REDS), Geoprocessamento e Estatística Espacial foram desenvolvidos. Em relação ao CINDS, pode-se dizer que os módulos institucionais PCNet e Sistema de Informações Prisionais (INFOPRI) da Polícia Civil; Sistema de Informações Penitenciárias (INFOPEN) do Sistema Prisional; Sistema Integrado de Comarcas (SISCOM) do Tribunal de Justiça foram vinculados ao SIDS para o compartilhamento de informações. Conforme Andrade (2006, p. 111),

[...] todas as definições em termos de soluções tecnológicas, desenvolvimento de módulos e de implantação e administração de centros operativos são realizadas por comissões de trabalho das quais participam representantes das duas polícias e da SEDS. Algumas delas contam, ainda, com a participação de membros do Corpo de Bombeiros Militar, do Ministério Público, do Poder Judiciário e do Sistema Prisional. Assim as definições estratégicas do Colegiado de Integração em relação ao projeto SIDS são desenvolvidas conjuntamente pelos órgãos envolvidos.

A estruturação da integração das informações realizada inicialmente em Belo Horizonte com a criação do Colegiado e do projeto SIDS foi, a partir de 2006, interiorizada. Pode-se entender que a integração das informações no âmbito da 6ª RISP tem como principal expressão o REDS e o ISP, uma vez que as estruturas do CAD, CIAD E CINDS se limitam às sedes administrativas da SEDS, Polícias Militar e Civil e Corpo de Bombeiros Militar. De acordo com os entrevistados abaixo,

O REDS é importantíssimo. É uma ferramenta de informação compartilhada de um ganho enorme. É um avanço institucional muito grande à consulta a banco de dados INFOPEN, INFOSEG, ISP que são bancos de informações criminais. [...]. No ISP faz parte dos dados coletados via REDS, alimentado dessa forma, elas acabam migrando as informações (Relato de entrevista, GPM 04).

[...] Há uns anos atrás, eu não sei há exatamente quantos anos, a um bom tempo, a Polícia Civil detinha todas essas informações [criminais] e a Polícia Militar não. [...]Hoje em dia é ao contrário, a Polícia Militar tem essas informações que a Polícia Civil também detém [...]. Existe um sistema muito bom hoje, o chamado REDS (Registro de Eventos de Defesa Social) que é da Polícia Civil e Polícia Militar, que ele substitui o antigo [Boletim de Ocorrência] [...]. Hoje em dia, o sistema já te acusa isso [mandados de prisão]. Aí todas as informações que o REDS absorve, eles passam para a Polícia Civil e no momento da recepção essas informações são passadas para o documento da Polícia Civil chamado PCNET que é o que começa a elaborar hoje todo o inquérito

policial. Nós temos hoje uma forma [de inquérito policial] que é todo digitalizado [...] (Relato de entrevista, GPC 01).

Observa-se que os dois entrevistados mencionam a importância das organizações policiais terem bases de dados compartilhadas, pois o trabalho preventivo e repressivo imediato da Polícia Militar pode ser desenvolvido de modo mais efetivo, tendo em vista o acesso às informações criminais, de identificação do cidadão abordado no patrulhamento e, mesmo, da propriedade de veículos automotores que evita deslocamento desnecessário de policiais militares para as unidades da Polícia Civil com o intuito de simples identificação de indivíduos. Similarmente, o trabalho da Polícia Civil também pode apresentar melhorias, pois a recepção de ocorrências já evidencia todo o processo de confirmação da identificação dos indivíduos e também de veículos automotores. Além disso, há ganhos relacionados ao acesso de dados do módulo REDS para a sua transferência para o PCNet.

Nos relatos acima, é possível notar a importância que se dá à participação da própria organização policial dos entrevistados na construção do arranjo institucional do SIDS. Pode-se dizer que o destaque da própria organização na construção de instituições e na sua consolidação não é resultante simplesmente do processo de interiorização dos valores e crenças que fornece ao indivíduo de uma organização as condições para interpretar os processos históricos a partir de sua realidade de trabalho e de vida. Como se trata do compartilhamento de informações por meio de sistemas informatizados que podem ser acessadas e interpretadas diuturnamente, tem-se também a busca pela legitimidade das organizações a partir da ideia de que é preciso investir na preparação dos policiais na utilização desses sistemas informatizados, visando à melhoria dos resultados do trabalho policial não somente do ponto de vista quantitativo, mas também qualitativo a ser apresentado para o governo e sociedade (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A integração das informações ao reunir diversos subsistemas interligados no SIDS não é vista somente por uma ótica de avanço e otimização do trabalho policial. Algumas limitações são apontadas.

Na verdade não há falta de integração de sistemas das instituições [...]. Existe na verdade um sistema que não permite a união das instituições em torno de um único banco de dados. Esse que é o grande problema que eu vejo. A gente utiliza o ISP, a gente utiliza o INFOSEG, a gente utiliza o sistema do DETRAN. Ou seja, a gente compartilha os bancos de dados existentes no sistema. Então, nesse aspecto avançou muito. [...]. É [...] a gente tem que buscar informações em bancos de dados diversos e isso prejudica a atuação e intervenção das polícias como um todo (Relato de entrevista, GPM 02).

Têm dificuldades por que a Polícia Militar faz o registro da ocorrência, mas quando chega aqui na Polícia Civil o delegado analisa a ocorrência [e] não é aquele tipo penal que foi descrito na ocorrência. Geralmente registra como um tipo penal e [...] quando a gente faz o inquérito sai com outro tipo penal e isso aí dificulta um pouquinho. [...] O que ele [policial militar] registra lá [no sistema REDS], a gente não muda aqui. Geralmente dá esse probleminha, essa divergência de informação (Relato de entrevista, GPC 05).

Ao tratar sobre as dificuldades da integração das informações, o entrevistado GPM 02 se expressa por meio de um discurso instrumental, justificando a importância do aprimoramento da integração das informações que há de ser conquistado quando se tiver um único banco de dados para as organizações policiais estaduais e federais. Destaca-se, nesse sentido, a dimensão técnica sob a argumentação de que possíveis avanços irão tornar as organizações policiais mais eficientes e eficazes, considerando a ideia de Scott e Meyer (1994). De outro modo, o entrevistado GPC 05 enfatiza mais a dimensão institucional, porque a integração das informações não significa que há garantia absoluta de eficiência no sistema informatizado. A Polícia Civil, por meio de sua

competência investigativa e de polícia judiciária, detém a prerrogativa de (re)classificação do ilícito penal e estabelecimento de procedimentos investigativos de acordo com o tipo de ilícito penal. Tais processos de trabalho das Polícias Militar e Civil demonstram que além da preocupação com a dimensão técnica há também a dimensão institucional que se sustenta nas especificidades e competências legais e prerrogativas dos cargos dentro das organizações (SCOTT; MEYER, 1994).

É relevante destacar, à luz da teoria institucional, que as linguagens e códigos utilizados em cada polícia e suas competências estão fortemente e legalmente institucionalizadas. Assim, à medida que as organizações policiais utilizam sistemas computadorizados compartilhados, a forma diferente de interpretar a ocorrência criminal ou atribuir um determinado ilícito penal à ocorrência permanece apesar do compartilhamento. Rodrigues (2004) reflete sobre o processo de comunicação formal entre as Polícias Militar e Civil com exemplos de Boletim de Ocorrência (BO), que antecedem ao REDS, confeccionados por policiais militares e outros documentos administrativos da Polícia Civil. Para esse autor, o REDS é resultado do processo de padronização de linguagens entre as organizações do campo de segurança, mas são mantidas as linguagens específicas e processos hermenêuticos de cada organização. Tais considerações são importantes por compreender a relação entre as características de cada organização e a padronização no campo de segurança referente à integração das informações.

Entre os operadores de segurança pública das Polícias Militar e Civil há o reconhecimento da importância do módulo REDS e de outros sistemas interligados. Entretanto, eles mencionam a continuidade de retenção de informações, mesmo que temporariamente, sem o compartilhamento no SIDS como limitações da integração das informações.

O REDS vem trazendo muitas melhorias porque o acesso dessa informação é livre entre as duas polícias. O que eu acho que falta [...] são [as] informações mais sigilosas a respeito de investigações; a respeito de mandado de busca e apreensão, mandado de apreensão que muitas [...] vezes é dificultado pela Polícia Civil [...] (Relato de entrevista, OPM 10).

Acho que é um pouco vago ainda [a integração das informações] [...]. Eu falo isso [...] em relação aos bancos de dados. Às vezes chega um mandado de prisão para a Polícia Civil e eles não lançam no sistema como forma para não divulgar e ficar retido com eles a informação para [...] correrem atrás [...]. Às vezes, a Polícia Militar está abordando, consulta o prontuário da pessoa e ali no sistema não tem nada, não sabe que tem um mandado de prisão pra ela. Posteriormente [...] eles [Polícia Civil] lançam no sistema. Aí que a gente vai ter conhecimento que ele [infrator] está com um mandado de prisão. Às vezes o indivíduo já até passou por nós e a gente não teve esse conhecimento, pois o banco de dados não estava alimentado (Relato de entrevista, OPM 02).

Só existe compartilhamento no REDS [...]. Ele é um documento que todas as três forças [...] Polícia Militar e Civil e Bombeiros têm acesso. Só isso. Cria acesso ao BO [Boletim de Ocorrência] que a gente faz, nós temos acesso ao BO que eles fazem, mas a parte de informação que eles coletam da rua e que a gente coleta da rua, nenhum troca com ninguém. Não tem banco de dados (Relato de entrevista, OPC 13).

[...] A gente conhece aqueles [REDS] que eles [policiais militares] confeccionaram. Eles vão entregar pra gente e daí em diante, eles não sabem se o suspeito que eles tinham naquele boletim de ocorrência foi de fato indiciado, se foi comprovada a autoria dele ou se não foi. Então, [...] o que eles sabem é o que tá no B.O. e pronto. Eu acho que seria interessante se eu fosse policial militar [...] saber o que tá sendo feito com as informações que eu passei no B.O. Isso seria interessante, saber em que pé que tá, se o cara tinha um álibi, se não tinha, se de fato ele era realmente o autor, se as minhas suspeitas sobre ele eram de fato verdadeiras, verídicas (Relato de entrevista, OPC 03).

Pode-se entender, a partir dos relatos, que a criação de sistemas computadorizados com bases de dados compartilhados entre as polícias e demais organizações da segurança pública não altera a totalidade dos processos comunicacionais desenvolvidos internamente nas organizações. Tem-se o início do processo de institucionalização de tais mudanças que além de serem adotadas no sentido formal dos sistemas de informação hã de ser, paulatinamente, incorporadas na vivência informal dentro e entre as organizações e seus agentes.

Enquanto a integração das informações enfrentou problemas concretos de não compartilhamento de informações, criando o SIDS com suas estruturas e subsistemas informacionais, a integração geográfica (áreas de atuação) teve como desafio a promoção da equivalência das áreas territoriais de atuação das organizações policiais. Cada polícia mantinha circunscrições que impossibilitavam o compartilhamento sistemático de informações e interação entre os policiais no exercício de suas funções, gerando muitos conflitos de competências e ineficiência policial (SANTOS FILHO, 2009).

O projeto das Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) foi concebido para promover uma divisão do território de Minas Gerais em circunscrições únicas. As organizações policiais passariam a ter equivalência entre suas unidades e comandos com responsabilidade conjunta pela segurança pública naquela área de atuação.

De acordo com a Resolução Conjunta nº 177, de 21 de janeiro de 2012 (Anexo B), a integração geográfica se desenvolve no nível estratégico por meio das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) que incluem as Regiões de Polícia Militar e os Departamentos de Polícia Civil. Por sua vez, no nível tático estão as Áreas de Circunscrições Integradas de Segurança Pública (ACISP) com os Batalhões da Polícia Militar ou Companhias Independentes de Polícia Militar e as Delegacias Regionais da Polícia Civil. No nível operacional, encontram-se as Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) cuja formação envolve as

Companhias da Polícia Militar e das Delegacias da Polícia Civil. A definição da articulação territorial entre as organizações policiais e o Corpo de Bombeiros Militar é realizada pela Resolução Conjunta nº 176, de 21 de janeiro de 2012. A Figura 1 apresenta a equivalência entre as unidades policiais nos três níveis estratégico, tático e operacional na integração geográfica.



Figura 4 Correspondência das áreas territoriais

Fonte: Minas Gerais (2009)

Atualmente, Minas Gerais tem 18 RISP com suas respectivas ACISP e AISP. Uma exceção existente, conforme Resolução nº 177/2012, é a equivalência de unidades do Corpo de Bombeiros com as organizações policiais. Em razão da estrutura institucional do Corpo de Bombeiros ser menor que a das polícias, nem sempre, as RISP contam com Comandos Regionais do Corpo de Bombeiros. Nesses casos, as unidades dos níveis tático ou operacional são equivalentes ao nível estratégico da integração geográfica.

Ao tratar do desenvolvimento da integração geográfica na 6ª RISP, nota-se que os entrevistados do grupo de gestores procuram descrever os níveis da integração geográfica e as suas respectivas funções nas relações institucionais e, ainda, o processo de fragmentação da 6ª RISP com a criação da 17ª e da 18ª RISP cujas sedes são Pouso Alegre e Poços de Caldas respectivamente.

Nós temos as AISPs que são a base dessas informações, cujo delegado da Polícia [Civil] tem contato direto com o tenente da Polícia Militar, onde ele planeja ações quase que exclusivamente operativas, operacionais. Nós temos as ACISPs que são coordenadas pelos delegados regionais e essas ACISPs [...] têm a função também de orientar as ações de operações, mas também receber informações; coordenar essas ações que são feitas pela base. Isso é feito no âmbito das ACISPs. Num terceiro estado, se têm as RISPs que são compostas pelos chefes de departamentos, chefes de regiões, num nível também de levantamento, de planejamento num âmbito maior dessas ações (Relato de entrevista, GPC 01).

Esse sistema de integração [...] uniu as regiões em conjunto, as duas instituições [Polícias Militar e Civil] que atendem aquela região e uniu, facilitou bastante. Antigamente, o nosso 6º Departamento pegava todo o sul de Minas [...] eram 9 regionais, daí depois houve essa redistribuição. Fez o Departamento de Pouco Alegre e por último o de Poços de Caldas e dividiu. E agora estamos com essas 4 regionais. [...] Uma área muito grande fica muito difícil, né? (Relato de entrevista, GPC 05).

Observa-se que a integração geográfica da 6ª RISP passou por modificações nos últimos anos que demandou novos processos de institucionalização não somente para as estruturas policiais mais antigas como o 6º Departamento de Polícia Civil e a 6ª Região de Polícia Militar, mas também para as novas estruturas que surgiram em Pouso Alegre e Poços de Caldas. Para Tolbert e Zucker (1999), a criação de novas instituições no campo e, mesmo, nas organizações demandam a institucionalização para que sejam incorporadas à dinâmica de valores, crenças e atividades das organizações participantes do campo organizacional. Nesse sentido, as organizações policiais se adaptaram às novas jurisdições de seus comandos e interações interorganizacionais.

Os relatos de gestores da 6ª RISP não expressam a expectativa de que a integração da área geográfica atinja o nível mais aprofundado da política em poucos anos. Como o entrevistado GPC 05 expõe, a criação das duas novas RISP diminuiu a área territorial que era muito extensa e possibilitou maior

interação dentro da RISP. No entanto, a exceção existente de uma ACISP ter duas Delegacias Regionais da Polícia Civil e um Batalhão da Polícia Militar é apontada como um problema para o trabalho regionalizado, pois não permite que os comandos das organizações policiais estejam na mesma cidade.

O nosso único problema é com a nossa regional de Campo Belo, porque o batalhão é o mesmo de Lavras. Aqui na nossa região, as duas regionais que trabalham com o mesmo batalhão (Lavras e Campo Belo), apesar de lá tem a estrutura já formada de regional [Polícia Civil] a Polícia Militar não tem o batalhão que seria o apropriado para trabalhar junto independente, então acaba que é tudo aqui no 8º Batalhão. Só esse problema. E com essa diminuição de cidades fica mais fácil realmente, você saber a cidade certa que tá tendo maior número de criminalidade e focar mais nessa cidade (Relato de entrevista, GPC 05).

Por outro lado, alguns entrevistados informaram que há previsão de que a cidade de Campo Belo tenha futuramente uma Companhia Independente de Polícia Militar. Estudos já foram feitos para analisar a viabilidade e necessidade de criação dessa unidade policial. Contudo, eles afirmam que o processo de criação de uma Companhia depende da existência de recursos financeiros para a infraestrutura predial, logística e contratação de pessoal, bem com a deliberação do Comando Geral da Polícia Militar. Trata-se, portanto, de uma mudança institucional que não ocorre no âmbito regional, mas depende da tomada de decisão no nível estratégico da organização e também do governo de Estado, uma vez que a Polícia Militar precisa elevar seus recursos junto ao orçamento estadual para a promoção de mudanças estruturais.

Outra questão a ser considerada é a criação de unidades policiais integradas. De acordo com Andrade (2006), a integração geográfica demanda a existência de unidades policiais no nível de RISP e de AISP que sejam compartilhadas por policiais militares e civis, uma vez que o projeto não

vislumbra a integração em unidades policiais no nível de ACISPs<sup>10</sup>. No entanto, o processo de institucionalização dessa ação à semelhança da criação de unidades policiais das organizações depende da existência de recursos públicos. Os relatos dos operadores das Polícias Militar e Civil expressam que a integração geográfica ainda não é concreta para eles no sentido mais operacional, apesar do conhecimento de que os comandos das organizações policiais se reúnem e planejam o trabalho policial na região.

[...] Essas divisões AISP, RISP, ACISP, isso foi feito mais pra se reunirem [comandantes e delegados], discutirem e colocarem no papel, fazer estatística. Eu acho que, na prática mesmo de estruturar aquela área que está precisando de efetivo, até hoje, eu não vi mudanças assim que justificaram essa nova reformulação não (Relato de entrevista, OPC 10).

Essa integração [geográfica] [...] acaba acontecendo de maneira mais administrativa do que operacional. [...] se ela acontecesse de maneira mais operacional, aí sim, a gente teria um ganho mais efetivo. [...] a gente não consegue ver com frequência a Polícia Militar e a Polícia Civil, participando efetivamente de uma operação na rua. [...] isso devia acontecer com mais frequência. Acredito que um dia a gente vá chegar nessa situação, mas por enquanto, por enquanto não (Relato de entrevista, OPM 04).

Pode-se entender que a contestação das instituições criadas na integração geográfica é realizada explicitamente pelos operadores, pois eles ainda não observam a expansão de tais instituições para a totalidade dos participantes do campo organizacional, embora seja possível interpretar a partir do discurso de alguns operadores que a intensificação das relações interpessoais entre policiais civis e militares, tanto nos procedimentos rotineiros de

---

<sup>10</sup> Andrade (2006) menciona que não houve acordo sobre a criação ou realocação de unidades policiais no nível de ACISP. Somente nos níveis de RISP e de AISP as organizações policiais concordaram com o compartilhamento de instalações físicas.

policiamento ostensivo e investigativo quanto nas operações conjuntas, sinalize a institucionalização dessa ação de integração também entre os operadores. Para Lindner e Rittberger (2003), a falta de consenso, em muitos casos, está relacionada aos interesses diversos e à preocupação com a mudança da realidade, alterando a dinâmica interna e as relações de poder.

Em relação à integração do planejamento operacional, pode-se dizer que essa ação tem o objetivo de reunir as duas organizações policiais para a realização do planejamento conjunto das ações, tendo em vista a incidência criminal nos três níveis de integração geográfica RISP, ACISP e AISP. O mecanismo formal utilizado para o desenvolvimento da ação é a metodologia denominada como Integração da Gestão em Segurança Pública (IGESP). O IGESESP se caracteriza como um modelo de integração e gerenciamento da segurança pública que utiliza os conhecimentos e técnicas à disposição das polícias para o tratamento das informações relevantes que podem auxiliar na coordenação das ações integradas (SOUZA, 2005). Para Beato Filho et al. (2007, p. 5),

[...] Outra inovação da IGESESP refere-se ao estímulo à capacidade analítica das polícias na produção qualificada de informação e seu uso de forma inteligente. Assim, o IGESESP prioriza a identificação de fatores causais, padrões e tendências de eventos criminais.

As informações sistematizadas sobre a incidência criminal são utilizadas para a elaboração do Diagnóstico Orientado para a Gestão e Solução de Problemas (DOGESP) conjuntamente pelos gestores das organizações policiais no nível AISP. Após a conclusão do diagnóstico, realizam-se reuniões envolvendo os gestores das RISP e ACISP, representante da SEDS e autoridades pertencentes às outras organizações do sistema de justiça criminal e do município para a apresentação do diagnóstico e discussão sobre as ações que

podem ser realizadas para a redução do índice de criminalidade (ANDRADE, 2006).

No âmbito da 6ª RISP, a integração do planejamento operacional no sentido formal, contando com a participação da SEDS, é descrita pelos gestores regionais a partir da noção de coleta e tratamento das informações criminais e planejamento do trabalho policial para a redução dos índices criminais.

Nós temos a chamada, com relação ao IGESP, geralmente naquela primeira reunião já é feito um planejamento já levando em consideração um levantamento com relação à criminalidade da localidade, tal que a operacionalização de que a Polícia Civil e a Polícia Militar irão fazer no decorrer daquilo. Então a gente já faz aquele planejamento antes, com relação aos crimes violentos, aos crimes não violentos com relação aos homicídios, ao tráfico (Relato de entrevista, GPC 06).

Existe um [...] calendário de reuniões a cada seis meses para que a gente possa discutir os problemas das Áreas Integradas de Segurança Pública. Ele já foi a cada quatro meses agora é semestral, por uma série de questões, contenção de gastos, custos e por aí vai. Só que antes de acontecer a reunião de avaliação das AISP, nós temos as reuniões das ACISP, os comandantes de unidade, os comandantes e chefe de delegacia regional e também do comandante regional, do chefe de departamento que é de RISP (Relato de entrevista, GPM 04).

Observa-se que a integração do planejamento operacional é desenvolvida por intermédio da utilização de ferramentas estatísticas e de geoprocessamento que define as localidades que mais necessitam de policiamento ostensivo ou, mesmo, de ações repressivas devido à ocorrência sistemática de ilícitos penais. A SEDS e as Polícias Civil e Militar discutem e firmam compromissos para a diminuição dos índices criminais no contexto da

política estadual de Acordo de Resultados<sup>11</sup>. As demandas de infraestrutura e de aumento do contingente policial também são debatidas nas reuniões de planejamento operacional, conforme o relato dos entrevistados e de Andrade (2006). Quando as demandas não são atendidas, surge o descontentamento por parte de membros das organizações policiais, bem como de representantes de outras organizações do Sistema de Justiça Criminal, do Poder Público Municipal e da sociedade civil. Alguns gestores mencionam que a 6ª RISP tem recebido investimentos importantes nos últimos anos, principalmente na criação de novos cargos públicos e realização de concursos. Contudo, eles reconhecem que os investimentos estão relacionados ao processo orçamentário e à capacidade financeira do Estado.

Esse eixo temático permite a consideração dos múltiplos níveis de análise, tendo em vista o modelo teórico de Augusto (2006). No nível do campo organizacional, mantém-se o desenvolvimento institucional do planejamento na RISP, ACISP e AISP com o gerenciamento e análise de resultados. As organizações policiais preocupam-se mais com a dimensão técnica ao apresentarem os resultados de seu trabalho e se comprometerem com metas de diminuição da criminalidade e com a metodologia IGESP.

De acordo com o entrevistado GPM 04, na 6ª RISP, as reuniões periódicas entre policiais militares e civis já aconteciam antes do início da metodologia IGESP para o planejamento operacional.

---

<sup>11</sup> Para Guimarães, Pordeus e Campos (2010), o Acordo de Resultados é um instrumento pelo qual os diversos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual celebram compromissos em alcançar as metas relacionadas à realização de seus serviços públicos tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. Após a fase de pactuação das metas e benefícios, os órgãos e entidades desenvolvem seus trabalhos, tendo como referência indicadores durante o processo de acompanhamento dos resultados alcançados e na avaliação de desempenho dos órgãos e entidades.

[...] Na nossa região nós já tínhamos uma rotina de fazer reuniões [da Polícia Militar] antes do IGESP, porque nós começamos a mapear a criminalidade, dividimos em setores o policiamento principalmente de Lavras, Varginha também [...] em Três Corações também. E aí nessas discussões: aonde o crime está acontecendo? A que horas está acontecendo? Quem está fazendo? Nós começamos a convidar a Polícia Civil e eles sempre vinham, mas vinham em função do relacionamento pessoal, não institucional. Então aonde as pessoas se dão bem, o IGESP funciona 100%, onde elas não se dão bem sempre vai ter um entrave (Relato de entrevista, GPM 04).

Nota-se que a IGESP é um mecanismo formal de planejamento para alcançar objetivos de redução da criminalidade e eficiência das organizações policiais. Contudo, para a efetividade na política de integração é necessário o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais baseados na confiança. O entrevistado GPC 01 compreende que “a conversa é muito importante também, por qual razão, a Polícia Civil em determinadas ações ela demanda meses pra chegar à comprovação de determinados crimes”. As reuniões informais entre os gestores das RISP, ACISP e AISP são espaços para o compartilhamento de informações importantes para a prevenção e para a investigação, evitando-se o retrabalho e a concorrência entre as organizações policiais. O relato do entrevistado GPM 02 também aponta a importância das reuniões informais.

[...] As nossas reuniões são muitas [...] vezes informais [...] pra manter e estimular que o trabalho das nossas bases continue sendo mantido e aparar algumas arestas, que são coisas que sempre têm acontecido e que acontece aí na troca de relacionamento entre as pessoas e as instituições. Mas ordinariamente, reuniões são sempre mais informais mesmo (Relato de entrevista, GPM 02).

Desse modo, os gestores dos diversos níveis da área de atuação mantêm as reuniões formais com a participação da SEDS para a pactuação de ações a serem desenvolvidas para a redução da criminalidade e alcance de metas

específicas a cada organização. Por outro lado, criam entre si mecanismos informais de relacionamentos e confiança que se encontram no nível individual, mas têm a capacidade de auxiliar no alcance de objetivos e metas das organizações, refletindo a noção de múltiplos níveis defendidos por Augusto (2006).

Pode-se entender que as organizações policiais desenvolvem ações integradas para a redução da criminalidade. Os operadores das Polícias Civil e Militar apontam as especificidades dessas ações e seus resultados.

Geralmente essa integração ocorre mais nas operações, que são operações pra cumprimento de mandado de prisão e de busca [e apreensão] (Relato de entrevista, OPC 02).

[...] Então nas operações de grande porte que demanda um número de pessoas elevado que cada um não vai conseguir fazer sozinho então são feitas aquelas operações em conjunto, mandado de busca e apreensão, mandado de prisão. Mas isso é quando necessita de um efetivo maior. Agora trabalhos preventivos, trabalhos que são feitos anterior ao fato acontecer isso eu não vi acontecer ainda na Polícia [Civil] (Relato de entrevista, OPC 10).

Cumprimento de mandado de busca e apreensão, principalmente. Eu poderia me lembrar de algumas [ações integradas], umas delas, não me lembro de ter participado [...]. Mas a maioria das operações em conjunto seria nesse sentido de combate ao crime organizado, combate ao tráfico de drogas, cumprimento de mandado de busca e apreensão e mandado de prisão (Relato de entrevista, OPM 04).

Sempre tem sido feito as operações de integração, né? Trabalhamos nós e o pessoal da Polícia Civil. Essas operações têm calendários; têm datas marcadas, né? São planejadas. Eu acho que são poucas, são poucas operações nesse sentido. Então, eu acho que elas tinham que ter um número maior de operações; um planejamento mais em conjunto dos nossos comandantes juntamente com os coordenadores da Polícia Civil (Relato de entrevista, OPM 05).

Os entrevistados frisam que a integração tem se efetivado mais no cumprimento de mandado de prisão e de busca e apreensão. Para eles, as operações conjuntas repressivas são desenvolvidas por causa do baixo efetivo policial da Polícia Civil que demanda apoio da Polícia Militar para as ações repressivas. De outro modo, não foram mencionadas ações preventivas conjuntas pelos operadores, embora alguns gestores, como o GPM 02, lembram que algumas operações preventivas são realizadas a partir das diretrizes do nível estratégico do Sistema Defesa Social. Para esse entrevistado, trata-se de um tipo de ação policial específica que envolve a Polícia Militar, a Polícia Civil e outros órgãos.

É importante destacar que a integração do planejamento operacional ao ser vivenciado pelo aspecto formal das reuniões do IGESP e das ações policiais integradas preventivas e repressivas encontra nos aspectos informais das relações interpessoais entre os policiais das duas organizações a complementaridade necessária para garantir a efetividade do trabalho policial.

Às ações de integração das informações, da área de atuação e do planejamento operacional acrescentam-se as ações complementares de integração da formação e ensino policial e de inteligência policial. A formação policial das duas organizações policiais mineiras se fundamenta na Matriz Curricular Nacional elaborada pela SENASP com a participação de policiais oriundos de diversas organizações policiais dos estados federados. De acordo com Brasil (2004), a Matriz Curricular define os fundamentos da formação policial para que as organizações desenvolvam as atividades de formação de modo padronizado e integrado.

Cada organização policial mineira tem a sua própria Academia de Polícia para a realização dos cursos de formação das carreiras que compõem o quadro de servidores policiais. A adoção da Matriz Curricular Nacional não significou a alteração das estruturas de ensino formal como se pensava no Plano

*Segurança Pública para o Brasil*. Desse modo, a formação policial militar foi mantida separada da policial civil nos cursos de ingresso dos cargos de gerência e operacional (ANDRADE, 2006).

Apesar da separação na formação, em março de 2004, fundamentada na Resolução Conjunta nº 12, de 31 de julho de 2003, foi designada uma comissão interorganizacional (representantes da SEDS, Polícia Militar e Polícia Civil) para desenvolver o projeto intitulado Treinamento Policial Integrado. Esse projeto tinha a proposta de capacitar os policiais das duas organizações por intermédio de cursos integrados de Direitos Humanos, Polícia Comunitária, Técnica Policial, dentre outras áreas que seriam pertinentes às duas organizações. Os cursos eram custeados pela SENASP e operacionalizados pela SEDS em parceria com as Polícias Civil e Militar (ANDRADE, 2006).

Nos anos seguintes, a SENASP manteve o apoio à formação integrada nos cursos de Promotor de Direitos Humanos; Instrutor de Direitos Humanos; Mediação de Conflitos; Multiplicador de Polícia Comunitária; Treinamento para Multiplicadores com Armas de Fogo (SANTOS FILHO, 2009). Além dos cursos de capacitação, a SENASP também investiu nos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Segurança Pública a serem ofertados por Instituições de Ensino Superior por meio de convênios, totalizando 360 horas/aula. Nesse caso, as vagas eram destinadas aos policiais estaduais e da União. Andrade (2006, p. 136) menciona que

[...] com exceção dos cursos de pós-graduação, os demais cursos promovidos como estratégias para a integração são cursos de curta duração, em geral de 40 horas-aula. Ademais, as disciplinas ministradas geralmente fazem parte dos cursos específicos realizados pelas Academias de Polícia Civil e Militar, especialmente no caso do Treinamento Policial Integrado.

Nota-se, que apesar da manutenção da formação e ensino policial específica de cada organização em Minas Gerais, os cursos de aperfeiçoamento e de treinamento operacional têm se desenvolvido no interior, como no caso da 6ª RISP.

Nós tivemos cursos de Polícia Comunitária. É os nossos cursos de Direitos Humanos [...]. Nós tivemos participação de policias civis, participação da comunidade. É, atualmente, eu estou com uma demanda da Polícia Civil de [...] um treinamento conjunto [...] de abordagem policial, né?! Não é com tanta frequência, até por características diferentes das duas instituições (Relato de entrevista, GPM 02).

Geralmente quando há esse curso [integrado], ele é realizado talvez em sede de RISP ou até mesmo em Belo Horizonte. Até pouco tempo, nós tivemos aqui um curso de capacitação [...] voltado para a apuração ou a técnica com relação ao manuseio de explosivos. Então houve a participação do Exército. Houve a participação da Polícia Civil. Houve a participação da Polícia Militar [...]. Então, [...] são feitos geralmente em Belo Horizonte. Mas há também aqueles [cursos] [...] voltados às duas instituições em si. Eles são feitos de forma conjunta (Relato de entrevista, GPC 01).

É importante considerar que a realização de cursos de capacitação ou, mesmo, treinamento operacional demanda recursos financeiros e infraestrutura. Como já foi mencionado, a SEDS tem tido um papel fundamental no fomento da formação integrada e na condução do processo de realização dos cursos não somente na região metropolitana, mas também no interior de Minas Gerais. Em razão dos recursos financeiros para a formação policial integrada serem obtidos por meio de convênio com a SENASP, além de recursos do orçamento estadual destinado à segurança pública, observa-se a tendência à centralização dos cursos de formação integrada em Belo Horizonte ou em sedes de RISP. Esse processo de centralização está atrelado à constituição hierarquizada das organizações e

também das estruturadas de poder no campo de segurança pública compostas por níveis.

A formação integrada pode proporcionar a partilha de conhecimentos e experiências relacionados à temática abordada, mas também a compreensão das especificidades e dificuldades do trabalho de policiais da outra organização que compõe a RISP. Essa ação de integração tem a capacidade de promover a discussão sobre as características das organizações para, em um segundo momento, buscar-se a mudança na cultura organizacional que inclua uma nova ótica de trabalho integrado a ser expresso no compartilhamento de informações e estrutura física e colaboração no exercício das atribuições da outra organização (BARRETO JÚNIOR; SAPORI; SOUZA, 2003). Os operadores mencionam as contribuições obtidas em virtude da participação nos cursos integrados.

Eu vou fazer 10 anos de polícia. Nesses 10 anos [...] posso dizer que realmente não ficou só em palavras e papel [...]tanto que [...] a gente participou de cursos junto com Polícia Civil, Bombeiro, com agentes penitenciários. Acho que a visão [...] é de abranger todas as forças pra que [desenvolvam um] trabalho coeso, participativo entre as forças e [...] [alcancem] os melhores resultados. [...] eu acho que houve uma mudança de mentalidade, de abrir as portas da nossa instituição para os outros. E eles em contrapartida da mesma forma, poder receber a gente lá, haver esse intercâmbio de informação (Relato de entrevista, OPM 07).

Já participei de uns cursos [...] em conjunto já. Inclusive esses cursos foram oferecidos na sede do 8º Batalhão. [O] curso de polícia comunitária, curso de direitos humanos, curso de ações policiais, né? Uns três ou quatro cursos [...]. Sempre se fala em integração, todos os cursos se falou em integração, tanto é que esses cursos foram oferecidos justamente visando à concretização dessa junção das polícias (Relato de entrevista, OPC 04).

Considerando os valores e crenças que se institucionalizam no decorrer da história de uma organização, conforme a compreensão de Scott (2001), pode-

se dizer que os operadores mencionados acima têm ciência da importância dessa ação para a consolidação da política de integração que vai além da realização de cursos, uma vez que os ambientes de trabalho de uma organização é aberto à outra. Assim, as organizações e seus profissionais se aproximam e conhecem os ritos, valores e crenças a partir do funcionamento interno das organizações (SCOTT, 2001). De outro modo, as relações interpessoais também criam os seus próprios ritos e valores que passam a caracterizar o trabalho na organização.

Observa-se ainda que em razão da Polícia Civil centralizar a formação inicial das carreiras em sua Academia de Polícia em Belo Horizonte e a Polícia Militar manter cursos obrigatórios para a ascensão na carreira de praça nas Regiões de Polícia Militar é possível notar as diferenças substanciais também na infraestrutura destinada à formação policial, pois em cada sede de RPM é mantida uma Cia PM que se responsabiliza pela formação continuada.

Em relação à outra ação complementar denominada como inteligência policial, pode ser mencionada a criação do Gabinete de Gestão Integrada de Segurança Pública (GISP), em 2003, por meio do Decreto Estadual nº 43.664, de 03 de novembro de 2003. Esse órgão do nível tático do Sistema de Defesa Social atua em três áreas fundamentais: protege as autoridades que estão sob ameaça relacionada ao exercício do cargo público; investiga crimes que são praticados contra autoridades e policiais e reprime as ações do crime organizado (ANDRADE, 2006).

O GISP é composto pelas seguintes estruturas: conselho gestor; secretaria executiva; coordenadoria de inteligência de segurança pública; coordenadoria de combate ao crime organizado e coordenadoria de proteção de autoridades. Diferentemente do GGI já abordado no capítulo anterior como um órgão no nível estratégico com responsabilidades construtivas e deliberativas relacionadas ao plano de segurança pública, o GISP é um órgão executivo das

ações integradas de inteligência policial cujas diretrizes se originam no Colegiado de Defesa Social e do Conselho Gestor do GISP (ANDRADE, 2006).

O GISP está em funcionamento efetivo desde o ano de 2005. Participam do GISP a Secretaria de Estado de Defesa Social, Polícias Militar e Civil, Ministério Público, Tribunal de Justiça de Minas Gerais, Assembleia Legislativa e Polícias Federal e Rodoviária Federal. Considerando a especialidade a ser tratada pelas estruturas do GISP, o trabalho a ser executado envolve mais a presença das organizações policiais e o Ministério Público, embora no âmbito do Conselho Gestor todas as organizações supracitadas têm participação garantida (ANDRADE, 2006).

Semelhante ao início do desenvolvimento de outras ações, a inteligência policial contou com o repasse de verbas pelo Governo Federal por meio de convênio com o Ministério da Justiça nº 004/2003 para a sua estruturação e também dos recursos estaduais. A SEDS teve um papel fundamental nesse processo de estruturação do GISP seja na implantação da sede do GISP seja na aquisição de equipamentos destinados à operacionalização das ações de inteligência pelas equipes mistas de policiais civis e militares (ANDRADE, 2006).

A integração da inteligência policial não se limita às estruturas do GISP em Belo Horizonte, embora os arranjos estruturais criados pelo Sistema de Defesa Social no nível tático tenham maior sustentação formal para o exercício das ações de inteligência. Um aspecto que se destaca nesse caso é a manutenção de uma unidade destinada ao trabalho integrado de inteligência pelas duas polícias em Belo Horizonte que amplia o compartilhamento de informações e planejamento de ações para além dos serviços de inteligência ainda mantidos separadamente pelas organizações policiais e Ministério Público relacionados às suas competências constitucionais.

No âmbito regional, também há ações de inteligência policial que envolvem as duas polícias. Essas ações são gerenciadas pelos gestores dos três níveis da integração geográfica e operacionalizadas por suas respectivas equipes de inteligência com compartilhamento de informações e atuação em operações originadas a partir das demandas da Polícia Militar e da Polícia Civil.

Com relação à atuação em conjunto com a Polícia Civil, normalmente, ela se dá no campo da inteligência. [...] As nossas ações no campo da inteligência essas sim são realizadas de forma conjuntas, ou seja, a gente troca informações com a Polícia Civil em relação [...] às investigações que eles estão fazendo. [...] então assim são instituições diferentes, trabalhando em momentos diferentes, mas se valendo uma do trabalho da outra, né?! [...] Agora o trabalho de inteligência tem contribuído para que eu faça uma melhor prevenção e contribuído para que a Polícia Civil faça uma melhor repressão [...] (Relato de entrevista, GPM 02).

Na integração o que é feito é o seguinte, a gente senta à mesa, a gente vê o que cada um tem, trabalha essas informações e depois pra gente poder unificá-las [...]. As vezes, uma instituição tem uma parte da informação, a outra instituição tem outra parte e essas informações isoladas talvez não gerem um resultado mais eficaz, do que se a gente tivesse essa informação toda. [...] a Polícia Militar tem um setor de informações dela que a gente chama de PM2 a Polícia Civil tem essa inteligência também. [...] cada instituição contribui com parte do que tem de informação e a partir daí a gente operacionaliza isso (Relato de entrevista, GPC 04).

Observa-se novamente a preocupação com a definição de competências das duas organizações no desenvolvimento da integração, embora seja reconhecida a possibilidade de mútua contribuição no alcance dos objetivos específicos das organizações a partir do compartilhamento de informações. Desse modo, a inteligência policial complementa o planejamento operacional, tendo em vista que trabalha na coleta e análise de informações que serão úteis

para a tomada de decisão pelos gestores regionais e depois no cumprimento das ações específicas de cada organização e das operações conjuntas.

No entanto, se o trabalho executado por uma equipe de inteligência repercutir negativamente no trabalho de outra equipe surgem obstáculos para a continuidade da integração nessa área. Alguns gestores da Polícia Civil se manifestam contrários ao trabalho investigativo pela Polícia Militar que não tenham o enfoque na prevenção à criminalidade. Por outro lado, os gestores da Polícia Militar dizem que não realizam trabalho investigativo, mas coleta de informações que serão úteis no policiamento preventivo.

Cada polícia tem que se dedicar a sua atribuição por que o que a gente percebe é que a Polícia Militar [está] tentando fazer investigação de [tráfico de] drogas. Isso aí para a sociedade não é bom, por que retira aquele policial da rua [...] que está ali para coibir o crime (Relato de entrevista, GPC 04).

Em termos de integração, nós temos uma sessão de inteligência que ela faz esse *link* com a Polícia Civil. Não é que eles fazem um trabalho investigativo da Polícia Civil, mas eles buscam provas e informações – não pra instruir processos como a Polícia Civil, mas pra gente poder atuar no planejamento preventivo, essa que é a função do serviço de inteligência (Relato de entrevista, GPM 05).

As compreensões sobre o trabalho de inteligência demonstram que há concordância quanto à necessidade de compartilhamento de informações, bem como a realização de ações integradas entre as equipes de inteligência, pois cada polícia tem acesso a informações diferenciadas a partir do exercício de suas competências. Por outro lado, há pontos de conflitos relacionados à investigação criminal que serão retomados na próxima subseção. O propósito de mencionar tais tensões no desenvolvimento da ação de inteligência policial se deve ao entendimento de que não é fácil para os policiais civis e militares romperem com

tradições já consolidadas do ponto de vista estrutural e simbólico. Nesse sentido, Andrade (2006) aponta que também no GISP as relações interorganizacionais e interpessoais tendem a ser conflituosas referindo-se à questão da investigação, principalmente por não ter planejamento específico para evitar tais tensões.

A cooperação tem se mostrado como um caminho possível à medida que as equipes de inteligência, no âmbito regional, alcançam resultados positivos e pretendem tornar mais efetiva a integração. O entrevistado abaixo relata um projeto regional de integração da inteligência.

Estamos prestes a criar um conjunto, uma central de inteligência. Estamos só esperando um recurso da SEDS pra compra do equipamento [...]. Essa agência [...] vai funcionar com policial civil e policial militar trabalhando junto num espaço que não será nem na Delegacia nem na Polícia Militar. Acho que isso vai fortalecer ainda mais. Como eu disse, acho que a maneira mais pontual que a gente trabalha são nos levantamentos de campo que podem ser utilizados alguns tipos de tecnologia como filmagem, infravermelho e outros equipamentos e também o equipamento de escuta telefônica (Relato de entrevista, GPM 05).

Pode-se entender que a integração da inteligência policial tem dificuldades de implementação que se relacionam às diferenças de competências e culturas organizacionais e também aos recursos financeiros para a expansão da infraestrutura. A respeito dessas diferenças, considera-se que o desenvolvimento institucional das relações informais entre comandantes e delegados e entre policiais civis e militares do nível operacional e da realização de planejamento e atuação nas operações conjuntas podem possibilitar a confiança e mútua compreensão, bem como a criação de projetos comuns, embora arranjos estruturais nos demais níveis de análise também sejam importantes para a sedimentação da política de integração. Por outro lado, os recursos financeiros para a implementação dos projetos são pleiteados no campo organizacional, envolvendo os órgãos responsáveis pela destinação de recursos do orçamento

estadual. No entanto, pode-se dizer que tanto na análise macro quanto na micro os conflitos permanecem, pois as organizações e os seus membros têm interesses e ideias que, em muitos casos, divergem (AUGUSTO, 2006).

Na próxima subseção, pretende-se abordar os conflitos interorganizacionais e interpessoais nessa perspectiva de interações no campo organizacional e nas organizações que também apresentam divergências. Porém, ao se destacar as instituições que podem auxiliar no desenvolvimento de projetos comuns entre as polícias no âmbito regional, pensa-se também na criação de meios para dirimir conflitos com a confiança entre os policiais civis e militares.

A partir da reflexão desenvolvida, entende-se que as ações de integração policial relacionadas à informação, área de atuação, planejamento operacional, formação e ensino e, ainda, inteligência policial têm se desenvolvido no âmbito regional. Os arranjos informais criados no âmbito local pelas organizações e seus membros não dependem necessariamente da regulamentação da integração para serem implementados e, ao mesmo tempo, podem contribuir para o desenvolvimento institucional da integração, conforme o modelo da política que está sendo implementada no estado de Minas Gerais.

### **5.3 Conflitos e expectativas no desenvolvimento da integração policial**

Após a análise do cotidiano de trabalho das organizações policiais e das ações de integração policial que estão em desenvolvimento, pretende-se tratar sobre alguns aspectos importantes das interações entre as organizações e entre os policiais civis e militares. As categorias problemas de competência; “ vaidades institucionais e pessoais”; desconfiança e resistência à integração policial direcionam a análise dos conflitos. Por sua vez, as categorias compartilhamento de estrutura física; continuidade da política de integração e unificação das

organizações policiais são refletidas como avanços e expectativas no desenvolvimento da integração policial.

Os entrevistados afirmam que, normalmente, as relações de trabalho entre os policiais civis e militares são marcadas pela cordialidade e respeito aos policiais da outra organização. Os gestores têm mais contato entre si tanto nas reuniões formais do IGESP e solenidades municipais quanto nas visitas e reuniões informais que são mantidas com a finalidade de criação de canais de diálogo para a resolução de problemas relacionados à segurança e partilha de informações. Por outro lado, os operadores, nem sempre, mantêm rotinas de trabalho que os aproximam da outra organização, seja por causa da natureza do serviço policial como no caso do escrivinato ou por ocupar uma função temporária administrativa em sua organização conforme o destaque de alguns policiais militares. Nesses casos, os contatos se tornam menos frequentes e distantes, embora seja mantida a noção de respeito. Os depoimentos abaixo ilustram as compreensões dos policiais das duas organizações sobre as relações interpessoais.

[...] A interação é muito boa. Eu não vejo nenhum conflito formalizado ou alguma ação que inferiorize a outra polícia. Dos meus amigos militares, eu nunca ouvi nenhuma reclamação direta sobre os policiais civis e também dos meus amigos policiais civis aqui da delegacia. Nada assim de extrema relevância, que deva ser considerado um atrito, alguma coisa assim contra os policiais militares (Relato de entrevista, OPC 03).

Bom, eu não [...] tive problema nenhum com eles [policiais militares]. A gente se dá muito bem. Pelo menos é pouco o contato que eu tenho [...]. Sempre me trataram com educação, respeito (Relato de entrevista, OPC 07).

Nós [policiais militares e civis] temos um relacionamento muito bom. [...] A gente tá sempre suplementando a Polícia Civil com apoio dos cães e a Polícia Civil também nos

cedendo informações. Então nunca tivemos alguns transtornos no relacionamento. [...] poderia ser melhor, mas é um relacionamento a contento (Relato de entrevista, OPM 05).

Atualmente o meu contato não é muito frequente. Até pela atividade que eu exerço que é uma atividade interna. Mas, anterior a essa atividade, quando eu estava na rua efetivamente direto, meu contato era frequente, praticamente todos os dias. Um contato tranquilo, né? De maneira profissional, amistosa, sem problema (Relato de entrevista, OPM 04).

Observa-se que apesar dos entrevistados mencionarem que as relações interpessoais são respeitadas, a realidade de trabalho que se relaciona tanto às estruturas das organizações quanto às ações desenvolvidas por gestores e operadores podem criar animosidades e conflitos relacionais.

A respeito das estruturas das organizações, pode-se dizer que em razão da Polícia Militar ter mais policiais e melhor infraestrutura para o exercício de suas atribuições, enquanto a Polícia Civil possui um contingente policial e infraestrutura substancialmente menores, há uma tendência entre os entrevistados em reconhecer que a Polícia Militar têm mais visibilidade no campo da segurança pública. A presença da Polícia Militar na totalidade dos municípios mineiros por intermédio de diversos níveis administrativos como as pequenas frações demonstra a força dessa organização, mas também os desafios de obtenção de recursos financeiros para a realização de seus serviços preventivos. Por outro lado, a Polícia Civil também quer ampliar a sua estrutura para ter maior visibilidade no campo de segurança, alcançando mais espaço e obtendo mais reconhecimento (ANDRADE, 2006).

Para Andrade (2006) e Silva (2009), a adoção de um modelo estrutural inspirado no Exército pela Polícia Militar com ritos e símbolos claramente definidos na ocupação de cargos e exercício de funções, bem como a prescrição de procedimentos operacionais e de funcionamento das unidades policiais por

meio de inúmeros regulamentos e normativas sinalizam a importância do elemento formal para essa organização. A utilização de uniformes pelos policiais militares inclui os símbolos de hierarquia e de funções a serem desempenhadas, dando visibilidade à disposição de cargos não somente no contexto das unidades policiais, mas também no policiamento ostensivo na sociedade. À luz da teoria institucional, pode-se entender a Polícia Militar não tem mais visibilidade apenas por ter maior número de policiais e infraestrutura. O exercício da função de policiamento ostensivo com apropriação de símbolos mais consolidados como o uniforme permite a identificação do papel da organização e de seus policiais.

Em contrapartida, a estruturação da Polícia Civil ocorreu após inúmeras mudanças institucionais que foram impulsionadas por novas legislações com os “redesenhos” do campo de segurança pública. Essa organização já acumulou as funções de prevenção e investigação com a utilização de uniformes e outros símbolos que lhe davam mais visibilidade por realizar o policiamento ostensivo e ter maior contingente de policiais. Entretanto, a atuação na investigação exige a não identificação dos policiais à primeira vista, tornando outros símbolos – como o distintivo e o brasão – importantes para a atuação da organização na sociedade. Nesse sentido, a Polícia Civil também tem seus ritos e símbolos que estão expressos ainda por meio dos respectivos trajes civis que elas utilizam seja o “terno e gravata” dos delegados seja o traje mais informal das demais carreiras (ANDRADE, 2006; LOPES, 2002).

Meyer e Rowan (1977) entendem que as organizações participantes de um mesmo campo competem por recursos e por legitimidade perante os *stakeholders*. Nesse aspecto, as organizações policiais têm recorrido à divulgação midiática dos resultados de suas operações. Aparecem insígnias e distintivos próximos aos objetos apreendidos que evidenciam a preocupação existente não somente com a dimensão técnica em busca de eficiência e eficácia

no trabalho policial, mas também com a dimensão institucional. Essa dimensão se caracteriza pelos valores e crenças das organizações policiais expressos nas suas operações que podem ser valorizados tanto pelo governo como pela sociedade para que alcancem mais investimento e reconhecimento.

Em contrapartida, de acordo com alguns entrevistados, as operações integradas possibilitam a divulgação das duas organizações policiais e de outras como o Ministério Público e a Receita Estadual, levando-se em conta as peculiaridades do trabalho preventivo ou investigativo realizado. Além disso, obtêm-se vantagens relacionadas ao quantitativo policial e presteza na execução do trabalho quando há integração. Do ponto de vista institucional, o desenvolvimento de trabalho conjunto pode gerar resultados positivos relacionados às informações, valores e técnicas que estão presentes em maior nível em uma organização mais destacada no campo organizacional. Em virtude das interações, seja no sentido do planejamento ou no operacional, as organizações que não dispõem de muitos recursos humanos e logísticos podem atender aos seus objetivos devido ao suporte (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Embora os entrevistados mencionem as competências de suas organizações como foi analisado na primeira subseção deste capítulo, nas relações interorganizacionais desenvolvidas na 6ª RISP, essa temática não é precisamente estabelecida. Os gestores e operadores reconhecem que há dificuldades interpretativas e operativas no trabalho policial que torna a questão das competências objeto de conflito.

[...] o que não pode acontecer é uma ingerência da atividade de uma polícia na outra. Aí, eu acho negativa, por que na medida em que a Polícia Militar quer fazer a investigação e a Polícia tá dedicada à investigação, quem é que faz a parte preventiva? [...] Um homem fardado na rua [...] tem um efeito muito positivo na repressão ao crime, na prevenção do crime. E na medida em que ele se dedica só à, investigação falta policiamento e aumenta a criminalidade. Esse é um

aspecto que eu vejo negativo nisso (Relato de entrevista, GPC 04).

Existem algumas discussões a cerca da competência legal pra cumprimento de mandado de busca e apreensão. A Polícia Civil entende que ela que é competente. A Polícia Militar entende que ela também tem competência pra tal e isso sempre dá um desgaste. Mas nada que nós não possamos superar com boa conversa e integração [...] (Relato de entrevista, GPM 04).

O que tem às vezes gerado algum conflito [...] é a questão da Polícia Civil cumprir mandado de busca e apreensão [...]. Na compreensão de alguns, é competência da Polícia Militar, né? A Polícia Militar também tem essa competência de cumprir mandado de busca e apreensão. Não quer dizer que a Polícia Militar tenha feito o serviço de investigação que é competência da Polícia Civil, mas o cumprimento de mandado de busca e apreensão é... a Polícia Militar tem competência pra cumprir assim como a Polícia Civil também tem. De vez em quando, há um conflito nesse sentido [...] (Relato de entrevista, OPM 04).

[...] tem pessoa da P[M]2 que gosta de fazer investigações [...]. Têm os comandantes da Polícia Militar que [...] estão pedindo mandado de busca e apreensão e onde ocorre [...] acontece uma certa desarmonia entre as chefias neste aspecto. Ou seja, a Polícia Militar acaba querendo fazer o nosso papel [...]. Traz desgaste, [é] prejudicial, não é? Cria inimizade, cria intriga e [...] cria provocações. Isso [...] acaba esbarrando na integração futura, não é? (Relato de entrevista, OPC 04).

Observa-se que os conflitos sobre as competências não têm surgido no desenvolvimento do policiamento ostensivo, mas sim da repressão à criminalidade. Os procedimentos investigativos ou resultantes de investigação “mandado de busca e apreensão”, “mandado de prisão” e “coleta de informações criminais” ao se tornarem objetos de conflitos entre as organizações policiais e seus membros comprovam que a sobreposição da área de atuação das polícias não significa que cada polícia se restringe a cumprir apenas as funções

constitucionais definidas para ela. A ampliação de funções pode ocorrer à medida que há legitimação por outras organizações do sistema de Justiça Criminal, mesmo que se crie disputas hermenêuticas e operacionais em torno dos procedimentos. Vale lembrar, conforme Scott (2001), que o campo organizacional é dinâmico e complexo e que se estrutura com normas e valores passíveis de serem transformados, contando com os interesses das organizações e disputas entre elas e seus membros.

Os entrevistados operadores apontam que as “ vaidades pessoais ” colaboram para a existência de conflitos de competências entre as organizações. Nesse sentido, nota-se que as diferenças entre as culturas organizacionais e o modo como se estruturam as carreiras e níveis hierárquicos são reificadas no processo de integração.

[...] [Há] um pouco de orgulho por parte nossa e deles, eu não posso generalizar nem uma nem outra instituição. São mais individualismos, não são as instituições. A instituição Polícia Militar, instituição Polícia Civil quer e está trabalhando para que a integração seja realizada e realizada a contento [...]. Então, são individualismos, individualismos que ainda deixam transparecer alguma aresta pra essa integração não ser efetivada cem por cento [...] (Relato de entrevista, OPM 03).

Eu acredito que as dificuldades maiores estão nos graus superiores, né? Patentes superiores, entre delegado [e o] comandante. [...] o delegado vai estar subordinado a um coronel, né? Faz integração e um coronel vai estar subordinado a um delegado. Eles não querem isso. Acredito que a dificuldade maior tá nesse sentido (Relato de entrevista, OPC 02).

É possível constatar que há diferentes visões sobre as carreiras e os níveis hierárquicos que apresentam mais conflitos. Alguns entrevistados, como OPM 03, reconhecem que indiferentemente das carreiras e níveis hierárquicos há “ arestas ”, denotando que as dificuldades de relacionamentos interpessoais e

institucionais continuam apesar das ações de integração. Nesse sentido, as “ vaidades pessoais ” podem se manifestar em quaisquer procedimentos de trabalho policial que envolvam as duas organizações policiais. Trata-se, portanto, da importância que o nível individual tem para o desenvolvimento das práticas e alcance de objetivos organizacionais, bem como da criação e, mesmo, manutenção de conflitos interorganizacionais (AUGUSTO, 2006).

Por sua vez, outros entrevistados, como OPC 02, tendem a enfatizar que entre os gestores policiais há mais “ vaidade ” do que entre os operadores. Para eles, a preocupação com a ocupação do posto hierárquico mais elevado no comando regional traz problemas às relações pessoais e institucionais. Rodrigues (2004) e Andrade (2006) apontam que essa preocupação tem existido desde o início do processo de integração na cidade de Belo Horizonte, embora o modelo de liderança das estruturas integradas de RISP, ACISP e AISP seja sempre dual sem hierarquização entre as Polícias Militar e Civil. Os cargos de comandante e de delegado são equivalentes e não hierarquizados para que o planejamento e tomada de decisão sejam realizados em conjunto.

Os gestores reconhecem que as “ vaidades pessoais ” podem estar presentes durante o trabalho conjunto das organizações policiais e também ser cultivadas no exercício das atribuições específicas de cada polícia. No entanto, eles apontam que a política de integração policial não permite mais o distanciamento entre as polícias. Elas não são apenas interdependentes – as funções de prevenção e de investigação se complementam – mas também precisam atuar em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo governo de Minas Gerais nos seus diversos níveis organizacionais e hierárquicos e minimizar os conflitos por meio do diálogo e interações que, em muitos casos, transcendem às exigências dos cargos, contando com o desenvolvimento de amizade entre os policiais das duas organizações.

[...] A ideia [integração] que foi concebida tem a melhor das intenções, mas como tudo quando se fala em instituição se passa pelas pessoas e, quando passa pelas pessoas, nós temos a individualidade das pessoas. Nós temos as vaidades. Então cabe a cada um de nós trabalharmos um esforço para superar possíveis vaidades e para somarmos forças para que esse plano idealizado se concretize cada vez mais forte porque com essa integração se fortalece as polícias, e as polícias fortes juntas vão prestar um serviço de melhor qualidade para a população (Relato de entrevista, GPM 03).

Eu acredito que onde o relacionamento é bom entre os comandantes e delegados as coisas acontecem mais rápidas e melhores. Onde não se tem um bom relacionamento, onde reina a vaidade, a tendência é ficar estagnado ou piorar (Relato de entrevista, GPM 05).

O reconhecimento de que as “vaidades pessoais e institucionais” fazem parte das interações entre as polícias e seus profissionais possibilita a reflexão sobre as dificuldades existentes no processo de institucionalização. Para Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização de novas práticas, ideias e valores ocorre mediante etapas didaticamente separadas. Inicia-se com a habitualização, passa-se pela objetificação até a etapa de sedimentação.

Tratando dos conflitos velados ou explícitos que ainda existem nas relações institucionais e interpessoais na segurança pública, pode-se dizer que os depoimentos dos entrevistados apontam que as etapas de habituação e objetificação já foram parcialmente desenvolvidas na implementação da integração policial.

A etapa de habitualização pode ser exemplificada pela criação de arranjos estruturais como o IGESP e as operações conjuntas que criam a reciprocidade e intensificação de contatos dos policiais dos diversos níveis hierárquicos. Por sua vez, a etapa de objetificação é expressa na interiorização organizacional das estruturas criadas com a aceitação e consenso entre os gestores e os operadores de segurança pública. Nesse aspecto, observa-se a

intensificação de operações conjuntas e a ampliação dos contatos informais e de amizade entre os gestores e operadores além dos mecanismos formais de interação. No entanto, apesar da ideia sobre a necessidade de adesão à política de integração policial e a importância dessa política na realização dos serviços de segurança pública persistem as “ vaidades ” nas relações interpessoais e interorganizacionais. A superação das “ vaidades ” depende não somente dos arranjos estruturais e da intensificação dos contatos entre as organizações, mas da cultura organizacional. Os ritos e símbolos de cada organização são importantes por representar as suas especificidades históricas e funções exercidas no campo de segurança pública (ANDRADE, 2006).

Como a etapa de sedimentação está relacionada à propagação definitiva por um determinado tempo das estruturas para a totalidade dos envolvidos no campo e nas organizações, entende-se que ainda não se criou todas as condições necessárias para que o processo de institucionalização alcançasse o nível mais avançado. Um dos fatores que pode ser abordado é a ausência de unidades policiais compartilhadas pelas duas organizações que demandará novas formas de convivência, de resolução de conflitos e interações funcionais que não são vivenciados na atualidade.

Considerando a aceitação à política de integração, os entrevistados reconhecem que há resistência. Mantêm-se os pontos de vista favoráveis e os contrários.

Uns (policiais) são a favor [à integração policial], outros são contra. Sempre é assim, né? Sempre tem os prós e os contras. Cada um oferta a sua, vamos dizer, os seus motivos [...] pra ser a favor ou pra ser contra (Relato de entrevista, OPC 01).

Há dificuldades, é... tudo que é novo gera uma certa resistência por parte de alguns; gera algumas arestas que precisam ser trabalhadas. Então gera, mas é, já esteve pior.

Estamos caminhando. Estamos caminhando para uma integração absoluta e realista, ainda tamos caminhando [...] (Relato de entrevista, OPM 03).

[...] Eu creio que em algumas cidades [...], ainda tem uma certa resistência dessa integração. [...] mas não quero citar. Mas é uma coisa [integração] que não tem como mudar. Ela tá aí. Eu acho que não tem como reverter. A gente tem que se adaptar nessa nova mudança e seguir em frente (Relato de entrevista, GPC 05).

Claro que dentro das instituições tem resistência. Nós estamos falando de um processo de mudança, e isso é natural, que em qualquer mudança haja resistência. E essa resistência ela não é vencida ao “estalar de dedos” (Relato de entrevista, GPM 02).

Os relatos acima expressam que o consenso, como característica da objetificação no processo de institucionalização, ainda não foi consolidado, apesar das ações de integração apresentarem, cada vez mais, avanços na melhoria das relações interorganizacionais, minimizando os conflitos e proporcionando a partilha de informações. A partir da compreensão dos entrevistados sobre as resistências que ainda persistem, pode-se entender que o processo de mudança que é iniciado por alterações no campo de segurança pública em razão da legislação, exigindo das organizações a adaptação às novas estruturas, enfrenta maiores desafios de adesão dos indivíduos que se acostumaram às estruturas anteriores. Assim, o processo de mudança pode ter mais avanço quando os indivíduos e as organizações avaliam que as novas estruturas podem proporcionar benefícios ao invés de desestabilização e perdas. Trata-se, portanto, de uma mudança que inclui o cálculo utilitário juntamente com as crenças e valores na dimensão institucional (SANTOS FILHO, 2009).

Os conflitos abordados no âmbito regional referentes ao processo de institucionalização da política da integração não são recentes, considerando a história das polícias brasileiras e, especificamente, de Minas Gerais como foi

destacado no capítulo anterior. No entanto, observa-se que as organizações policiais têm procurado adequar-se às exigências do campo de segurança pública não somente por questões legais que geram uma obrigatoriedade de adesão e implementação das políticas governamentais, mas também pelos benefícios que podem ser obtidos como o acesso às informações criminais, o aumento de efetivo policial para o desenvolvimento de diversas operações preventivas e repressivas e a aproximação institucional e interpessoal.

As expectativas sobre a institucionalização da política de integração são outro aspecto importante. Há diferentes visões em diversos aspectos do que pode ser avançado para que a integração alcance um nível mais avançado de implementação. A respeito do compartilhamento das instalações físicas pelas duas polícias, os entrevistados operadores são mais otimistas quanto à melhoria das relações institucionais e interpessoais e do alcance de maior eficiência e eficácia no trabalho policial. Entretanto, eles compreendem a estruturação da mesma unidade policial de forma dividida em que são mantidos os espaços e as competências de cada organização.

Eu acredito que se nós tivéssemos um local, não digo trabalhar juntos, mas um prédio único, onde a Polícia Civil e a Polícia Militar pudessem trabalhar mais próximas, isso favoreceria o contato pessoal mais aproximado, né?

Um contato informal [...]. Eu acho que isso de certa forma ia favorecer com que esse processo se desenvolvesse de uma maneira mais rápida. Esse distanciamento que tem das instalações físicas [...] dificulta um pouco, né? Acredito que uma casa única [...] dentro da sua competência [...] aproximaria mais [...] os policiais civis dos policiais militares [...] (Relato de entrevista, OPM 04).

Eu acho que deveria existir sim [o] compartilhamento do mesmo prédio, porque aí você começa a ter que trabalhar junto. Vocês estão juntos na mesma situação [...]. Acho que era importante sim que tivesse isso acontecendo no mesmo

imóvel dividido. [...] a gente [...] ali sempre lidando um com o outro no sentido de troca de informação (Relato de entrevista, OPC 13).

Observa-se que o trabalho no mesmo prédio não significa a mesma coisa que pertencer à mesma equipe de trabalho ou aproximar as duas organizações ao máximo até deixá-las sem as suas especificidades. No arranjo institucional da segurança pública de Minas Gerais, as organizações policiais mantêm a autonomia administrativa e executam atividades de suas competências no campo de segurança (SAPORI; ANDRADE, 2008; SAPORI; ANDRADE, 2013). Por isso, a divisão das instalações físicas é um resultado da divisão bipartida do sistema policial. Por outro lado, pode-se pensar que o trabalho no mesmo prédio, mesmo com separação estrutural, pode desenvolver-se por meio da mútua influência em que as organizações passam a incorporar em seu *modus operandi* as práticas e os valores que fazem parte do arcabouço conceitual e valorativo da outra organização. Ao tratar desses processos como isomorfismo, a teoria institucional aponta a existência de pressões no nível do campo organizacional, mas as pressões internas também são importantes. Nesse sentido, à medida que os policiais anseiam pela melhoria das condições de trabalho em suas organizações e/ou melhoria das relações entre as carreiras, esse processo precisa tornar-se relevante para a totalidade da organização que legitima as necessidades de mudança. Por se tratar de organizações públicas reguladas pela legislação, deverá culminar na alteração legal.

Por sua vez, os gestores frisam que as unidades policiais integradas têm o propósito de proporcionar as condições de funcionamento das ações tratadas na subseção anterior. Para eles, as primeiras unidades compartilhadas no nível de RISP em Minas Gerais estão sendo construídas nas cidades-sedes que têm os maiores índices de criminalidade do estado, iniciando-se por Belo Horizonte e pela região metropolitana. Essas ideias coadunam com a análise de Andrade

(2006) sobre o início da implementação das ações de integração nas três primeiras RISP sediadas em Belo Horizonte, Contagem e Vespasiano. Os gestores da Polícia Militar, tanto nas entrevistas formais quanto nas informais, apontam que o compartilhamento de unidades policiais pode aproximar ainda mais as duas organizações e os policiais, embora não tenham previsão sobre a construção das unidades no âmbito da 6ª RISP.

Quando nós estamos no mesmo prédio, obrigatoriamente nós vamos nos encontrar todo dia, da mesma forma que eu me encontro com a minha equipe aqui, eu estaria encontrando com a equipe dele. Então a proximidade [...] realmente facilita, mas o governo do estado tem um projeto de construção dessas RISP em que, mais dia menos dia, talvez, isso aconteça aqui também (Relato de entrevista, GPM 03).

Por outro lado, os gestores da Polícia Civil não tratam diretamente nas entrevistas formais sobre o compartilhamento de instalações físicas. Eles destacam de forma genérica o processo de interiorização da construção de unidades integradas porque entendem que a Polícia Civil precisa de mais investimentos na infraestrutura e também de recursos humanos para que se tenha uma estruturação mais adequada nos níveis da integração geográfica. Nesse sentido, pode-se lembrar da discussão já realizada nessa subseção sobre a regionalização de plantões pela Polícia Civil que é mantida em razão dos recursos humanos disponíveis nas unidades policiais serem insuficientes. Contudo, os gestores são unânimes na compreensão de que os investimentos na Polícia Civil têm aumentado nos últimos anos, principalmente na realização de novos concursos públicos, embora algumas deficiências relacionadas à infraestrutura, quantitativo de policiais e logística ainda façam parte do trabalho dessa organização.

Pode-se entender que as expectativas dos gestores quanto à construção de unidades compartilhadas e os arranjos estruturais a serem desenvolvidos nessas unidades para o desenvolvimento do trabalho das duas organizações são pensadas a partir das estruturas administrativas e funcionais separadamente. Por um lado, essa ideia está relacionada à defesa das competências e da cultura organizacional diante da outra organização que demanda ambientes específicos dentro das unidades integradas. Por outro lado, há preocupações de que o processo de integração quando atingir o nível de compartilhamento de unidades policiais apresente diminuição da importância de uma polícia em detrimento da outra. Tais preocupações já estavam presentes no início da integração em Belo Horizonte estudada por Andrade (2006) e Rodrigues (2004). Esses autores entendem que, na unidade integrada do CIAD, as competências e as especificidades das duas polícias, bem como a importância delas no contexto da segurança pública deveriam ser salvaguardadas, contando com a criação de redes de relacionamento baseadas no respeito às organizações e confiança interpessoal.

Outra questão destacada por vários operadores é a unificação das polícias.

Vamos caminhar para uma polícia única, no futuro, talvez eu não vou pegar [...], mas acho que vai integrar uma polícia só (Relato de entrevista, OPM 01).

Eu acho que, na verdade, seria uma realidade pra realmente funcionar e eu sonho com isso – talvez eu nem esteja mais na polícia – não seria integração, mas sim a unificação das polícias do Brasil [...]. A unificação em nível nacional seria a solução, porque integração, como eu disse, é uma política de governo, que no papel tá dando muito certo, mas na realidade não tem nada acontecendo (Relato de entrevista, OPC 04).

Eu acredito que no futuro uma unificação de comandos poderia resolver o problema. Criar uma polícia só e ficaria uma parte dela no ostensivo e outra no investigativo. Não ia ter briga; não ia ter vaidade; não ia ter problema de viatura; não ia ter problema no trânsito [por] que é tudo uma polícia só (Relato de entrevista, OPC 08).

[A] unificação [...] eu acho que [es]tamos longe [...] [de] termos de Brasil, né? Nos órgãos de polícia. Mas a integração eu vejo necessária [...] (Relato de entrevista, OPM 05).

Os entrevistados da Polícia Civil que abordam a unificação das polícias, como relatado acima, são mais enfáticos acerca da descrença na integração progressiva como um caminho para a unificação das polícias. Para eles, a unificação não resultará da integração, como se pensava na década de 2000, mas sim das necessidades sociopolíticas que podem resultar em uma Emenda à Constituição Federal e às Constituições Estaduais com um novo arranjo do sistema policial brasileiro. Tal compreensão tem aparecido na literatura dos últimos anos, como citam Santos Filho (2009) e Soares (2007), cujo foco está na competência do Congresso Nacional para a mudança institucional.

Em contrapartida, alguns entrevistados da Polícia Militar acreditam que a integração é o caminho para atingir a unificação, predominando a ideia defendida pelo Plano Nacional de Segurança Pública de 2000 e o *Segurança Pública para o Brasil* de 2003. Os dois grupos mencionados não acreditam que a unificação ocorra facilmente, uma vez que isso envolve diferenças históricas, missões e perspectivas entre as organizações, bem como estruturas de poder tão distintas. Para Soares (2006), a extinção das atuais polícias para a criação de outra pode representar possíveis perdas de arranjos estruturais e simbólicos já consolidados cuja alteração mais significativa ocorreria na Polícia Militar em razão da relação criada entre a desmilitarização e a unificação. Por outro lado, pensa-se na melhoria da infraestrutura e na reestruturação de carreiras que

poderiam aumentar o efetivo policial destinado à investigação e as demais atribuições de polícia judiciária em um possível modelo unificado. A essas conjecturas, no entanto, devem ser acrescentadas a convivência na mesma organização por profissionais com formações distintas e conflitos que não seriam alterados abruptamente em razão da mudança no ordenamento jurídico.

Alguns gestores se referem à unificação das polícias tanto nas entrevistas formais quanto nas informais. Quando citam a unificação em suas entrevistas consideram-na como um tema debatido na atualidade e que é marcado por controvérsias.

Enquanto perdurar esse modelo adotado pelo Brasil de duas polícias, uma polícia investigativa, uma polícia judiciária e uma polícia de prevenção, uma polícia ostensiva [...] eu acredito que o que vai acontecer é só um aperfeiçoamento dessa integração. Uma polícia respeitando a característica e a missão da outra. Eu acredito que pra consolidar essa possibilidade [...] só mesmo com uma unificação das polícias ou com a criação de polícias com ciclo completo, como exemplo existem em boa parte dos outros países, mas isso até onde nós acompanhamos, no Brasil, ainda não existe uma discussão bastante consolidada em cima desse tema (Relato de entrevista, GPM 03).

No primeiro momento já se falava em unificação. Veja bem, nós temos que voltar um pouco atrás porque cada um tem a sua tradição. A Polícia Militar tem a sua tradição, a Polícia Civil também tem a sua tradição. [...] no meu ponto de vista, no primeiro momento, não era viável porque cada um tem as suas atividades, uma de preventiva e outra de repressiva, como seria uma polícia só? Existem duas instituições, Polícia Militar e Polícia Civil, até mesmo em termos de comando, quem iria comandar? Então passou a ser essa forma integrada voltada para que cada um tenha o seu papel, mas de forma que esse trabalho seja integrado [...] (Relato de entrevista, GPC 06).

De acordo com os relatos acima, a unificação das polícias se apresenta como um desafio não somente do ponto de vista da mudança legal, pois a

história, as tradições, as hierarquias e a missão organizacional são aspectos que devem ser levados em conta na reflexão sobre a unificação. Por isso, alguns entrevistados, como GPM 03, mencionam outra possibilidade de mudança institucional do sistema policial que talvez apresente mais sentido ao considerar a história das polícias no Brasil. Trata-se do ciclo completo de polícia realizado tanto pela Polícia Militar como pela Polícia Civil no sentido de ter competências de polícia administrativa e de judiciária. Nesse sentido, as duas polícias seriam mantidas sem sobreposição nas áreas de atuação e teriam responsabilidade por todo o trabalho policial.

Apesar das expectativas de que o modelo policial bipartido seja repensado com a unificação ou mantido com a permissão para as Polícias Militar e Civil realizarem ao mesmo tempo o trabalho preventivo/ostensivo e investigativo, os entrevistados reconhecem que a integração policial é uma iniciativa que precisa ser aperfeiçoada. Assim, os arranjos estruturais da integração que já foram criados e aqueles que estão previstos na política, como as unidades compartilhadas, dependem de elevados recursos públicos para o desenvolvimento. Porém, a implementação das diversas ações nos níveis de RISP, de ACISP e AISP, bem como a melhoria da infraestrutura, aumento substancial do efetivo policial e da capacidade logística das polícias não eliminam as distinções históricas e simbólicas e formas específicas de cada organização.

Do ponto de vista institucional, os conflitos estão presentes no campo com disputas entre as organizações, mas eles também se manifestam nas relações interpessoais. Vale lembrar que os arranjos informais podem ter grande significado para os policiais dos diversos níveis hierárquicos na mediação de conflitos e desenvolvimento de confiança e respeito mútuo, repercutindo nos arranjos formais da integração.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta dissertação foi caracterizar as interações entre as organizações policiais (Polícia Militar e a Polícia Civil) na 6ª Região Integrada de Segurança Pública de Minas Gerais no processo de integração policial. A reflexão sobre um problema de pesquisa focado em um caso regional surgiu da constatação da existência de uma lacuna na literatura que considere as interações das polícias no desenvolvimento da política de integração em outros contextos além do nível estratégico, das suas estruturas de assessoramento e das cidades da região metropolitana de Belo Horizonte.

Adotou-se a teoria institucional em sua vertente sociológica para subsidiar a análise, procurando conjugar os diversos níveis de análise - campo de segurança, organizacional e individual. Tal escolha, pela abordagem multinível, se fundamentou na concepção de Augusto (2006) sobre a necessidade de se considerar a dinâmica interna das organizações e da capacidade adaptativa e criativa dos indivíduos, bem como os possíveis fatores internos de resistência à mudança institucional, juntamente com o enfoque no campo organizacional já consolidado na literatura do neoinstitucionalismo.

Em seu processo de desenvolvimento, a pesquisa foi qualitativa com características descritiva e investigativa. A coleta das informações foi realizada por intermédio da pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas e da observação não participante.

Realizou-se o mapeamento do campo da segurança pública, destacando-se as organizações policiais que o compõem no âmbito federal e estadual. Nessa descrição, apontou-se que o modelo policial brasileiro se estruturou de modo *sui generis*. Ele é moderadamente descentralizado e multiplamente descoordenado, tendo a característica de bipartição do trabalho policial nos estados federados com a atribuição de competências para uma organização militar e para uma

organização civil na mesma circunscrição (SAPORI, 2007). Assim, a Polícia Militar exerce as atribuições de policiamento ostensivo e preventivo, enquanto a Polícia Civil atua na investigação criminal (BRASIL, 2010).

A descrição histórica das Polícias Militar e Civil teve o objetivo de possibilitar informações relevantes sobre as características de cada organização que foram adquiridas mediante um processo de institucionalização bicentenário. Nesse aspecto, a reflexão sobre as iniciativas do governo federal, no decorrer da década de 2000, de promover a integração policial, por meio da criação de mecanismos intergovernamentais de adesão à política de segurança pública da União e de financiamento de programas estaduais, enfrentaram dificuldades relacionadas à promoção de mudança institucional em contextos de crenças e valores organizacionais já enraizados.

Abordou-se também a criação do Sistema de Defesa Social de Minas Gerais e das diretrizes da integração de Minas Gerais. Inicialmente, os primeiros arranjos estruturais no nível estratégico e de assessoramento das Polícias Militar e Civil, Corpo de Bombeiros e da SEDS foram criados. Depois, as ações de integração começaram a ser desenvolvidas nos demais níveis organizacionais na cidade de Belo Horizonte e metropolitana e, por fim, a partir da Resolução Conjunta nº 39, de 05 de julho de 2006 para o interior do Estado.

Os resultados mostraram que a concepção das competências de cada organização policial pelos policiais é fundamental para o desenvolvimento das interações rotineiras e presenciais entre o policiamento preventivo e investigativo, destacando-se o encaminhamento de suspeitos de infrações penais às delegacias pelos policiais militares para a lavratura de prisão em flagrante. Essas interações já estavam presentes no campo de segurança antes da política de integração. Quanto às percepções sobre a profissão e o cotidiano de trabalho, as definições legais das atribuições das carreiras policiais e da estruturação das unidades policiais presentes nos relatos dos entrevistados também apontaram o

papel importante da lei na execução do serviço policial. Contudo, outros sentidos sobre a atuação das polícias, da profissão e o cotidiano apareceram nos relatos. Tais sentidos são construídos a partir das interações entre as organizações, indivíduos e sociedade.

A respeito das interações desenvolvidas por meio da integração policial, a pesquisa abordou as ações relacionadas à informação, área de atuação geográfica e planejamento operacional como principais e à formação e ensino policial e inteligência como complementares, fundamentando-se em Andrade (2006) e Saporì e Andrade (2013). Os resultados apontaram que as três primeiras ações estão mais estruturadas com a criação de espaços formais de reuniões de planejamento e execução de operações conjuntas ou de registro e gestão da informação, enquanto as demais ações têm sido utilizadas pontualmente no contexto regional nas interações entre as duas organizações. Foram relatadas algumas divergências quanto ao desenvolvimento dessas ações, principalmente relacionadas à escassez de recursos financeiros para garantir a implementação mais efetiva.

Os resultados apontaram ainda que os policiais militares e civis interagem por meio de mecanismos informais como reuniões não programadas pelo IGESP, visitas e trocas de informações. Nesse sentido, a importância dessas interações foi destacada porque elas possibilitam mais autonomia aos comandos na realização do trabalho policial e também por permitir que laços de aproximação e amizade contribuam para as duas organizações.

Ao tratar dos conflitos interorganizacionais e interpessoais, observou-se que as interações, em alguns casos, têm sido marcadas por disputas e concorrências. Tais situações não somente expressam as pressões do campo de segurança, mas também as pressões internas para que as organizações tenham mais visibilidade perante a sociedade e a mídia. Nesse contexto, as interações rotineiras podem apresentar problemas na realização de procedimentos, além de

criar entraves para as interações informais e interações previstas na política de integração.

Quanto às expectativas sobre a continuidade da integração policial, foram identificadas várias percepções diferentes. Um aspecto importante foi a descrença de que o atual modelo de bipartição das polícias estaduais seja mudado abruptamente. Novamente, enfatizou-se a importância da lei como um elemento regulativo das organizações policiais, mas também apareceu a noção de que a tradição e as estruturas das atuais organizações têm grande sentido para a continuidade do modelo bipartido.

Considera-se, a partir da perspectiva teórica, que as interações não são estanques. Na realização do trabalho policial, os policiais convivem com os mecanismos formais e/ou informais e específicos e/ou compartilhados que ora são desenvolvidos a partir da regulamentação e diretrizes estratégicas das organizações no nível mais amplo do campo de segurança ora são construídos no nível das organizações e dos indivíduos para atender as necessidades regional e local na RISP estudada. Nesse aspecto, mesmo nas interações convencionais, relacionadas com a especificidade de cada organização e interdependência, a informalidade está presente, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais quando há aproximação e mútua confiança, mas pode também possibilitar o agravamento das disputas e concorrências devido à resistência à mudança.

Fica claro que a regulamentação não é suficiente para a implementação da integração policial, embora ela tenha um papel coercitivo para o desenvolvimento das novas interações. Entende-se que, ao mesmo tempo em que as estruturas são criadas, os investimentos necessários para a sua implementação também devem estar previstos pelo Estado para a mudança gradual e uniforme entre os envolvidos no campo organizacional, evitando-se a manutenção das

desigualdades que tendem a prejudicar a atuação das organizações interdependentes.

Acredita-se que, no decorrer desta dissertação, as interações entre as Polícias Militar e Civil tenham sido caracterizadas. As diferentes visões dos gestores e operadores das Polícias Militar e Civil atestaram a complexidade da questão e da impossibilidade de se realizar prognósticos sobre o futuro da política de integração e da mudança do modelo policial. Refletiu-se que a integração em Minas Gerais não está estruturada como um caminho para uma possível unificação. As organizações mantêm as suas características, símbolos e funções e passam a interagir mais a partir de diversos recursos. Há disfunções da política como foi observado, mas há também avanços.

Por outro lado, se o modelo policial bipartido será substituído por outro modelo com a Polícia Civil e a Polícia Militar se responsabilizando concomitantemente pela prevenção e investigação criminal ou se as polícias estaduais serão unificadas a discussão continuará por mais tempo não somente no Congresso Nacional, mas também na literatura.

Entende-se que a pesquisa contribui para a academia ao tratar da integração policial no âmbito regional e também por incluir, como sujeitos da pesquisa, os policiais que realizam o trabalho operacional de suas organizações. Esse aspecto é importante porque tradicionalmente os operadores têm sido desconsiderados nos estudos sobre essa temática. Refletir sobre as suas visões possibilita contribuir para ampliar a compreensão sobre a implementação da política, pois o “lugar” que o indivíduo ocupa na hierarquia faz muita diferença ao descrever uma experiência ou fato. A pesquisa também contribui para as organizações policiais porque os resultados podem ser utilizados para o aperfeiçoamento das diversas interações formais e informais mantidas no âmbito regional.

Qualquer pesquisa acadêmica apresenta limitações em seu desenvolvimento, principalmente relacionadas à adequação entre o tempo de conclusão e a divulgação dos resultados. Nesse sentido, deve-se fazer escolhas no decorrer da pesquisa, tendo em vista os objetivos estabelecidos. Esta dissertação também possui limitações. Não se considerou a integração policial no nível de AISP, somente o nível de RISP e de ACISP. A inclusão desse nível na pesquisa aumentaria o número de cidades a visitar e o número de entrevistados. Além disso, não foi possível utilizar o material resultante das entrevistas dos assessores que trabalham diretamente nas áreas estratégicas de recursos humanos, inteligência, logística e comunicação institucional por razões metodológicas.

Não se tem a pretensão de generalizar os resultados da pesquisa sobre a integração policial para as demais regiões integradas nem mesmo para o nível estratégico das organizações policiais, uma vez que as organizações policiais e o processo de integração apresentam peculiaridades em uma determinada região. Sugere-se que outros estudos sejam mais específicos ao tratar das interações no processo de integração, concentrando-se, por exemplo, no desenvolvimento da IGESP nos três níveis RISP, ACISP e AISP ou em apenas um deles a partir da teoria institucional para analisar o impacto das pressões isomórficas e da exigência da eficiência no trabalho das organizações e dos policiais.

Indica-se ainda a realização de trabalhos comparativos de cunho quantitativo e/ou qualitativo focados nas RISP da região metropolitana de Belo Horizonte ou nas RISP do interior que já têm sedes. Tais trabalhos podem refletir sobre a contribuição e/ou problemas a serem enfrentados diante dos novos arranjos formais e informais desenvolvidos nas mesmas instalações físicas.

## REFERÊNCIAS

- AMENTA, E.; RAMSEY, K. M. **Institutional theory**. New York: Springer, 2010.
- ANDRADE, S. C. P. **Polícia bipartida**: uma reflexão sobre o sistema policial mineiro. 2006. 156 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006.
- AUGUSTO, P. O. M. **Diversidade organizacional e novo institucionalismo**: proposta de um modelo conceitual. 2006. 139 p. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- BARBOSA, W. A. **Pequena história da Polícia Militar de Minas**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1992.
- BARBOSA, A. L. N. H.; BARBOSA FILHO, F. H. **Diferencial de salários entre os setores público e privado no Brasil**: um modelo de escolha endógena. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15110](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=15110)>. Acesso em: 24 fev. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRETO JÚNIOR., T.; SAPORI, L. F.; SOUZA, R. V. **Reflexões e proposta de agenda para a integração policial em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Mineo, 2003.
- BATITUCCI, E. C. A evolução institucional da polícia no século XIX: Inglaterra, Estados Unidos e Brasil em perspectiva comparada. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 30-47, ago./set. 2010.
- BAYLEY, D. H. **Padrões de policiamento**: uma análise internacional comparativa. 2. ed. São Paulo: Editora da EDUSP, 2006.
- BEATO FILHO, C. C. et al. IGESP: Integração e gestão de segurança pública. **CRISP**, Belo Horizonte, v. 5, n. 7, p. 1-10, mar. 2007. Disponível em: <<http://www.crisp.ufmg.br/arquivos/informativos/informativo-07.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

BEATO FILHO, C. C. Políticas públicas de segurança e a questão policial. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 13-27, out./dez. 1999.

BERGER, P. E.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967**. Brasília: Senado, 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2014.

BRASIL. Decreto Federal nº 88.777, de 30 de janeiro de 1983. Aprova o regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 set. 1983. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D88777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D88777.htm)>. Acesso em: 28 dez. 2013.

BRASIL. Decreto-Lei nº 317, de 13 de março de 1967. Reorganiza as Polícias e os cargos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 mar. 1967. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/del0317.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0317.htm)>. Acesso em: 28 dez. 2013.

BRASIL. Decreto-Lei Federal nº 667, de 02 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 02 jul. 1969. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0667.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0667.htm)>. Acesso em: 28 dez. 2013.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 1, de 17 de outubro de 1969. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 17 de out. 1969. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=119427>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Matriz curricular nacional**. Brasília: SENASP, 2004.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Prestação de contas ordinária anual Relatório de gestão do exercício de 2009**. Brasília: Ministério da Justiça, 2010. Disponível em: <portal.mj.gov.br/services/.../FileDownload.EZTSvc.asp?...937F...>. Acesso em: 21 fev. 2014.

BRASIL. **Segurança pública para o Brasil**. Brasília: Ministério da Justiça, 2003.

BRASIL, **Plano nacional de segurança pública**. Brasília: Ministério da Justiça, 2000.

BROTAT, R. Un concepto de seguridad ciudadana. **Revista Catalana de Sociologia**, Barcelona, n. 17, p. 1-20, Dec. 2002.

CAMPBELL, J. L. **Institutional Change and Globalization**. Princeton: Princeton University Press, 2004.

CAMPBELL, J. L.; PEDERSEN, O. K. **The rise of neoliberalism and institutional analysis**. Princeton: Princeton University Press, 2001.

CERQUEIRA, D.; LOBÃO, W.; CARVALHO, A. **O jogo dos sete mitos e a miséria da segurança pública no Brasil**. Brasília: Ipea, 2005.

CHÂTELET, F.; DUHAMEL, O.; PISIER-KOUCHNER, E. **“História das idéias políticas”**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

COLIGNON, R. A. **Power plays: critical events in the institucionalization of the Tennessee Valley Authority**. Albany: State University of New York, 1997.

COLYVAS, J.; POWELL, W. Roads to institutionalization: the remarking of boundaries between public and private science. **Research in Organizational Behavior**, Amsterdam, v. 27, n. 1, p. 305-353, 2006.

COTTA, F. A. **Breve história da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Crisálida, 2006.

CRANK, J. P.; LANGWORTHY, R. An institutional perspective of policing. **The Journal of Criminal Law & Criminology**, Evanston, v. 83, n. 2, p. 338-363, 1992.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 8, nesp., p. 37-60, 2004.

CRUZ, M. V. G.; ALMEIDA, A. L. C. Violência, teoria institucional e organizações policiais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional, 2002. 1 CD ROM.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DIANI, M. Organizational fields and social movement dynamics. In: STEKELENBURG, J. V.; ROGGE BAND, C.; KLANDERMANS, B. (Ed.). **The Future of Social Movement Research**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2012. p. 145-168.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1988. p. 3-21.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DOBBIN, F. R.; SUTTON, J. R. The strength of weal state: the rights revolution and the rise of human resources management division. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 104, n. 2, p. 441-476, Sept. 1998.

ELIAS, N. **O processo civilizado**: volume 2. São Paulo: Jorge Zahar, 1993.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003. p. 47-66.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Índice mineiro de responsabilidade social**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2013.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **História da polícia civil em Minas Gerais: a instituição ontem e hoje**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2008.

FURLANETTO, E. L. Instituições e desenvolvimento econômico: a importância do capital social. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 16, p. 55-67, ago. 2008. Suplemento.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOODSTEIN, J. D. Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. **Academy of Management Journal**, New York, v. 37, n. 2, p. 350-382, Apr. 1994.

GUIMARÃES, T. B.; PORDEUS, I. A.; CAMPOS, E. C. A. **Estado para resultados: avanços no monitoramento e avaliação da gestão pública em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2010.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. "Political science and the three institutionalisms". **Political Studies**, London, v. 44, n. 5, p. 936-957, Dec. 1996.

HIRSCH, P. M. Processing fads and fashions: an organization-set analysis of cultural industry systems. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 77, n. 4, p. 639-659, Jan. 1972.

HIRSCH, P.; LOUNSBURY, M. Ending the family quarrel: toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalisms. **The American Behavioral Scientist**, Sedona, v. 40, n. 4, p. 406-418, Feb. 1997.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. **Academy of Management Journal**, New York, v. 42, n. 4, p. 351-371, Aug. 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Brasília: IBGE, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo2010>>. Acesso em: 26 fev. 2014.

IMMERGUT, E. M. "The theoretical core of the new institutionalism." **Politics & Society**, Thousand Oaks, v. 26, n. 1, p. 5-34, Mar. 1998.

JEPPEPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalization. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 143-163.

LINDNER, J.; RITTBERGER, B. The creation, interpretation and contestation of institutions: revisiting historical institutionalism. *Journal of Common Market Studies*, Oxford, v. 41, n. 3, p. 445-473, May 2003.

LOPES, J. **A Segurança pública em Minas Gerais: reflexões sobre a desarticulação entre a Polícia Civil e a Polícia Militar**. 2002. 96 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2002.

LOUNSBURY, M. Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 46, n. 1, p. 29-56, Mar. 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003. p. 179-202.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 220-226.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 10, nesp., p. 159-196, 2006.

MAHALINGAM, A.; LEVITT, R. E. Institutional theory as a framework for analyzing conflicts on global projects. **Journal of Construction Engineering and Management**, Reston, v. 133, n. 7, p. 517-528, July 2007.

MARCINEIRO, N. **Implantação do gerenciamento pela qualidade total na Polícia Militar de Santa Catarina**: um estudo de caso. 2001. 204 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MERTON, R. K. "On sociological theories of the middle range. In: MERTON, R. K. **Social theory and social structure**. New York: Simon & Schuster, 1949. p. 39-53.

MEYER, J. et al. Bureaucratization without centralization: changes in the organizational system of U.S public education, 1940-1980. In: ZUCKER, L. **Institutional patterns and organizations**: culture and environment. Cambridge: Ballinger, 1988. p. 139-168.

MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G. M. 'Ontology and rationalization in the western cultural account'. In: THOMAS, G. M. et al. (Ed.). **Institutional structure**: constituting state, society, and the individual. Thousand Oaks: Sage Publication, 1987. p. 12-37.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sept. 1977.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. London: Sage Publication, 1994.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa, 1989. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=CON&num=1989&comp=&ano=1989&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 05 jan. 2014.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 43.778, de 12 de abril de 2004. Institui o Sistema Integrado de Defesa Social. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 13 abr. 2004. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43778&comp=&ano=2004>>. Acesso em: 22 dez. 2013.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 43.664, de 03 de novembro de 2003. Cria comissão na Secretaria de Estado de Defesa Social para promover ações de combate à criminalidade. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 04 nov. 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43644&comp=&ano=2003>>. Acesso em: 22 dez. 2013.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 18.445, de 15 de abril de 1977. Aprova o regulamento de competência e estrutura dos órgãos previstos na Lei 6.624, de 18 de julho de 1975, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais - R-100, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 16 abr. 1977. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=18445&comp=&ano=1977&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=18445&comp=&ano=1977&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 22 dez. 2013.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 4.926, de 29 de janeiro de 1918. Considera a Força Pública do Estado como auxiliar do Exército de primeira linha. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 04 nov. 2003.

MINAS GERAIS. Decreto-Lei nº 1591, de 28 de dezembro de 1945. Institui no Estado a Polícia de Carreira. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 29 dez. 1945.

MINAS GERAIS. Emenda à Constituição nº 83, de 03 de agosto de 2010. Acrescenta os §§ 3º e 4º ao art. 142 da Constituição do Estado. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 04 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=EMC&num=83&comp=&ano=2010>>. Acesso em: 22 dez. 2013.

MINAS GERAIS. Lei nº 13.968, de 27 de julho de 2001. Regulamenta o artigo 297 da Constituição do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 28 jul. 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=13968&comp=&ano=2001>>. Acesso em: 22 dez. 2013.

MINAS GERAIS. Lei nº 6.624, de 18 de julho de 1975. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 19 jul. 1975. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=6624&comp=&ano=1975&aba=js\\_textoAtualizado#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=6624&comp=&ano=1975&aba=js_textoAtualizado#texto)>. Acesso em: 22 dez. 2013.

MINAS GERAIS. Lei nº 1.455, de 12 de maio de 1956. Transforma em Secretaria da Segurança Pública a atual Chefia de Polícia. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 13 maio 1956. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=1455&comp=&ano=1956>>. Acesso em: 22 dez. 2013.

MINAS GERAIS. Lei nº 941, de 01 de outubro de 1926. Cria quarenta lugares de Delegados Regionais, modifica dispositivos da Lei n.º 912, de 23 de setembro de 1925, e contém outras disposições. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 03 out. 1926.

MINAS GERAIS. Lei nº 30, de 16 de julho de 1892. Contém a organização policial. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 02 out. 1926.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 129, de 08 de novembro de 2013. Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG -, o regime jurídico dos integrantes das carreiras policiais civis e aumenta o quantitativo de cargos nas carreiras da PCMG. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 09 nov. 1945. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=129&comp=&ano=2013>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 115, de 05 de agosto de 2010. Altera a Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, que contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 05 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=115&comp=&ano=2010>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 117, de 25 de janeiro de 2007. Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Defesa Social - SEDS. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 26 jan. 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=117&comp=&ano=2007>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Defesa Social e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 30 jan. 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=56&comp=&ano=2003>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

MINAS GERAIS. **Relatório de avaliação**: 2ª etapa do acordo de resultados de 2011. Belo Horizonte: Seplag, 2011. Disponível em: <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>. Acesso em: 03 mar. 2014.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta nº 177, de 21 de janeiro de 2012. Define conceitos e procedimentos relativos à articulação territorial entre os órgãos do Sistema de Defesa Social e implantação de sedes integradas. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 21 jan. 2012. Disponível em: <[https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=261&Itemid=109](https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=261&Itemid=109)>. Acesso em: 13 abr. 2013.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta nº 176, de 21 de janeiro de 2012. Define a articulação territorial entre os órgãos do Sistema de Defesa Social. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 21 jan. 2012. Disponível em: <[https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=261&Itemid=109](https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=261&Itemid=109)>. Acesso em: 13 abr. 2013.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta nº 112, de 22 de outubro de 2009. Dispõe sobre a criação e rearticulação de Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP's) da 6ª Região Integrada de Segurança Pública - Lavras. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 22 out. 2009. Disponível em: <[https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=261&Itemid=109](https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=261&Itemid=109)>. Acesso em: 13 abr. 2013.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta nº 104, de 23 de setembro de 2009. Dispõe sobre a criação da 17ª Região Integrada de Segurança Pública (RISP) em Pouso Alegre/MG. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 23 set. 2009. Disponível em: <[https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=261&Itemid=109](https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=261&Itemid=109)>. Acesso em: 13 abr. 2013.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta nº 39, de 05 de julho de 2006. Dispõe sobre a instituição das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) para todo território do Estado de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 05 jul. 2006. Disponível em: <[www.acadepol.mg.gov.br/images/pdf/Resol\\_39\\_06.pdf](http://www.acadepol.mg.gov.br/images/pdf/Resol_39_06.pdf)>. Acesso em: 08 fev. 2013.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta nº 12, de 31 de julho de 2003. Designa a comissão de trabalho do Treinamento Policiamento Integrado. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 31 jul. 2003. Disponível em: <[https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=261&Itemid=109](https://www.seds.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=261&Itemid=109)>. Acesso em: 08 fev. 2013.

MINAS GERAIS. Sistema Integrado de Defesa Social. **Mapa da 6ª Região Integrada de Segurança Pública**. Belo Horizonte: [s.n], 2013. Disponível em: <[www.sids.mg.gov.br](http://www.sids.mg.gov.br)> . Acesso em: 19 nov. 2013.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petropolis: Vozes, 2011.

MONET, J. C. **Polícias e sociedade na Europa**. São Paulo: EDUSP, 2001.

MORIN, E. Ética e imaginário. In: PENA-VEJA, A.; ALMEIDA, C. R. S; PETRAGLIA, I. (Org.). **Edgar Morin: ética, cultura e educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKY, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

MUNIZ, J. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. 1999. 281 p. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA NETO, S. B. **Vinho velho em odres novos: uma análise da experiência de integração da segurança pública no Pará (1995 – 2004)**. 2004. 142 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

OLIVER, C. "Strategic responses to institutional processes." **Academy Management Review**, New York, v. 16, n. 4, p. 145-179, Oct. 1991.

OLIVER, C. The antecedents of desinstitutionalization. **Organization Studies**. Thousand Oaks, v. 13, n. 4, p. 563-588, Oct. 1992.

PINHEIRO, P. S.; MESQUITA NETO, P. Programa nacional de direitos humanos: avaliação do primeiro ano e perspectivas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 11, n. 30, p. 117-134, maio/ago. 1997.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

REINER, R. **A política da polícia**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

RODRIGUES, C. V. **Relações interorganizacionais e ação comunicativa**: uma contribuição para o estudo da integração entre as organizações de segurança pública de Minas Gerais. 2004. 195 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2004.

SANTOS FILHO, N. G. **Integração das polícias estaduais no Brasil**: uma análise da política de integração das polícias estaduais brasileiras sob a ótica do institucionalismo sociológico. 2009. 194 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SAPORI, L. F. **Segurança pública no Brasil**: desafios e perspectivas. São Paulo: Editora da FGV, 2007.

SAPORI, L. F.; ANDRADE, S. C. P. Desafios da governança do sistema policial no Brasil: o caso da política de integração das polícias em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 102-130, fev./mar. 2013.

SAPORI, L. F.; ANDRADE, S. C. P. 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.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SCOTT, W. R. Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 55-80.

SCOTT, W. R. **Organization environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1992.

SCOTT, W. R. et al. **Institutional change and healthcare organizations: from professional dominance to managed care**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, n. 2, p. 270-277, June 1996.

SELZNICK, P. **The moral commonwealth: social theory and the promise of community**. Berkeley: University of California Press, 1992.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1971.

SELZNICK, P. **TVA and grass roots: a study in the sociology of formal organization**. New York: Harper Torchbooks, 1966.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley: University of California Press, 1949.

SELZNICK, P. Foundations of the theory of organizations. **American Sociological Review**, Nashville, v. 13, n. 1, p. 25-35, Feb. 1948.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciências da Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 187-192, 2000.

SILVA, G. F.; BEATO FILHO, C. C. Confiança na polícia em Minas Gerais: o efeito da percepção de eficiência e do contato individual. **Opinião Pública**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 118-153, jun. 2013.

SILVA, S. L. F. **A parceria entre a Polícia Militar de Minas Gerais e a Fundação João Pinheiro: uma busca de legitimidade em ambientes altamente institucionalizados?** 2009. 147 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

SKOLNICK, J. H.; BAYLEY, D. H. **Policiamento comunitário**. São Paulo: Editora da USP, 2001.

SOARES, L. E. Segurança pública: presente e futuro. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 91-106, 2006.

SOARES, L. E. A política nacional de segurança pública: histórico, dilemas e perspectivas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 21, n. 61, p. 77-97, 2007.

SOUSA, R. R. **Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão em segurança pública em Belo Horizonte**. 2009. 201 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SOUZA, E. **O modelo IGESP: implementação e avaliação**. Belo Horizonte: IGESP, 2005.

SOUZA, R. V. **Do exército estadual à polícia de resultados: crises e mudanças de paradigmas na produção doutrinária da Polícia Militar de Minas Gerais (1969-2000)**. 2003. 317 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2003.

SPINK, M. J. P.; MENEGON, V. M. Práticas discursivas como estratégias de governamentalidade: a linguagem dos riscos em documentos de domínio público. In: IÑIGUEZ, L. (Ed.). **Manual de análise do discurso em ciências sociais**. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 258-311.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 3, p. 571-610, July 1995.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. **Handbook de estudos organizacionais: volume 3**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-219.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. Estudos organizacionais: a produção científica brasileira. In: BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. (Org.). **Produção científica em administração no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 35-49.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, V. M. B. **A institucionalização da atividade de segurança comunitária na Polícia Militar do Distrito Federal**. 2007. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Campos organizacionais: de *wallpaper* à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e Recife. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora da UNB, 1991.

WILLIANSO, O. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 87, n. 3, p. 548-577, Nov. 1981.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 29, n. 6, p. 693-712, Nov. 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALUAR, A. Democratização inacabada: fracasso da segurança pública. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 21, n. 61, p. 31-49, set./dez. 2007.

ZILBER, T. B. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. **Academy of Management Journal**, New York, v. 45, n. 1, p. 234-254, Feb. 2002.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, Nashville, v. 42, n. 5, p. 726-743, Oct. 1977.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 13, n. 1, p. 443-464, Aug. 1987.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de entrevista – Policiais civis e militares (gestores da RISP e das ACISP)

#### Parte 1: Perfil do respondente

Idade:

Escolaridade:

Tempo de trabalho na polícia:

Cargo de concurso:

Funções desempenhadas na polícia:

#### Parte 2: Valores e crenças organizacionais

1. Qual o papel da sua organização policial na sociedade hoje?
2. Quais as características necessárias para que uma pessoa permaneça na sua organização? Que tipo de comportamento não é aceito na sua organização? Por que?
3. O Sr. pode relatar alguma história que se tornou símbolo ou referência para os policiais de sua organização?
4. O que significa ser policial? Como o(a) Sr.(Sra.) vê o seu trabalho? Por que esse trabalho é importante para o(a) Sr.(Sra.)?

#### Parte 3: Ações para a integração policial

5. Fale-me sobre o processo de planejamento de ações e avaliação de índices criminais desenvolvido pela sua organização e em conjunto com a outra polícia do sistema integrado.
6. O Sr. pode descrever quais as ações são realizadas isoladamente; quais as ações são realizadas em conjunto com a outra polícia e de quem é a responsabilidade por cada uma delas?
7. Tendo em vista o planejamento e avaliação, como são os encontros da equipe gestora da 6ª RISP? Onde são realizados? Quem participa? O que é discutido? Como são comunicadas as decisões e as avaliações em conjunto?
8. Fale-me sobre a integração das informações entre as polícias na 6ª RISP. Quais os sistemas de informação mais utilizados na perspectiva integrada? Esses sistemas têm contribuído para o planejamento das ações e avaliação dos índices criminais? Quais as contribuições?
9. Como ocorre o processo de formação e capacitação dos policiais? Houve mudanças nos últimos anos? Em função de que essas mudanças ocorreram? Como a organização avalia as mudanças? A integração é tema presente no processo de formação? Para o policial que está sendo formado/capacitado, qual o significado da integração?

**Parte 4: Percepção sobre o processo de integração**

10. Quais são os principais eventos ou festividades que as duas polícias participam juntas? Quando e em que circunstâncias eles ocorrem? Qual o significado desses eventos? Quem organiza? Quem participa? Como os membros da organização reagem a eventos conjuntos? Que significado têm esses eventos?

11. Como o Sr. percebe o processo de integração das polícias na 6ª RISP de MG?

12. Quais os principais avanços na integração das polícias na sua região de trabalho? Pode dar algum exemplo? E os principais obstáculos? O que pode ser aperfeiçoado?

13. Na sua opinião, a política de integração tem por objetivo modificar a sua organização? A organização foi modificada? Quais as mudanças?

14. A organização passou a adotar algum tipo de ação, estratégia, etc característica da outra organização policial?

15. O Sr. acredita que a integração das polícias pode resultar no desenvolvimento de um modo de funcionamento semelhante entre as polícias? Na sua visão isso seria positivo ou negativo?

16. O que gostaria de acrescentar para essa discussão?

**APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista – Policiais civis e militares (operadores da 6ª RISP e das ACISP)**

**Parte 1: Perfil do respondente**

Idade:

Escolaridade:

Tempo de trabalho na polícia:

Cargo de concurso:

Funções desempenhadas na polícia:

**Parte 2: Valores e crenças organizacionais**

1. Qual o papel da sua organização policial na sociedade hoje?
2. Quais as características necessárias para que uma pessoa permaneça na sua organização? Que tipo de comportamento não é aceito na sua organização? Por quê?
2. O Sr. pode relatar alguma história que se tornou símbolo ou referência para os policiais?
3. O que significa ser policial? Como o(a) Sr.(Sra.) vê o seu trabalho? Por que esse trabalho é importante para o(a) Sr.(Sra.)?

**Parte 3: Ações para a integração policial**

4. Como é o contato no dia a dia com policiais da outra polícia?
5. Quais são as ações realmente efetuadas para a integração? Quais delas têm dado melhor resultado e por quê?  
Já participou de alguma? Como foi?
6. Como a equivalência entre as unidades policiais na sua região, isto é, um batalhão e uma delegacia regional até os níveis mais baixos, contribui para o desenvolvimento do trabalho? Quais são as dificuldades na integração da área de atuação? O(A) Sr.(Sra.) considera as estruturas das polícias suficientes na sua região para o exercício de suas funções? Por quê?
7. Como a integração das informações auxilia no desenvolvimento do trabalho da sua organização? E no trabalho das duas polícias de modo geral? O(A) Sr.(Sra.) pode mencionar, pelo menos, um benefício dessa integração? Quais são as dificuldades referentes à integração das informações?
8. O(A) Sr.(Sra.) tem conhecimento da legislação (Lei, Decreto, Resolução Conjunta, Portaria, etc) que estabelece os parâmetros e/ou ações para a integração das polícias? Como obteve esse conhecimento?
9. O(A) Sr.(Sra.) já participou de alguma formação ou capacitação envolvendo policiais civis e militares no âmbito regional? A integração é tema presente no processo de formação ou capacitação? Como é discutido? Para o policial que está sendo formado ou capacitado, qual o significado da integração?

**Parte 4: Percepção sobre o processo de integração policial**

10. Como era a relação entre as polícias antes da integração? O (A) Sr. (Sra.) já presenciou algum acontecimento que evidenciasse atitudes de concorrência e/ou contraposição entre as polícias antes da integração? E depois da implementação da política?

11. Quais os principais avanços na integração das polícias na sua região de trabalho? Pode dar algum exemplo? E os principais obstáculos? O que pode ser aperfeiçoado?

12. Em sua opinião, a política de integração tem por objetivo modificar a sua organização? A sua organização foi modificada? Quais as mudanças? A organização passou a adotar algum tipo de ação, estratégia, etc da outra organização?

13. O(A) Sr. (Sra.) acredita que a integração das polícias pode resultar no desenvolvimento de um modo de funcionamento semelhante entre as polícias? Na sua visão, isso seria positivo ou negativo?

14. O que gostaria de acrescentar para essa discussão?

**APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

Título da Pesquisa: A integração das organizações policiais em uma Região Integrada de Minas Gerais: análise pela ótica do institucionalismo sociológico

Queremos convidá-lo a participar, voluntariamente, de uma pesquisa realizada nas cidades de Lavras, Varginha, Três Corações e Campo Belo, localizadas no sul de Minas Gerais. Você pode recusar-se a participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou ônus à sua pessoa. Não haverá penalização em caso de recusa à participação. É seu direito decidir se participará ou não da pesquisa. Leia atentamente o que se segue e, se tiver dúvida, pergunte ao pesquisador Robert Delano de Souza Corrêa que ele lhe responderá. Se optar pela participação, assine no local indicado nas duas vias do documento. Uma via ficará com você e a outra será guardada pelos pesquisadores.

O objetivo dessa pesquisa é caracterizar as interações entre as polícias civil e militar de Minas Gerais que compõem uma Região Integrada de Segurança Pública (RISP), tendo em vista a dinâmica institucional do setor de segurança pública. De modo mais específico, pretende-se descrever as polícias que atuam na RISP e o processo de integração das polícias em desenvolvimento, bem como identificar as percepções dos gestores e operadores sobre essa política de integração.

Utilizaremos um roteiro com questões abertas elaborado pelos pesquisadores para conduzir a entrevista. Em caso de constrangimento, durante a resposta de alguma pergunta, você poderá recusar-se a respondê-la ou, ainda, interromper a entrevista, tendo garantido o seu direito de participação voluntária na pesquisa. Não temos uma previsão de tempo para o término ou para a resposta de alguma pergunta, dependendo da sua disponibilidade e interesse de aprofundamento das questões propostas. É importante informar que a entrevista será gravada e transcrita.

As informações fornecidas por você serão utilizadas para a finalidade desta pesquisa, sendo tratadas de modo sigiloso e confidencial para preservar a sua identidade. O texto que será produzido como dissertação de mestrado ficará disponível para consulta na Universidade Federal de Lavras por meio escrito e eletrônico. Além disso, uma parte da pesquisa poderá ser utilizada para a redação e publicação de artigos científicos. Em todos os casos, comprometemo-nos com o sigilo dos nomes dos participantes da pesquisa.

A participação não proporcionará benefícios diretos nem indiretos à remuneração ou ressarcimento, uma vez que o pesquisador estava presente na sua cidade para a entrevista ou a realizou por meio virtual, utilizando-se dos equipamentos disponíveis no Bloco II do Departamento de Administração e Economia/UFLA. No entanto, você poderá ser beneficiado indiretamente à

medida que os resultados da pesquisa sejam utilizados pelas polícias na sua região de trabalho, subsidiando a implementação e avaliação da política de integração. É importante destacar que você não correrá risco físico ou psicossocial iminente ao participar da pesquisa e não há de se falar em reparação de danos.

#### PARTICIPANTE MAIOR DE IDADE

Eu, \_\_\_\_\_, certifico que, tendo lido as informações acima e suficientemente esclarecido (a) de todos os itens, estou plenamente de acordo com a realização da entrevista. Assim, eu autorizo a execução do trabalho de pesquisa exposto acima.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

NOME

(legível) \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_

ASSINATURA \_\_\_\_\_

\*Esse termo deverá ser assinado presencialmente pelo respondente, pois será arquivado no banco de dados dos pesquisadores para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

## ANEXOS

### ANEXO A - DECRETO 43778, de 12/04/2004

Institui o Sistema Integrado de Defesa Social de que trata o inciso I do art. 2º, da Lei Delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003, no âmbito da Secretaria de Estado de Defesa Social.

O Governador do Estado de Minas Gerais, no uso da atribuição que lhe confere o inciso VII do art. 90, da Constituição do Estado e considerando o disposto no inciso I do art. 2º, da Lei Delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003, e o art. 3º da Lei nº 13.968, de 27 de julho de 2001,

#### DECRETA:

Art. 1º - Fica instituído o Sistema Integrado de Defesa Social - SIDS, de que trata o art. 3º, da Lei nº 13.968, de 27 de julho de 2001, e o inciso I do art. 2º, da Lei Delegada nº 56, de 29 de janeiro de 2003.

§ 1º O SIDS é um sistema modular, integrado, que permite a gestão das informações de defesa social que relacionadas à ocorrências policiais e de bombeiros, à investigação policial, ao processo judicial e à execução penal, respeitadas as atribuições legais dos órgãos que o compõem.

§ 2º O SIDS é estruturado operacionalmente pelo Centro Integrado de Atendimento e Despacho - CIAD e Centro Integrado de Informações de Defesa Social - CINDS.

§ 3º O SIDS tem como fundamento a gestão integrada de informações produzidas pelas Polícias Civil e Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Sistema Penitenciário, Ministério Público, Tribunal de Justiça, e outros órgãos e entidades.

§ 4º À Secretaria de Estado de Defesa Social compete a coordenação do SIDS.

#### Art. 2º - Integram o SIDS:

- I - a Polícia Militar de Minas Gerais;
- II - a Polícia Civil de Minas Gerais;
- III - o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais;
- IV - a Subsecretaria de Administração Penitenciária da Secretaria de Estado de Defesa Social.

§ 1º Fica assegurado ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais e

ao Ministério Público Estadual a indicação de representantes para integrarem o SIDS.

§ 2º A gestão integrada de que trata o § 3º do art. 1º é de competência do Conselho Gestor do SIDS a ser composto, paritariamente, por representantes designados pelos titulares dos órgãos enunciados nos incisos I a IV e no § 1º deste artigo.

§ 3º A Secretaria de Estado de Defesa Social publicará resolução contendo as atribuições do Conselho Gestor do SIDS.

§ 4º Poderão integrar o SIDS outros órgãos e entidades dos âmbitos federal, estadual ou municipal, mediante convênio a ser celebrado através da Secretaria de Estado de Defesa Social.

§ 5º Fica instituída a Assessoria Técnica do SIDS, composta por representantes dos órgãos e entidades que o integram, responsável pelas atividades relacionadas ao desenvolvimento, adaptação, especificação e outras ações necessárias à implantação e modernização do sistema.

Art. 3º - O SIDS tem os seguintes objetivos:

I - integrar, padronizar e agilizar as ações alusivas ao atendimento das ocorrências e procedimentos policiais e de bombeiros, ao despacho de viaturas e de serviços policiais civis para atuação da polícia judiciária, além de outras atividades relacionadas à defesa civil e social;

II - harmonizar e integrar as ações das instituições que compõem o Sistema de Defesa Social;

III - facilitar a coordenação de ocorrências de alta complexidade, assim definidas em norma específica, que envolvam os órgãos policiais e de bombeiros;

IV - criar e manter base de dados única formada pelo lançamento de registros de fatos policiais, de trânsito urbano e rodoviário, de meio-ambiente, de bombeiros e outros afins, no Estado;

V - integrar a base de dados constituída pelo lançamento de registros referentes à defesa social no Estado, com informações provenientes dos sistemas em uso ou que venham a ser implantados nas Polícias Civil e Militar, no Corpo de Bombeiros, no Sistema Penitenciário e nas instituições conveniadas, em conformidade com as definições do Conselho Gestor do SIDS;

VI - possibilitar o acompanhamento dos procedimentos policiais e de bombeiros, desde o registro do fato policial até a execução penal;

VII - racionalizar a atuação policial e de bombeiro, instituindo mecanismos de coordenação e acompanhamento dos recursos materiais e humanos empregados na defesa social do Estado;

VIII - estabelecer metas conjuntas para a redução dos índices de criminalidade, segundo metodologias executadas pelas regiões, coordenações e áreas integradas de segurança pública, bem como para a prevenção e redução

de sinistros de bombeiros;

IX - padronizar a estatística criminal e de bombeiros; e

X - compartilhar as tecnologias existentes.

Parágrafo único. O lançamento dos registros a que se refere o inciso IV deste artigo, independentemente da origem ou documento inicial, será efetuado no módulo de Registro de Eventos de Defesa Social - REDS, desenvolvido para esta finalidade, cujos dados alimentarão também, de forma simultânea e sem qualquer filtragem, o Sistema de Informações Policiais - SIP.

Art. 4º - São pressupostos do SIDS:

I - compatibilização das áreas geográficas de atuação das Polícias Civil e Militar;

II - padronização dos formulários de registro de eventos de defesa social, das tabelas auxiliares e da codificação de naturezas utilizadas pelas polícias e bombeiros;

III - adoção de normas e princípios que estabeleçam a metodologia de trabalho e o emprego da ação operacional integrada entre os órgãos e entidades que compõem o SIDS.

Art. 5º - A operação do SIDS será executada segundo as diretrizes enunciadas no art. 4º da Lei nº 13.968, de 2001.

Art. 6º - As informações armazenadas na base de dados do SIDS serão disponibilizadas, sem restrição, aos órgãos integrantes, devendo o Conselho Gestor estabelecer a política de segurança para a concessão de acesso aos usuários.

§ 1º Os níveis de acesso de cada usuário serão estabelecidos mediante avaliação do órgão interessado, observado o sigilo legal.

§ 2º A política de informações do SIDS é pautada pela estrita observância aos direitos e garantias fundamentais consagrados na Constituição Federal.

Art. 7º - Fica instituída a unidade denominada Centro Integrado de Atendimento e Despacho - CIAD, resultante do funcionamento conjunto, em um mesmo espaço físico e organizacional, do Centro Integrado de Comunicações Operacionais - o CICOP da Polícia Militar, da Divisão de Operações de Telecomunicações - a CEPOLC da Polícia Civil e do Centro de Operações de Bombeiros Militar - COBOM, do Corpo de Bombeiros Militar.

§ 1º O CIAD tem por finalidade coordenar e gerenciar as ações operacionais das polícias civil e militar, e de bombeiros, gerindo métodos de captação, organização e difusão de ocorrências processadas segundo as competências legais dos respectivos órgãos.

§ 2º O CIAD se fundamenta tecnicamente na centralização do atendimento de chamadas telefônicas, de despachos de recursos operacionais das polícias e de bombeiros, e no processamento automatizado dos registros de ocorrências efetuados, por outros meios, pelos órgãos integrados.

§ 3º Até que as unidades do SIDS possam funcionar em sede única e própria, o CIAD fica instalado nos 1º e 2º andares do prédio do Quartel do Comando Geral da Polícia Militar, situado na Rua da Bahia, nº 2115, Bairro Funcionários, Capital, cujo espaço físico passa a ser vinculado à SEDS, onde será instalada toda a estrutura de hardware e software do sistema.

§ 4º O CIAD disporá de unidades regionais no interior do Estado, observando-se o disposto no art. 2º.

Art. 8º - Compõem a estrutura do CIAD as seguintes unidades:

- I - Colegiado Técnico-Operativo;
- II - Centro Integrado de Comunicações Operacionais da Polícia Militar (CICOP);
- III - Divisão de Operações de Telecomunicações da Polícia Civil (CEPOLC);
- IV - Centro de Operações de Bombeiros Militar (COBOM);
- V - Coordenadoria das Instituições Conveniadas;
- VI - Seção Administrativa; e
- VII - Seção de Suporte Técnico.

§ 1º O Colegiado Técnico-Operativo será composto pelos titulares das unidades de que tratam os incisos II, III e IV, e, conforme lhe fica assegurado, pelos representantes dos demais órgãos relacionados no art. 2º.

§ 2º O Colegiado Técnico-Operativo será presidido pelo representante da Superintendência de Integração do Sistema de Defesa Social da Secretaria de Estado de Defesa Social.

§ 3º Os servidores lotados no CIAD ficarão diretamente vinculados e subordinados aos órgãos e entidades a que pertençam, de forma a preservar as respectivas autonomias administrativas.

§ 4º Os titulares ou os coordenadores de operações, cujos postos serão equivalentes entre as instituições militares, das unidades a que se referem os incisos II, III e IV deste artigo, na capital, e no exercício de suas atribuições, atuarão em nome do Chefe da Polícia Civil e dos Comandantes Gerais da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros, em todo o Estado, em consonância com as diretrizes de ação operacional integrada.

§ 5º As unidades a que se referem os incisos V, VI e VII deste artigo estarão vinculadas operacionalmente ao Colegiado Técnico-Operativo e terão composição paritária, direção e funcionamento definidos no Regimento do SIDS.

Art. 9º - Fica instituída a unidade denominada Centro Integrado de Informações de Defesa Social - CINDS, responsável pela análise criminal e de sinistro de todo o ciclo de informações, desde o registro do fato até a execução da pena ou solução do sinistro.

Parágrafo único. O CINDS se fundamenta na análise, qualitativa e quantitativa, no tempo e no espaço, das informações produzidas no âmbito do Sistema Integrado de Defesa Social.

Art. 10 - O CINDS será composto, paritariamente e de forma multidisciplinar, por representantes das instituições que integram o Sistema Integrado de Defesa Social.

Parágrafo único. Até que as unidades do SIDS possam funcionar em sede única e própria, o CINDS fica instalado em recinto próprio localizado na sede da Coordenação Geral de Segurança da Polícia Civil, Av. Carandaí, nº 923, Bairro Funcionários, Capital, cujo espaço físico passa a ser vinculado à SEDS.

Art. 11 - Fica delegada ao Secretário de Estado de Defesa Social, ouvido o Colegiado de Integração de Defesa Social, a competência para proceder a regulamentação do SIDS, competindo-lhe ainda:

I - dirimir e solucionar conflitos de competência entre as instituições integrantes do Sistema de Defesa Social;

II - coordenar e decidir sobre a elaboração de normas que possibilitem o emprego operacional do SIDS;

III - aprovar e dispor sobre a estrutura organizacional complementar do CIAD e do CINDS, bem como os respectivos regimentos internos;

IV - estabelecer e aprovar o cronograma de implantação do CIAD e do CINDS em todo o Estado;

V - firmar convênios com órgãos federais, estaduais ou municipais, com vistas a implementar o SIDS e realizar seus objetivos; e

VI - resolver os casos omissos.

Art. 12 - As despesas com aquisição e manutenção de equipamentos, reformas, de contratos de pessoal, de manutenção e operacionalização do CIAD e do CINDS, e outras necessárias, correrão por conta das dotações orçamentárias da Secretaria de Estado de Defesa Social.

Art. 13 - A Companhia de Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais -PRODEMGE deverá promover a integração das bases de dados dos órgãos que integram o Sistema de Defesa Social, inclusive das entidades conveniadas, apoiando e prestando consultoria para o desenvolvimento das interfaces entre os sistemas de informação.

Art. 14 - A administração dos bancos de registros operacionais das Polícias Civil e Militar, do Corpo de Bombeiros Militar e da Subsecretaria de Administração Penitenciária da Secretária de Estado de Defesa Social será supervisionada pelo Conselho Gestor do SIDS.

Art. 15 - O Conselho Gestor do SIDS escolherá logomarca que represente o processo de integração instituído por este Decreto.

Art. 16 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 17 - Fica revogado o Decreto nº 42.747, de 15 de julho de 2002.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 12 de abril de 2004; 216º da Inconfidência Mineira.

Aécio Neves - Governador do Estado

**ANEXO B - RESOLUÇÃO CONJUNTA Nº177, DE 21 DE JANEIRO DE 2012.**

Define conceitos e procedimentos relativos à articulação territorial entre os órgãos do Sistema de Defesa Social e implantação de sedes integradas.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL DE MINAS GERAIS no uso das atribuições que lhe conferem o inciso III, § 1º, do art. 93, da Constituição Estadual, as Leis Delegadas nº 179, de 1º de janeiro de 2011 e nº 180, de 20 de janeiro de 2011 e o Decreto Estadual nº 45.870, de 30 de dezembro de 2011;

O COMANDANTE GERAL DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, no uso das atribuições que lhe conferem a Lei Estadual nº 6.624, de 18 de julho de 1975 e a Lei Delegada nº 179, de 1º de janeiro de 2011, o Decreto Estadual nº 18.445, de 15 de abril de 1977 (R-100);

O CHEFE DA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS, no uso das atribuições que lhe conferem a Lei Estadual nº 5.406, de 16 de dezembro de 1969 e a Lei Delegada nº 101, de 29 de janeiro de 2003; e

O COMANDANTE GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS, no uso das atribuições que lhe conferem a Lei Complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1999 e a Lei Delegada nº 179, de 1º de janeiro de 2011;

CONSIDERANDO a necessidade de aperfeiçoar o entendimento dos conceitos e procedimentos relativos à articulação territorial dos órgãos do Sistema de Defesa Social, bem como quanto à implantação e administração de sedes integradas;

RESOLVEM:

**CAPÍTULO I**  
**DA ARTICULAÇÃO TERRITORIAL ENTRE OS ÓRGÃOS DO**  
**SISTEMA INTEGRADO DE DEFESA SOCIAL**

Art. 1º A articulação territorial entre os órgãos do Sistema de Defesa Social consiste em fazer coincidir as áreas geotécnicas de atuação, mediante planejamento comum de ações e operações, além de definir conjuntamente objetivos, estratégias e metas de enfrentamento aos problemas de defesa social.

Art. 2º A definição dos limites das áreas de atuação comum leva em consideração, de modo geral, a identidade cultural entre os municípios, suas características geomorfológicas, econômicas, urbanísticas, rurais, viárias, trabalhistas, empresariais e os traços comuns que caracterizam os problemas de

defesa social a serem enfrentados, locais onde serão instaladas sedes das áreas integradas.

Art. 3º Objetivamente, a definição dos limites das áreas de atuação comum deve considerar, ainda, a existência e localização de unidades dos órgãos do Sistema de Defesa Social, a existência de sedes integradas, a distância entre os municípios e seu impacto nas operações diárias das unidades e a localização das Comarcas, definidas pelo Poder Judiciário, a regionalização do atendimento de saúde, as unidades de conservação estaduais e seu entorno, e áreas de relevante interesse ecológico.

Art. 4º Áreas Integradas são locais estabelecidos conforme limites das áreas de atuação em comum, onde órgãos do sistema de defesa social, integrados entre si pelo desencadeamento de atividades conjuntas, objetivos comuns e por ações que visam à paz pública, permitindo, de forma contínua o atendimento eficiente à população, com presteza, respeitando os direitos humanos e em cumprimento a missão constitucional específica de cada órgão, sendo organizada em três níveis, com as seguintes estruturas:

I – Região Integrada de Segurança Pública (RISP), em nível estratégico, composta por:

- a) Departamento de Polícia Civil;
- b) Comando Regional da Polícia Militar; e
- c) Unidade do Corpo de Bombeiros Militar

II – Área de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISP), em nível intermediário, composta por:

- a) Delegacia Regional de Polícia Civil;
- b) Batalhões ou Companhias Independentes da Polícia Militar; e
- c) Unidade do Corpo de Bombeiros Militar.

III – Área Integrada de Segurança Pública (AISP), em nível operacional, composta por:

- a) Delegacia de Polícia Civil; e
- b) Subunidade das Instituições Militares Estaduais, até o nível de Destacamento.

Art. 5º A articulação territorial nos três níveis descritos no artigo 4º desta Resolução Conjunta é obrigatória para a Polícia Militar e para a Polícia Civil.

Art. 6º O Corpo de Bombeiros Militar se articula territorialmente nos níveis de RISP ACISP e AISP diante da existência de unidades que atendam à estruturação prevista no artigo 4º, desta Resolução Conjunta.

Art. 7º Respeitadas as estruturas definidas no art. 4º desta Resolução Conjunta, uma unidade do Corpo de Bombeiros Militar poderá abranger mais de uma RISP, ACISP ou AISP, onde for possível.

Art. 8º A definição e alteração dos limites de cada nível de articulação territorial são formalizados apenas através de Resoluções Conjuntas do Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social, tornando-se obrigatórios para as demais ações do Sistema de Defesa Social.

Art. 9º A implantação de novas unidades dos órgãos do Sistema de Defesa Social e de sedes integradas será realizada observando-se os limites da abrangência das áreas comuns de articulação territorial, observado o art. 1º, desta Resolução Conjunta.

## CAPÍTULO II DA IMPLANTAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E MANUTENÇÃO DAS SEDES INTEGRADAS

Art. 10 Consideram-se sedes integradas para efeito desta Resolução Conjunta as edificações, novas ou adaptadas, destinadas a serem sedes de AISP e de RISP.

Art. 11 A definição das áreas de articulação territorial não implica em autorização ou obrigação de implantação de sede integrada.

Art. 12 A implantação de sedes integradas é condicionada à autorização expressa do Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social.

Art. 13 A implantação de sede integrada considera:

a) a conveniência e pertinência da instalação da Unidade Predial Integrada na região demandante;

b) a adequação do projeto apresentado às necessidades dos órgãos do Sistema de Defesa Social;

c) a existência de recursos orçamentários e financeiros necessários à implantação, manutenção e custeio da sede integrada.

Art. 14 A implantação de sede integrada pode se dar através de parceria entre os órgãos do Sistema de Defesa Social e outros entes públicos ou privados, firmando-se os instrumentos legais previstos na legislação pertinente, sob coordenação da Secretaria de Estado de Defesa Social.

Art. 15 A sede de AISP destina-se à ocupação pela direção e setores de assessoria e execução das unidades operacionais da Polícia Militar e da Polícia Civil, conforme artigos 4º e 5º desta Resolução Conjunta. Excepcionalmente, quando possível a articulação territorial nesse nível, a sede de AISP pode conter, caso previsto no projeto arquitetônico, unidade do Corpo de Bombeiros Militar, conforme artigo 6º, desta Resolução Conjunta.

Art. 16. A sede de RISP destina-se à ocupação pelo Comando Regional da Polícia Militar, pela Chefia de Departamento da Polícia Civil e pelo Comando da Unidade do Corpo de Bombeiros Militar, e suas respectivas assessorias.

§1º Áreas e setores de execução operacional, finalística ou especializada não ocuparão a sede de RISP, excetuando-se as áreas destinadas à

instalação dos setores de videomonitoramento e de atendimento de chamadas de urgência e emergência, e despacho de viaturas.

§2º Outros órgãos de atendimento de urgências e emergências poderão, mediante convênio, instalar, de forma integrada aos demais órgãos do Sistema Integrado de Defesa Social, seu setor de recebimento telefônico de chamadas de urgência e emergência na sede de RISP.

§3º na impossibilidade do comando da Unidade do Corpo de Bombeiros Militar ser instalado na sede de RISP, o espaço físico a ele destinado poderá ser ocupado pela sua assessoria.

Art. 17 Conforme desenvolvimento do respectivo projeto arquitetônico, conveniência e oportunidade, as sedes de AISP e RISP podem conter espaços para outros entes, órgãos ou unidades da Administração Pública Estadual ou Municipal, bem como salas de aula, teleconferência e outras atividades de apoio às unidades ocupantes das sedes citadas.

Art. 18 A administração local de cada sede integrada é atribuída conjuntamente às Instituições de Defesa Social que a ocupem, devendo as decisões necessárias quanto à operação diária da sede integrada e assuntos relativos à convivência nos seus respectivos espaços físicos serem tomadas de forma colegiada.

§1º Para cada sede integrada será designado um coordenador, responsável pela mediação do colegiado de administração da sede integrada e que a representará junto à Comissão de Gestão de Sedes Integradas, bem como será responsável pelas operações diárias da administração da sede integrada, conforme diretrizes da Comissão de Gestão de Sedes Integradas.

§2º A coordenação da administração da sede integrada será atribuída a um representante da Polícia Militar, Polícia Civil ou do Corpo de Bombeiros Militar.

§3º A coordenação das sedes integradas existentes na data de publicação desta Resolução Conjunta é atribuída a representantes da Polícia Militar e Polícia Civil, conforme Anexo I.

§4º As dúvidas e as decisões sobre as quais não houver consenso no âmbito do colegiado de administração da sede integrada devem ser encaminhadas para análise e deliberação da Comissão de Gestão de Sedes Integradas Art. 19 Cabe ao Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social, ouvida a Comissão de Gestão de Sedes Integradas, validar, quando necessário, a atribuição da coordenação da administração de sedes integradas que vierem a ser implantadas.

Art. 20 A Instituição responsável pela coordenação da administração da sede integrada designará servidor de seu quadro de pessoal, que se constituirá no coordenador da unidade, podendo substituí-lo a qualquer tempo.

Art. 21 Sobre as Instituições que não estão designadas para a coordenação da sede integrada recai corresponsabilidade sobre elas, que designarão de seu quadro de pessoal, um representante que desempenhará as funções de co-coordenador, podendo substituí-lo a qualquer tempo.

Art. 22 Compete ao coordenador da sede integrada promover a constituição do colegiado de administração da sede integrada, sendo esta formada pelas respectivas chefias, coordenador e co-coordenadores, com a incumbência de elaborar convenção interna, que irá dispor sobre a operação diária da sede integrada e assuntos relativos à convivência na mesma.

Art. 23 Compete à Secretaria de Estado de Defesa Social, em primeiro lugar, e às demais Instituições, subsidiariamente:

a) manutenção da estrutura da edificação, incluindo suas instalações elétricas, hidráulicas e lógicas;

b) disponibilização e gestão de pessoal para serviços de limpeza, copa e recepção;

c) disponibilização e conservação de equipamentos destinados às áreas comuns ou que se destinem ao atendimento de todos os ocupantes da unidade predial integrada;

d) custeio dos serviços de fornecimento de água e energia elétrica;

e) aquisição de materiais de limpeza e higiene;

f) custeio de tributos que venham a incidir sobre os imóveis das unidades prediais integradas.

Art. 24 Equipamentos e linhas de telefonia e tecnologia da informação, mobiliário, materiais de escritório e outros itens necessários ao funcionamento de cada setor ocupante da sede integrada são de responsabilidade da respectiva Instituição.

Art. 25 As atribuições descritas nos artigos 23 e 24 poderão ser alteradas no intuito de viabilizar da melhor forma possível a implantação e funcionamento da sede integrada.

Art. 26 Os recursos orçamentários e financeiros necessários à administração das sedes integradas, serão pleiteados pela Secretaria de Estado de Defesa Social junto à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, no que diz respeito aos itens relacionados no artigo 23 desta Resolução Conjunta.

Art. 27 A execução dos recursos eventualmente liberados para a administração da sede integrada será realizada em unidades registradas no Sistema de Administração Financeira – SIAFI – para a Secretaria de Estado de Defesa Social, sendo designados ordenadores de despesa e responsáveis técnicos para cada sede integrada, conforme atribuição da coordenação da administração da sede prevista no Anexo I, desta Resolução Conjunta.

### CAPÍTULO III DAS COMISSÕES

Art. 28 Fica instituída a Comissão de Articulação Territorial, composta por:

- a) um representante da Superintendência de Integração e Promoção da Qualidade Operacional, da Subsecretaria de Promoção da Qualidade e Integração do Sistema de Defesa Social;
- b) um representante da 3ª Seção do Estado Maior da Polícia Militar;
- c) um representante da 3ª Seção do Estado Maior do Corpo de Bombeiros Militar;
- d) um representante da Superintendência de Investigações e Polícia Judiciária, da Polícia Civil.

Art. 29 Fica instituída a Comissão de Gestão das Sedes Integradas, composta por:

- a) um representante da Superintendência de Integração e Promoção da Qualidade Operacional, da Subsecretaria de Promoção da Qualidade e Integração do Sistema de Defesa Social;
- b) um representante da 4ª Seção do Estado Maior da Polícia Militar;
- c) um representante da 4ª Seção do Estado Maior do Corpo de Bombeiros Militar;
- d) um representante da Superintendência de Investigações e Polícia Judiciária, da Polícia Civil.

Art. 30 As unidades mencionadas nos artigos 28 e 29 indicarão o representante titular, bem como suplentes no prazo de 10 (dez) dias após a publicação desta Resolução Conjunta, devendo responsabilizarem-se pela atualização de sua respectiva representação, nos casos em que houver alteração.

Art. 32 Compete à Comissão de Articulação Territorial:

- a) analisar e emitir parecer ao Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social quanto às propostas de definição e alterações dos limites geográficos das AISP's, ACISP's e RISP's;
- b) analisar e deliberar quanto a demandas e outros assuntos relacionados à articulação territorial entre os órgãos do Sistema de Defesa Social, sob validação do Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social, conforme o caso.

Art. 33 Compete à Comissão de Gestão das Sedes Integradas:

- a) analisar e emitir parecer ao Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social quanto às propostas de implantação de sedes integradas;
- b) deliberar quanto à ocupação e uso dos espaços físicos das sedes integradas e quanto à manutenção dessas sedes;

c) acompanhar a evolução do custeio das sedes integradas e definir ações que visem à redução e otimização do custo de manutenção das referidas sedes;

d) analisar e validar as convenções internas das sedes integradas;

e) analisar e deliberar quanto a demandas e outros assuntos relacionados às sedes integradas, sob validação do Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social, conforme o caso;

Art. 34 As atividades e reuniões das Comissões são coordenadas pelo representante da Superintendência de Integração e Promoção da Qualidade Operacional do Sistema de Defesa Social.

Art. 35 As reuniões das Comissões ocorrerão ordinariamente conforme agenda a ser definida pelo coordenador das atividades das Comissões e extraordinariamente sempre que convocada pela coordenação, consultados os demais membros das Comissões.

Art. 36 A atuação no âmbito das Comissões deve ocorrer sem prejuízo do exercício das funções e obrigações decorrentes dos respectivos cargos e atribuições dos seus membros.

#### CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 37 As situações envolvendo articulação territorial ou a implantação e administração de sedes integradas não previstas nesta Resolução serão objeto de análise e emissão de parecer pela respectiva Comissão e deliberação pelo Colegiado de Integração do Sistema de Defesa Social.

Art. 38 Os coordenadores e co-coordenadores das sedes integradas devem encaminhar no prazo de 30 (trinta) dias da publicação desta Resolução Conjunta as convenções internas das respectivas sedes integradas para a avaliação da Comissão de Gestão das Sedes Integradas, ainda que tenham sido elaboradas anteriormente.

Art. 39 Cabe à Secretaria de Estado de Defesa Social a publicação desta Resolução Conjunta.

Art. 40 Esta Resolução Conjunta entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário, especialmente as Resoluções Conjuntas 52/2008, 104/2009 e 140/2010.

Belo Horizonte, 21 de Janeiro de 2012.

**RÔMULO DE CARVALHO FERRAZ**  
Secretário de Estado de Defesa Social

**CEL PM MÁRCIO MARTINS SANT'ANA**  
Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais

**CYLTON BRANDÃO DA MATTA**

Chefe da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais

**CEL BM SÍLVIO ANTÔNIO DE OLIVEIRA MELO**

Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais

**Anexo I, a que se refere o artigo 18, da Resolução Conjunta nº 177, de 21 de Janeiro de 2013.**

<b>Coordenação Local</b>	<b>Polícia Militar</b>	<b>Polícia Civil</b>
--------------------------	------------------------	----------------------

**das Sedes****Integradas****(indicadas por um****‘X’) Prédio**

RISP 1 - Belo Horizonte	X	
RISP 4 - Juiz de Fora	X	
RISP 5 - Uberaba	X	
RISP 8 - Governador Valadares	X	
RISP 9 - Uberlândia	X	
RISP 11 - Montes Claros	X	
AISP 3 – Belo Horizonte (Santo Agostinho)	X	
AISP 9 – Belo Horizonte (Venda Nova)	X	
AISP 25 – Contagem (Eldorado)	X	
AISP 23 – Belo Horizonte (Ouro Preto)	X	
AISP 26 – Contagem (Nova Contagem)	X	
AISP 56 – Santa Luzia (Palmital)	X	
AISP 68 – Vespasiano (Morro Alto)	X	
AISP 70 – Lagoa Santa	X	
AISP 98 - Montes Claros	X	
AISP 101 - Montes Claros	X	
AISP 107 – Juiz de Fora	X	
AISP 110 - Pouso Alegre	X	
AISP 198 - Tupaciguara	X	
AISP 339 – Alvinópolis	X	
AISP Dom Silvério	X	