

A INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA ESTADUAL E SUA EFICÁCIA PARA O ALCANCE DOS ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE ESTABELECIDOS NO PLANO ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA - MT, REFERENTES AOS CRIMES DE ROUBO NA REGIÃO INTEGRADA 2 - VÁRZE GRANDE

*Jean Klebber Britto da Silva¹
Josadack Valdevino Teixeira²*

RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir se a estratégia de integração operacional entre a Polícia Militar e Polícia Judiciária Civil, tem dado bons resultados no enfrentamento aos crimes de roubo. Verificando se a estratégia de integração policial teria impacto na redução do crime de roubo na região integrada de segurança pública 2. Busca confirmar que a estratégia de integração colaborou com a redução dos índices de roubos. O tipo de pesquisa foi o exploratório, o método de abordagem hipotético-dedutivo, utilizando da técnica de pesquisa por meio de entrevista estruturada e questionários. Consideramos que a estratégia de integração embora não consolidada, apresenta resultados positivos à sociedade, necessitando ainda de maturidade para adesão de todos os níveis funcionais das forças de segurança, visando aprimorar a cultura organizacional das polícias.

Palavras-Chaves: estratégia - integração - integração operacional - forças de segurança - crimes - redução dos crimes

ABSTRACT

This article aims to discuss whether the strategy of operational integration between the Military Police and the Civil Judicial Police has given good results in facing robbery crimes. Checking whether the police integration strategy would impact on the reduction of theft crime in the integrated region of public security 2. Seeks to confirm that the integration strategy has helped reduce robbery rates. The type of research was exploratory, the method of hypothetical-deductive approach, using the research technique through structured interviews and questionnaires. We consider that the integration strategy, although not consolidated, presents positive results to society, and still requires maturity for adherence of all functional levels of the security forces, aiming to improve the organizational culture of the police.

Keywords: strategy - integration - operational integration - security forces - crimes - crime reduction.

¹ Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (CFO/APMCV), Pós - Graduado (Lato Sensu) em Gestão em Segurança Pública pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Pós-graduado no Curso Superior de Polícia com ênfase em Estudo de Comando e Estado Maior - APMCV/PMMT.

² Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (CFO/APMCV), Pós - Graduado (Lato Sensu) em Gestão em Segurança Pública pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Pós-graduado no Curso Superior de Polícia com ênfase em Estudo de Comando e Estado Maior - APMCV/PMMT.

INTRODUÇÃO

Desde os grandes eventos internacionais esportivos ocorridos no Brasil, tais como o XV Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e Copa do Mundo 2014, houve por decorrência das obrigações assumidas pelos governos federal e estaduais, maior aproximação entre as instituições policiais, seja a Polícia Militar, Polícia Judiciária Civil, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e também o importante protagonismo do Exército Brasileiro. Durante o planejamento e execução das ações de segurança nos eventos, tais instituições também receberam mais uma denominação, no jargão policial, que as aproximava e um desses sinônimos comumente empregados foi o de “Forças de Segurança”, que também utilizaremos para designar de forma genérica essas corporações/organizações.

A integração entre as forças de segurança, adotada como política estratégica para a segurança pública no estado de Mato Grosso estava formalizada em 2011, conforme podemos verificar no regimento interno da Secretária de Estado de Segurança Pública (SESP), mais especificamente dentre as 7 atribuições elencadas ao Gabinete do Secretário de Estado de Segurança Pública, uma era a de promover a integração dos órgãos de segurança pública.

A integração das forças de segurança em âmbito estadual, como se vê foi incorporado pela cúpula da segurança pública como estratégia e também como política pública, havendo o estímulo ao desenvolvimento de ações por parte do poder público em benefício da sociedade, prestigiando, protegendo, garantindo ou potencializando o alcance do bem comum e, em se tratando de segurança pública, melhorando a sensação de segurança de forma coletiva.

A hipótese formulada é que a estratégia de integração institucional entre Polícia Militar e Polícia Judiciária Civil potencializa de maneira qualificada o enfrentamento aos crimes de roubo.

O que nos provoca é saber se realmente a estratégia de integração reverberou em todos os níveis das instituições Polícia Militar e Polícia Judiciária Civil ou se apenas permanece nos discursos dos dirigentes de nível estratégicos, além do impacto da integração operacional nos resultados dos índices de roubo.

A pesquisa apresentada tem o caráter exploratório, a abordagem adotada foi o quali-quantitativa. Foi delimitada a Região Integrada 02, Várzea Grande e os municípios que integram a circunscrição. Participaram da entrevista o então Secretário de Segurança Pública e o Secretário Adjunto de Integração Operacional. Responderam aos questionários os delegados e oficiais superiores lotados na RISP 2. Na entrevista estruturada foram utilizadas questões abertas, aplicadas aos dois dirigentes da SESP. O questionário aplicado aos delegados e oficiais com dados da Coordenadoria de Estatística e Análise Criminal, especificamente os relativos ao índice de roubos, a fim de verificar o nível a percepção da estratégia de integração operacional.

O artigo foi desenvolvido, primeiramente, trazendo ao leitor o conceito da estratégia de integração institucional, como foi operacionalizada e sua evolução em Mato Grosso. Foi apresentada a entrevista ao Sr. Gustavo Garcia e ao Cel PM Jonildo José de Assis, a partir de quesitos de relevância em se tratando do tema da integração operacional e, por fim, foram apresentados os resultados dos questionários respondidos pelos delegados e oficiais superiores da RISP2, servindo os dados para analisar a integração institucional da Polícia Militar e da Polícia Judiciária Civil e seus impactos na redução do crime de roubo na RISP2.

CONCEITO DE INTEGRAÇÃO POLICIAL

Observadores entusiastas da integração policial, pragmáticos, porém simplistas quanto ao reconhecimento capilar da integração, poderiam alvoroçar efusivos cumprimentos, saudações e palmas diante da seguinte cena: policiais civis e militares em uma mesma abordagem policial trabalhando em conjunto.

Entretanto, há de se indagar: uma cena como esta, mesmo que vista reiteradas vezes ao longo do ano, pode de fato demonstrar que há efetiva integração entre as forças policiais civis e militares? E mais, a integração entre policiais civis e militares de uma determinada circunscrição sugere de fato uma integração entre as Polícias Civil e Militar? E mais, essa integração impacta positivamente no combate à criminalidade?

Prudente, diante de tão importantes inquietações, explorar uma compreensão hodierna sobre Segurança Pública, que pretenda ir um pouco além do que normalmente se discute, onde a sua atuação não se limite simplesmente na política de combate à criminalidade e muito menos na simples disposição do efetivo nas ruas ou na maneira como atuarão quanto a atividade policial.

O catedrático autor De Souza (2009, p. 81), influente estudioso da universidade federal de Mato Grosso, em seu livro Modelos de Gestão na Administração Pública, assim considera a importância das relações institucionais com o ambiente em que se encontram:

A dimensão ambiente passa ser considerada central nos estudos organizacionais a partir da concepção de que as organizações não se constituem em si mesmas fechados e imunes às influências das condições ambientais na forma como elas funcionam internamente. (...) Tudo aquilo que está fora dos limites da organização e que pode de alguma forma afetar a organização; aquilo que não faz parte da organização; fatores que afetam a organização e sobre os quais ela tem pouco ou nenhum controle são definições que normalmente envolvem a noção de ambiente. (...) Já ambiente específico de tarefa, enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para organização, assim um ambiente específico poderá incluir regular, por exemplo os clientes, autoridades, fornecedores, grupos de interesse público, associações de classe.

Portanto, considerar o que acontece antes do policial entrar em uma viatura e atender uma ocorrência ou seu relacionamento no dia de uma determinada operação policial com seus colegas servidores públicos que labutam na mesma atividade de prestação de serviço social, parece crucial à medida que o meio ambiente em que estarão trabalhando exige sintonia fina de conexão, a partir das concepções mais centrais e profundas, tanto com relação a entender o meio em que se trabalha como na ambição de enfrentar o crime, interagindo com uma diversidade de elementos sociais múltiplos.

Em sua obra, De Souza (2009, p. 82) fala sobre o dinamismo e a complexidade inerentes a interpretação das condições ambientais, dos mecanismos de atendimento gerencial na construção de uma qualificada prestação de serviço, identificando riscos, ameaças e potenciais positivos que colaborem com o bom desempenho da missão proposta:

É importante análise de como os atores organizacionais interpretam os eventos ambientais de forma como tais interpretações geram decisões pertinentes, ou não, para lidar com estes. (...) Trata-se do dinamismo e da complexidade. O dinamismo refere-se ao grau de estabilidade e instabilidade, traduzindo o ritmo da mudança que coloca novas exigências à organização. Refere-se, ainda, a vontade ou em previsibilidade das condições ambientais. Já complexidade diz respeito ao grau de concentração observado e o quão homogêneas são as unidades que compõem o setor no qual a organização se insere, que a hostilidade pode ser outra dimensão interessante para se analisar ambientes organizacionais. Nesse sentido, em alguns casos, torna-se fundamental verificar se o ambiente organizacional possui elementos ou características que sejam ameaçadores ou geradores de conflito.

Conhecer ferramentas que viabilizam as articulações de aproximação ou de afastamento pode colaborar com o alcance de modernização e aprimoramento das ações dos agentes públicos, visando níveis mais satisfatórios que atendam a expectativa da sociedade como um todo, de forma que as Instituições componentes do sistema de Segurança Pública estejam trabalhando em sinergia e autêntica consciência produtiva no que tange aos ambientes interno e externo de atuação em defesa dos direitos fundamentais e da dignidade da pessoa humana, oferecendo estímulos para o cidadão usufruir o direito constitucional de ir e vir, ao poder contar com a proteção eficiente, eficaz e efetiva do Estado quanto a garantia de sua segurança cidadã.

Na esteira desta lógica, a integração policial entre a PJCMT e PMMT não deve se restringir apenas a execução de um trabalho operacional em conjunto, no mesmo local ou até mesmo na mesma viatura.

A especialização de um trabalho em conjunto não pode descaracterizar a identidade jurídica e organizacional das instituições envolvidas, tampouco promover cisão entre forças de defesa do interesse público que devem ser convergentes e cooperadoras. Bayley (2002, p. 50), em sua obra Padrões de Policiamento, sugere reflexão sobre a polícia especializada e não especializada na sociedade, sua missão, seu alcance, suas ferramentas e a integração interna e externa:

Especialização é um termo relativo, referente a exclusividade em se desempenhar uma tarefa. Em policiamento, esta tarefa é aplicação de força física dentro da comunidade. Polícia especializada dedica toda sua atenção a aplicação de coerção física; uma polícia não especializada faz muitas outras coisas além disso. (...) Além disso, haver uma força policial especializada na sociedade não é o mesmo que haver uma única força policial. Especialização em uma função e monopólio dessa função são coisas diferentes. Os países podem ter mais de uma agência cuja função

primária seja a manutenção de ordem pública. A Itália, por exemplo, possui três forças policiais, a Espanha duas, e os estados unidos um número incontável.

Compreendendo integração policial a partir da concepção de fortalecimento da política de segurança pública, cujos potenciais intrínsecos, a expertise de cada instituição, integre um sistema de cooperação mútua, além do simples acúmulo de força física, de número de contingente policial, de aplicação das ordinárias atividades operacionais, parece evidente que, na elaboração dos objetivos, pensem juntos, analisem juntos, planejem juntos, executem juntos, avaliem juntos, realinhem juntos, comemorem juntos, sempre ressaltadas as competências legais de cada instituição, mas, decisivamente, desde a concepção dos objetivos, macro e micro, conectados em uma mesma sintonia de compreensão e deliberação. Para isso, não basta apenas escala operacional de demonstração de força policial em conjunto e sim propósitos convergentes e interativos.

Vejamos qual a contribuição de Bayley (2002, p. 57) sobre o assunto:

O policiamento moderno é dominado por organizações que se tornaram cada vez mais especializadas durante os últimos dois séculos. Nos países anglo-saxões, a especialização envolveu, num primeiro momento, a substituição de unidades por militares para lidar com a violência interna; nos países do continente europeu, assim como na América Latina, a especialização ocorreu basicamente dentro da administração civil do estado, envolvendo, numa escala menor, a remoção formal dos militares do policiamento. De modo geral, nos estados modernos, aplicação de força física para manutenção da ordem interna tem sido confiada a organizações especializadas não militares. O que não quer dizer que a polícia moderna não faz nada além de manter o comportamento público através da força; mas a diversidade de tarefas desempenhada pela polícia nos dias de hoje é mas o resultado de sua própria adaptação aos requisitos de manutenção da ordem e menos o resultado da mistura de tarefas policiais e não policiais.

Diante de tamanho desafio, já que estamos falando de instituições com raízes culturais e internalizações próprias, que alçaram voos pertinentes aos seus interesses institucionais, mormente quando falamos inclusive de regimes jurídicos diferentes, mas agora na condição de prestadores de serviços à sociedade, de tão grande relevância em todos os níveis sociais, precisam ressignificar alguns conceitos, a fim de se colocar em prática estratégias de implantação e desenvolvimento da integração, não como uma propaganda ou carta de intenções, mas como ferramenta de

fortalecimento das instituições e principalmente do Estado diante do alto índice de criminalidade que assola todo o estado de Mato Grosso.

Nesse diapasão, será preciso entender a estratégia que motiva a ação, o que acontece antes do “vamos lá” ou do romper marcha ou do “conte comigo”. Necessário compreender como a operação integrada nasceu, se desenvolve e se manifesta. Para tanto, parece crucial conhecer a história da integração no Brasil, especialmente em Mato Grosso, como as necessidades estampadas no mundo dos fatos sociais acenaram com veemência à busca por essa estratégia de enfrentamento à criminalidade.

OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO EM MT

Quanto maiores forem os desafios ambientais, mais diversificada e intensa tende a ser a busca por soluções condizentes com as necessidades reais.

A violência no Brasil, destacada em particular pelos altos índices de criminalidade, pela indiscutível visibilidade dada pela mídia e, conseqüentemente, pela sensação sempre presente de insegurança nas grandes, médias e até pequenas cidades, vide a realidade dos instrumentos de potencial oferecimento de segurança particular, cada vez mais presente na vida do cidadão, com as câmeras, cercas, dispositivos eletrônicos, seguros, os condomínios, a verticalização em massa das moradias, dentre outros, apresenta o estado de emergência que vivemos quanto a esse assunto em foco – segurança pública. Ignorar a voz rouca das ruas, não apenas dos becos ou das favelas ou de condomínios residenciais habitados pela classe média, mas por todos os brasileiros, independente da classe social, seria devaneio, sandice e brutal ignorância.

De Souza (2009, p. 101) ao falar sobre o sistema de gestão gerencial, traz-nos interessante reflexão sobre a responsabilidade em se conhecer o meio ambiente que recebe a instituição, seus valores e principalmente as mudanças que operam em seu interior, na seguinte medida:

Como o modelo gerencial prioriza seu enfoque principal em resultados e no atendimento às demandas dos cidadãos (tratados como clientes), a organização

pública que adota esse modelo precisa manter um canal de interação constante com o seu ambiente. Necessitam, também função dessa relação, possuir práticas de gestão que possam acompanhar as constantes alterações que se processa nas demandas sociais, adequando seus planos estratégicos quando se fizer necessário.

Uma das práticas de gestão em que o Brasil tem investido certa medida de atenção, o que não sugere estar em patamar satisfatório, longe de tal realidade, é a integração entre forças de segurança pública locais e até em nível federal. Um dos fatos que indicam a preocupação estatal com determinado assunto é a criação de leis e regulamentos que abordem tal fato social, embora, no Brasil, a criação de normas seja tão grande que, por vezes, os brasileiros se sentem perdidos diante de tantas “prioridades”.

Entretanto, não resta dúvida que a criação das normas regulares exteriorizam a preocupação do estado diante de um problema social que precisa de intervenção e solução e, quando abordamos o tema dentro da perspectiva de organização institucional, percebe-se que há um sincronismo mais acentuado entre a necessidade evidenciada e a proposta de solução apresentada, já que as instituições públicas são as pontas das lanças do Estado no combate às mazelas emergentes.

Uma interessante reflexão sobre o diálogo entre as necessidades observadas na sociedade e a tomada de decisão das instituições, no que se refere a intervenção e restabelecimento do estado de coisas desejado, é que a ponta da lança não atinge o tecido social sem receber o impacto desse atrito e, nessa condição, tem deformada sua forma original. De Souza (2009, p. 85) ao falar sobre a interação com o ambiente, traz interessante menção sobre o assunto:

A segunda escola, a institucionalista, ressalta a importância do ambiente sociocultural, concentrando análise do sistema de conhecimento, de crenças, de regras, na estrutura e na operação das organizações. Nesta perspectiva, as organizações não são apenas objetos passivos na relação com o seu ambiente, mas produtos moldados pela interação com ambiente. Uma das análises mais significativas do que diz respeito à tomada de decisão estratégica, é a estreita relação entre voluntarismo, determinismo e escolha estratégica. O voluntarismo pressupõe um processo de mudança planejado, no qual o dirigente tem papel preponderante na escolha estratégica pontual. Já no determinismo há um processo de mudança emergente que é limitado pelas forças ambientais. Assim, a possibilidade da máxima e da mínima escolha para formar extremos de um *continuum*, depende da situação em questão: aspectos intelectuais e sociais, exigências do ambiente, energia dos líderes, dados de conhecimento sobre o ambiente, estruturas de poder, processo e estruturas de aprendizagem.

Na área de segurança pública, vários estados do Brasil, na ambição de enfrentar a criminalidade, contê-la e inclusive retroagi-la, moveram seus aparatos, a partir do esforço normativo, com a finalidade de interação entre as forças policiais locais para um combate mais efetivo contra a criminalidade que de forma alarmante perturbava a paz pública.

No estado de Mato Grosso, a Secretaria de Estado de Segurança Pública, por meio de sua política estratégica, definindo como diretrizes a Integração, Regionalização e Gestão Eficiente, dividiu o Estado em 15 regiões concentradas de atuação de segurança pública.

Esta estratégia foi normatizada pelo Decreto nº 183, de 08 de julho de 2015, que instituiu no âmbito do Estado as Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP), sendo que, no mesmo dia, o Decreto nº 184 estabeleceu um Sistema de Registro de Ocorrências Policiais (SROP), permitindo uma integração e unificação dos dados das ocorrências. A Portaria nº 23/2016/GAB/SESP, de 25 de fevereiro do ano em curso instituiu as Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP), ao passo que, no mesmo Diário Oficial, a Portaria nº 24/2016/GAB/SESP estabeleceu conceitos, funcionamentos e a relação entre elas, merecendo destaque o conceito de Operação Integrada.

Diversas reuniões de alinhamento e treinamento com as RISP foram realizadas com o intuito de promover uma troca de experiências positivas, analisar os dados estatísticos, auxiliar na elaboração dos planos de ações integradas e ouvir reivindicações.

Criou-se, no âmbito da SESP, a Secretaria Adjunta de Ações Integradas de Segurança Pública (SAISP), através do Decreto nº 144, de 01 de julho de 2015, estabelecida para proporcionar a sensação de Segurança Pública no Estado de Mato Grosso, com a missão de promover a gestão integrada da segurança pública, através de ações de prevenção e repressão qualificadas, necessárias a manutenção, preservação e restauração da ordem pública no Estado de Mato Grosso, a partir da visão de ser referência nacional no modelo de gestão por resultados, alicerçado nos

princípios da integração e da regionalização, e nos valores de ética, comprometimento, agilidade, transparência e responsabilidade.

No regimento interno da SESP são apresentadas as competências da SAISP:

DAS COMPETÊNCIAS

- I. Planejar, organizar, implantar, conduzir, coordenar, auxiliar e supervisionar as atividades e os projetos inerentes às ações integradas, acompanhando os resultados obtidos e avaliar os impactos ocorridos na área de Segurança Pública.
- II - promover a articulação com os demais órgãos e entidades relacionados ao controle da Segurança Pública no Estado de Mato Grosso;
- III - definir, coordenar e acompanhar metas, medidas e indicadores de desempenho das unidades subordinadas à SAISP;
- IV - definir, sistematizar, obter, produzir, gerenciar e disseminar informações necessárias ao suporte às atividades integradas;
- V - acompanhar o desempenho das unidades técnicas subordinadas à SAISP, monitorando o alcance
- VI - obter, sistematizar e gerir informações estratégicas para as ações que digam respeito à sua área de atuação;
- VII - desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade

Insta salientar que a Secretaria Adjunta de Ações Integradas de Segurança Pública foi originada da antiga Secretaria Adjunta de Segurança Pública (decreto 502, de 30jun2011, DOE 30/06/11). Sofreu alterações normativas, sendo transformada em Secretaria Adjunta de Integração Operacional (SAIOP), expandindo a sua capacidade operacional além do palco de operações, já que passa a congregar também os programas que oferecem ações de polícia preventiva à comunidade, dentro de uma perspectiva de interação e cooperação, o que sugere, pelo menos teoricamente, uma capacidade de penetração social mais intensa e efetiva.

É evidente que a tradição das instituições, tanto da Polícia Judiciária Civil como da Polícia Militar de Mato Grosso, opera de maneira eminentemente forte, tanto na percepção da realidade social que é manifesta, quanto no enfrentamento dos desafios, passando neste ponto pela forma como atuará na prática.

A partir de indagações corretas, podemos alcançar respostas mais cristalinas. Ao possibilitar ressonância de algumas perguntas, como as apresentadas pelo autor neste trabalho, na realidade das instituições Polícia Judiciária Civil e Militar de Mato Grosso possivelmente encontraremos dissonantes respostas, entretanto seriam suficientes ao antagonismo? Acredita-se que não.

Em linhas gerais, é plausível considerar que as instituições Polícia Judiciária Civil e Militar de Mato Grosso caminham, por enquanto, a passos moderados para uma efetiva integração e cooperação, na medida em que se considera alguns fatos elementares, que, de forma prática, contribuem com a esteira dessa afirmação, os quais passaremos a numerar:

1. Recentemente a pasta da segurança pública foi “comandada”, para utilizar o linguajar militar propositadamente, por Delegados da Polícia Judiciária Civil em pleno exercício regular de suas funções públicas, ou seja, na ativa, sem que houvesse qualquer manifestação clara de repúdio ou de rejeição por parte da Polícia Militar;

2. Desde que a SAISP e SAIOP foram criadas, todos os secretários adjuntos foram Oficiais da PMMT, também do serviço ativo, na direção dos trabalhos de integração, sem que houvesse qualquer manifestação contrária ou impeditiva por parte da Polícia Judiciária Civil;

3. Cada RISP é chefiada em conjunto pelo Oficial Superior e Delegado mais antigo da região;

4. Existem reuniões periódicas entre os coordenadores de RISP na SESP, através do Gabinete de Gestão Integrada;

5. Todos os meses acontecem operações integradas em todas as RISPs;

6. Execução do projeto Bairro Integrado, onde todas as instituições de segurança pública do estado de Mato Grosso compartilham de um espaço comunitário, de preferência em uma escola pública, prestando os mais diferentes serviços à comunidade, apresentando projetos institucionais e interagindo com a sociedade local, com maior destaque ao público jovem, visto o oferecimento de palestras e espaço de reflexão interativa.

Desta feita, percebe-se que a dinâmica de entendimento, planejamento e execução da estratégia de integração por parte da Secretaria de Segurança Pública, mormente quanto as polícias civil e militar, estão no ambiente de convivência funcional em âmbito estratégico, tático e operacional, porém oscila quanto a intensidade nesses diferentes ambientes funcionais.

As iniciativas, conforme acima elencado, são propícias, à medida que potencializam as oportunidades de planejamento e avaliação integrada.

A pauta integração policial esteve presente em diversas reuniões de trabalho na SESP, sendo pertinente trazer a lume fala do Secretário de Segurança Pública, o Delegado de carreira da Polícia Judiciária Civil Rogers E. Jarbas, na Reunião Trimestral das RISPS, realizada na Sala de Crise da Secretaria de Estado de Segurança Pública em 09/05/16, com participação do Secretário Adjunto SAIOP e ainda de todos os Coordenadores das 15 RISPs³:

O tripé de sustentação das Políticas de Segurança Pública do Estado são a integração/interação das forças buscando os mesmos objetivos e isso tem aumentado no interior, e algumas RISPS já estão bem consolidadas, mas que terão que ampliar essa consolidação, outro pé de sustentação é a regionalização da Segurança Pública, as RISPS, e o outro equilíbrio da base de sustentação, é a Gestão por Resultados. Integrar, regionalizar, e gerir para que obtenham um resultado. O resultado esperado é a redução da criminalidade, a integração das forças de segurança, e que na visão dos cidadãos se resume à sensação de segurança. Não adianta integralizar, regionalizar, e não adianta fazer gestão por resultados se a população não se sentir mais segura. Tudo isso só tem significado se o cidadão olhar e dizer que está sentido seguro.

O, então, Secretário de Segurança Pública deixou claro seu interesse pelo tema integração, não apenas conceitual e sim prático, já que considera, em fala posterior, a necessidade de diminuir a distância entre a gestão de segurança pública e as forças de segurança que a operam, a partir de ações integradas que genuinamente atendam ao clamor social, que dialoguem entre si e com instituições que pensem juntas soluções inteligentes e duráveis, independente do lugar, o que merece destaque, como se vê:

Aponta que a Segurança tem alguns modais de gestão policial que está sendo implementada e vai ser repassado, e terá que ter uma ótica estadual porque um modal que dá certo em um lugar dará em qualquer outro, porque em segurança pública apesar de ser difícil encontrar unicidade tem que ter uniformidade. Esclarece que não tem que haver distanciamento entre a gestão da segurança pública e quem está executando segurança pública, pois isso aí é equivocada, tende a dar mais resultado e ter mais sucesso estando próximo, pois tem-se verificado resultados positivos.

No mesmo documento de registro da reunião em comento, encontramos interessantes intervenções na forma de asserções apresentadas por diversos

³ Informações constantes em Ata de Reunião da Secretaria de Segurança Pública.

coordenadores de RISP, colaborações que merecem destaque para melhor compreensão deste trabalho:

Compartilhamento do Sistema de Inteligência entre Policiais Militares e Civis essenciais para o sucesso das operações policiais, integração. A integração proporciona a prisão de quadrilhas envolvidas em práticas de roubos, receptações e tráficos de droga, além do cumprimento de mandados de busca e apreensão em pontos de vendas de drogas. A polícia civil tem auxiliado bastante nas investigações, o que faz com que chegue a prisões inclusive envolvendo menores. Buscou direcionar o enfrentamento ao combate ao crime roubo e homicídio nos locais mais críticos com base nas análises do painel de monitoramento. Fortaleceu a ação conjunta, principalmente informações da inteligência. (Ten. Cel. PM Eduardo Luiz Silva dos Santos - coordenador RISP 9).

(...)

Os motivos de sucesso das práticas de operações integradas: há muita integração /harmonia entre Polícia Militar e Polícia Civil, fácil acesso entre os policiais; Mobilização racional do efetivo em ações com objetivos em comum, obtendo economia dos meios para atingir as metas reduzindo a criminalidade, aumentando assim a produtividade dos policiais. Maior interesse estatal nas áreas de segurança pública favorecendo a demonstração de força frente as ameaças de quadrilhas organizadas. A análise criminal faz com que empreguem o efetivo daquela RISP nas áreas em que realmente necessitam de emprego da força. (Rodrigo Bastos - Delegado Coordenador RISP 9).

(...)

As operações integradas reavivaram o entrosamento entre policiais civis e militares. (Ronan Gomes Villar - Delegado de Polícia Civil- Coordenador RISP 15).

(...)

Buscam soluções plausíveis de problemas sem vaidades, mas com bastante interação, principalmente entre policiais. (Ten. Cel. PM Cunha- Coordenador RISP 14).

Embora as falas dos gestores sejam uníssonas em declarar ser a integração das forças policiais um necessário caminho para melhor enfrentar os desafios diários da segurança pública no combate à criminalidade, a inquietação ainda parece presente quanto a identificar se o discurso decantou na prática.

Percorre-se um considerável e necessário caminho de crescimento das instituições, à medida que seus gestores, em diferentes níveis de chefia e comandamento, sentam-se ao redor de uma mesma mesa e concordam em assuntos tão importantes de cooperação institucional, contudo, a caminhada ainda é muito longa até a conquista dos objetivos descritos no tópico - conceito de integração policial - destacado neste artigo.

Uma das ferramentas de possível diagnóstico da real integração das forças de segurança pública, principalmente das Polícias Civil e Militar, objeto de estudo neste,

é a identificação da produtividade, a partir de operações integradas, das atividades policiais em conjunto. Importante, entretanto, considerar que os números, por si só, não encerrarão a celeuma – está ou não está integrado?

A segurança não se percebe apenas a partir de índices criminais. Envolve sensação, um indicativo extremamente subjetivo que por vezes não é catalogado por números. Bayley (2002, p. 153; 157) sugere reflexão sobre a Teoria dos confrontos e decisões de seleção da polícia, mostrando a percepção de que as instituições escolhem, conforme a natureza de sua criação e ação, os conflitos que vão enfrentar, o que pode interferir decisivamente na metodologia de avaliação da criminalidade, senão vejamos:

Em termos de prática operacional, a polícia escolhe a favor de incidentes ligados à criminalidade de duas maneiras: Ela estabelece prioridades, ligando primeiro com as solicitações mais graves, e aumenta sua especialização funcional enquanto organização desistindo da responsabilidade para certas tarefas não relacionadas à criminalidade.

(...)

A justificativa que apresentamos aqui é de que as prioridades organizacionais expressas como atribuições afetam a seleção das decisões tomadas com relação à demanda pública. É evidente que o inverso também é verdade - que o volume de pedidos de serviço afeta atribuições organizacionais. Isso poderia parecer plausível se fosse determinado que a polícia, e de modo mais genérico o governo, preocupar-se em satisfazer a demanda pública.

Porém, para uma demonstração objetiva de sucesso ou fracasso da estratégia de integração, principalmente pela natureza da reflexão proposta nesta oportunidade, por meio de artigo científico, apresentar-se-á as evidências numéricas do trabalho integrado entre as Polícias Civil e Militar no enfrentamento aos crimes de homicídio e roubo no ano de 2018, em um panorama geral e mais especificamente o enfrentamento ao crime de roubo, na RISP 2 - várzea grande, por essa ocasião interagindo números de índices e respostas dos questionários aplicados.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela será tipificada como exploratória e com abordagem qualitativa e quantitativa, se valeu de dois instrumentos investigatórios,

a saber: a entrevista padronizada ou estruturada e questionários aos gestores da região integrada 02, visando a coleta de dados.

Para Lakatos (2003, p. 196) “a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.”. O tipo de entrevista escolhido foi o padronizado ou estruturado e nas palavras de Lakatos (2003, p. 197) é definida como:

Padronizada ou Estruturada. É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pre-determinadas. Ela se realiza de acordo com um formulário (ver mais adiante) elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo "que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas" (Lodi, 1974:16).

O pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas.

Conforme projeto de pesquisa, o cronograma da execução da pesquisa foi estabelecido o mês de dezembro de 2018 e, para tanto, foram entrevistados o então Secretário de Segurança Pública, Delegado Gustavo Garcia e o Secretário Adjunto de Integração Operacional, Coronel PM Jonildo José de Assis, possuindo ambos profissionais da segurança pública ampla experiência com mais de um ano nas funções.

Como houve eleições governamentais em 2018 e, naturalmente, ocorreram mudanças dos profissionais que ocuparam estas funções, houve o anseio de também entrevistar os recém nomeados em janeiro de 2019, entretanto, face ao encerramento do Curso Superior de Polícia 2018/2019 em março do corrente ano, carecia estes novos gestores da experiência mínima de, ao menos três meses, para gozarem das vivências requeridas para uma melhor reflexão dos problemas relacionados a presente pesquisa, sem olvidar das competências e habilidades relevantes dos novos gestores.

Para entender e verificar a reverberação da estratégia de integração policial entre os gestores do nível estratégico e o nível tático, foi elaborado questionário para observação e teste da hipótese junto aos delegados da polícia judiciária civil e oficiais

superiores da polícia militar, lotados na RISP 2. O questionário segundo Lakatos (2003, p. 201) “... é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador...”.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

1. ENTREVISTAS

O presente trabalho também se propôs a aprofundar o tema, realizando entrevista estruturada, no mês de dezembro de 2018, com o então Secretário de Segurança Pública, Delegado Gustavo Garcia (E1), e o Secretário Adjunto de Integração Operacional, Cel PM Jonildo José de Assis (E2), obtendo importantes contribuições para melhor entender a estratégia de integração operacional.

Fora indagado ao Exmo. Sr. Gustavo Garcia, secretário da SESP, como percebe a estratégia de integração entre as forças policiais no estado de Mato Grosso, e o gestor respondeu que a ação foi devidamente planejada e regulamentada na estrutura organizacional, esclarecendo que:

A estratégia ela foi desenvolvida ao longo da gestão do governador Pedro Taques, ao ponto de estar incluso dentro do planejamento estratégico da secretaria, consta no plano estadual de segurança pública a integração das forças de segurança pública. A política de segurança pública foi adotada e hoje ela é acompanhada de perto pelo secretário adjunto de integração operacional, Cel PM Assis, ele faz toda a ... ele é o responsável por essa parte. Então, a partir do momento em que se criou uma secretaria adjunta com essa articulação de fazer essa integração demonstrou realmente o interesse da gestão em fortalecer os laços operacionais entre as forças de segurança. (E1)

Idêntico questionamento foi dirigido ao Cel PM Assis, então Secretário Adjunto de Integração Operacional (dez/2018), que pontuou a sua percepção e em seu entendimento:

Eu percebo que é uma estratégia boa, porém ela ainda caminha muito a passos pouco lentos ainda, mas é uma estratégia bastante válida, acredito que que a as forças elas ainda precisam amadurecer mais é os conceitos e os benefícios que estratégia traz para a segurança pública do estado Mato Grosso. Entendo que ela funciona um pouco melhor no interior do

estado onde existe uma certa afinidade entre os dois membros máximos das instituições. Que é o coronel da polícia militar e o regional da polícia civil. (E2)

Foi questionado aos dirigentes se existe alguma ferramenta que afira o nível de integração entre as instituições e se há indicadores, por exemplo operações conjuntas. O então secretário (SESP) esclareceu que a ferramenta propriamente dita não existe, mas há o controle de indicadores criminais, esclarecendo que:

Ferramenta não existe, existe um acompanhamento que é realizado pela equipe que acompanha a secretaria de integração operacional. Inclusive existe uma coordenadoria, essa coordenadoria de integração operacional ela faz a articulação entre o campo operacional e a secretaria de segurança pública, fazendo as devidas orientações aos gestores para que sejam comunicadas as operações integradas, as operações em conjunto, os resultados em conjunto e também é feito um calendário de operações ao longo do ano junto com as forças de segurança.

Os indicadores estão relacionados a quantidade de operações que são realizadas ao longo do ano. Em todas as RISPS, e os indicadores de produtividade são baseados em nos autos em prisões em flagrantes, cumprimento de mandados de prisões, apreensões de armas e drogas. Enfim, são ações operacionais, que tem seus resultados computados pela COPLAM, coordenadoria de planejamento que é vinculada, subordinada à Secretaria de integração operacional. (E1)

De maneira semelhante, o Cel PM Assis (SAIOP) também manifestou sobre a não existência da ferramenta que meça o nível de integração, esclarecendo que há o balizamento da integração pelos níveis dos índices de criminalidade, elucidando que,

Uma ferramenta que vá aferir o nível de integração acredito que não, não existe essa ferramenta, nós nos baseamos nos números dos índices de criminalidade, e esses índices eles vão nos nortear para que possamos chamar, orientar, cobrar, das regiões integradas de segurança onde os índices acabam tendo um descontrole. A partir disso é chamado os coordenadores e apresentado esses índices e a partir daí é traçado alguma estratégia por partes deles sendo capitaneado por eles, subsidiado pela secretaria de segurança pública ações que venham ao encontro de fazer esses índices voltarem aos níveis aceitáveis de controle. (E2)

Possuindo o estado de Mato Grosso uma extensão territorial⁴ de 903.202,446 km² e a responsabilidade dos gestores em trazer resultados positivos à sociedade, foi questionado se existem cobranças por resultados, além da percepção de como os coordenadores regionais das instituições lidam com isso. O Secretário da SESP, respondeu afirmativamente quanto a cobrança por resultados satisfatórios de acordo com a evolução dos dados estatísticos, monitorando a dinâmica dos índices:

⁴ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Dado coletado em 2019.

Nós fazemos um acompanhamento semanal da criminalidade do estado, e todo o mês além do acompanhamento semanal, nós fazemos uma reunião mensal com todos os dirigentes das forças de segurança, onde nos angariamos os nossos dados estatísticos. Então verificado se alguma regional está com desvio de padrão de ocorrências nós imediatamente marcamos uma reunião para expor os dados e nos colocamos à disposição, nós expomos os dados a eles e pedimos uma atuação integrada baseada nos problemas. Fazemos primeiro, nós identificamos o problema, fazemos a análise e aí pedimos (...) depois fazemos um novo acompanhamento, e é isso que tentamos fazer. Então nós de certa forma monitoramos em torno de quinze RISPS os índices criminais e buscamos constantemente soluções adequadas.

(...) quando eu estive em contato com eles ... se mostraram, receberam bem esse monitoramento não ficaram de alguma forma preocupados, e também melindrados melhor dizendo, com a cobrança, pois não é cobrança é um monitoramento a gente apresenta de forma muito técnica, oh houve aumento, a gente procura através dessas entrevistas, dessas reuniões entender o porquê do aumento, saber se nós podemos contribuir de alguma forma para a melhoria. E eles logicamente são os responsáveis por executar as ações operacionais, nós não entramos no mérito de como fazer nós mostramos que é preciso fazer, o como fazer é eles que definem e daí nós apenas oferecemos recursos, discutimos sobre recursos operacionais. E aí e assim que fazemos a gestão. (E1)

O Cel PM Assis, afirmou que há cobranças por resultados aos coordenadores de RISP, delegados e comandantes regionais, esclarecendo que o alerta é dado quando os índices saem da normalidade, e ressalta que além da cobrança também deveria haver elogios aos gestores das regionais que mantêm os índices na meta, conforme esclarece:

Existe sim essa cobrança, essa cobrança como eu disse na pergunta anterior ela é feita partir do momento que os índices estão saindo da curva de normalidade, acredito que também é uma falha nossa, nos devíamos também chamar, elogiar, fazer algum mecanismo de bonificação, não digo remuneratório, mas sim de reconhecimento das RISPS que conseguem manter os índices, isso é uma crítica que nós devemos fazer e deixar para o próximo gestor, não chamar somente para cobrar a questão dessa degradingolada dos índices mas também para chamar parabenizar e reconhecer e ir lá e fazer in loco, uma reunião para que isso seja pautada. Acredito que isso seria um fator motivacional dessa integração. (E2)

Em relação ao fato de os gestores regionais das forças de segurança serem cobrados, não fora percebido, nenhuma atitude repreensível, ressaltando o nível profissional dos gestores:

Acredito que eles lidam de forma bastante profissional, ... eu mesmo não testemunhei nenhum questionamento desonroso ou qualquer tipo que venha a denegrir a imagem da secretaria ou do programa de RISP toda a vez que foram chamados para prestarem contas, ou se alinharem a novas ações no sentido de promover o controle de criminalidade mas é uma coisa cultural existe uma, não vou dizer rivalidade, mas um antagonismo nas instituições quer seja polícia militar quer seja polícia civil isso é natural, mas que estamos caminhando para termos um entendimento maior, não vai ser agora, essa política começou tem 4 anos, nos próximos 2 anos ela deve passar por uma reanálise no programa do PDCA para reiniciar novamente eu acredito que é o caminho. (E2)

De igual forma, foi questionado se os gestores consideram o nível de adesão a estratégia de integração suficiente. Tanto o Delegado Gustavo quanto o Cel PM Assis foram assertivos, manifestando que ainda há espaço para avanços, conforme segue:

Ainda não, eu acho que já houve avanço, mas precisamos avançar ainda mais. A integração é algo hoje visto no Brasil como algo imprescindível para o fortalecimento do sistema de segurança pública, mas existem algumas resistências, sobretudo quando se adentra em aspectos de reserva de poder das instituições, então aí começa a ter alguns conflitos que são naturais, que só mesmo com a convivência e pondo em prática essa metodologia de trabalho é que nós iríamos avançar e superar alguns desafios mas eu entendo que ainda precisa ser uma marca na secretaria de segurança pública sobretudo essa metodologia tem que ser mais fortalecida nas unidades de ensino tanto da Polícia Militar quanto da Polícia Civil, POLITEC e todos os órgãos da segurança pública pra que seja realmente uma política de segurança pública a ser adotada no país, precisa entrar numa grade curricular, mas ... também penso que as academias precisam, de alguma forma, tentar dar oportunidade para que os servidores estudem junto algumas matérias, isso é muito importante, por exemplo, o curso superior de polícia já há alguns anos aqui no estado de Mato Grosso nós fazemos e disponibilizamos vagas para todas as forças, e essa experiência, troca de experiência, é muito importante para o fortalecimento, começa a ampliar a cultura da integração. (E1)

Já o Cel Assis, sobre o nível de adesão a estratégia de integração operacional, acrescenta que, no interior, a adesão é maior que nas cidades maiores, necessitando de progredir com a estratégia de integração e dialogando sobre o nível de adesão:

Eu acredito que ela é quase suficiente, ela não é suficiente total porque existem algumas barreiras que precisam ser vencidas, principalmente nos grandes centros, onde existe uma maior quantidade de cabeças gestoras, de pessoas que são executivos de polícia de última monta e isso, através da história de antagonismo entre as instituições que era cada um no seu quadrado. Isso ainda pesa, no sentido de que isso vai ser dirimido talvez com essas novas gerações que vai chegar, com a esperança, mas que não é uma certeza, diferentemente no interior do estado onde se tem poucos gestores de monta maior, é natural por mais antagonismo que isso exista em algum ponto os esforços se convergirem para trabalhar juntos, eu acho que essa é a vantagem do interior do estado. (E2)

Em relação a autonomia dos coordenadores da PM e da PJC, foi questionado se os gestores regionais das RISPS possuem autonomia para aplicação de integração. O Secretário de Segurança seguiu afirmando positivamente a indagação:

Sem dúvida, ... nós entendemos que o “como fazer” operacionalmente cabe aos gestores da segurança pública, das forças de segurança, não cabe ao secretário definir como vai agir a polícia militar a gente só diz, só identifica o problema, faz uma análise, e a solução a resposta tem que ser dada ... pela operacional e aí se houver o entendimento na minha visão que a integração precisa ser fortalecida, cabe aos gestores discutir a melhor estratégia, logicamente supervisionada pelos seus comandantes da PM, PJC, Bombeiro, POLITEC, eles

estão supervisionando isso, em última escala nós apenas definimos que a política a ser adotada é a de integração, ai como, logicamente os gestores irão fazer a articulação. (E1)

O Secretário Adjunto de Integração, Cel Assis, destacou que possuem autonomia para aplicação da estratégia de integração e ressalta em algumas circunscrições uma eventual timidez na aplicação da estratégia.

Com certeza possuem, por estarem assim pouco tímidos acredito que precisam fortalecer os seus centros de monitoramentos de índices criminais, isso é uma falha que eu identifiquei na atual conjuntura e não esperar que nos puxamos a orelha daqui pra lá. Eles deveriam fazer isso de per si, sentar mais conversar mais, e assim o foro que seria ideal para isso seria os GGI's, municipais que era uma política também que dizemos assim complementava a política das RISP's e iria também completar a política do GGI municipal, e isso foi deixado de lado e hoje isso quase não funciona mais, quase não tem mais reunião e uma coisa puxa outra, porque na reunião do GGI que seria apontado os principais problemas de segurança pública que assolam aquela região, aquela regional, os municípios e os gestores iriam ter que se movimentar por ali a nível local diga-se de passagem. (E2)

Em relação aos benefícios da estratégia de integração, foi perguntado quais seriam, o Secretário de segurança, Gustavo Garcia, apontou a saber:

Não tenho dúvida que a integração, ela resulta na melhoria da prestação de serviço a sociedade, no serviço de atendimento, no serviço de preventivo e também no serviço repressivo. As atividades da PJC quando estão em contato com a PM com a troca de informação, quando se une para enfrentar a criminalidade de forma repressivo, acaba tudo bem.... da mesma forma o trabalho primário da polícia militar que é a prevenção quando ela tem o apoio da polícia civil sobretudo com informações ela tem ganhos operacionais, aí você consegue, inclusive, otimizar os seus recursos, a informação é tudo. Então, pra mim, integração passa muito por isso, porque os órgãos de segurança, através da troca de informações, através do trabalho em conjunto operacional e de inteligência fortaleçam as suas instituições. Não tenho dúvida que os benefícios são estes, primeiro o benefício de prestar melhor serviços a sociedade, com redução de índices e melhor percepção da segurança pública, e o segundo momento é o fortalecimento das instituições a polícia militar é muito mais forte com a polícia civil ao lado, e a polícia civil é muito mais forte com a polícia militar ao lado, esse é o meu entendimento. (E1)

De mesma sorte, o Cel PM Assis também manifestou pelos benefícios da estratégia de integração das forças de segurança, manifestando que os benefícios são institucionais não devendo ser confundidos com atuações legais de cada instituição, segundo arrazoou:

Eu avalio como positiva, nós tivemos muitos mais benefícios que prejuízos, a gente volta e meia ainda vê colegas confundido integração com serviços próprios de instituições A ou B ... um dia eu tive uma discussão com um colega que estava questionando a integração, porque houve uma situação onde um policial se envolveu em uma ocorrência e parece que ele se utilizou de sua arma e veio a óbito uma pessoa e quando foi apresentado ao delegado de polícia e ele fez o flagrante do policial, e ai me questionaram a integração. Entendo que não

tem nada a ver integração com isso, mesmo porque o serviço do delegado de polícia, da autoridade de polícia que ele possui naquele instante, naquele sentido, com o fato típico que aconteceu com um policial militar nada a ver com integração, mas muitos colegas policiais confundem isso. Se não me dar o que eu quero, o que eu desejo da outra instituição, eu vou culpar a integração por causa disso. Integração é uma operação, onde se tem duas ou mais instituições agindo num determinado objetivo, ali sim é uma ... se houve uma falha uma ruptura nessa operação aí eu concordo com você nós temos que questionar “cadê a integração”. Fora isso não. (E2)

Foi solicitado ao Secretário de Segurança que manifestasse sobre as perspectivas futuras para a estratégia de integração e fizesse seus comentários finais. O secretário da SESP, Gustavo Garcia, enfatizou o cenário nacional e estadual, analisando o trajeto institucional percorrido e apontando sua leitura situacional, agradeceu a colaboração de todos os dirigentes máximos de cada instituição, que somaram a fala institucional de integração a ações coerentes com o discurso, traduzindo num movimento contínuo e sem retorno, externando suas expectativas da seguinte maneira:

Eu entendo que a integração é um caminho sem volta, algo que vai virar uma secretaria a nível nacional, o ministro Moro já disse que vai criar uma secretaria pra acompanhamento e monitoramento dessa metodologia em todo o país, não há outro caminho a seguir. Eu acho que vai ser fortalecido o papel das forças de segurança pública atuando de forma integrada, acredito que isso será condição para algumas ações junto ao Ministério da Justiça e vejo que nós temos que agregar mais valores a integração, buscar mais mecanismos de fortalecimento. Nós temos alguns aqui muito importante como GGI⁵, essas operações integradas são importantes, o sistema de inteligência que nós criamos de forma a compartilhar os dados das instituições também é importante, mas nós precisamos de algumas ferramentas tecnológicas pra que haja o compartilhamento melhor dessas informações e também ... o acompanhamento sobre os resultados da integração, alguma ferramenta nesse sentido para monitorar se de fato está ocorrendo a integração das forças de segurança.

Comentários finais. Eu digo que Mato Grosso ele é referência no que tange a integração. Eu sou oriundo da polícia civil do Rio de Janeiro, lá a integração é muito mais difícil, hoje existe uma integração que é realidade, a polícia militar e civil atuam juntas, existem crises normais, existem algumas vezes alguns desacordos, mas que não perdem o trabalho, o trabalho ele ocorre, principalmente quando ocorrem conflitos grandes. Hoje, nós temos, por exemplo, um Plano Estadual de Inteligência que permite, que prevê essa atuação em conjunto e está sendo colocado em prática, por isso nós temos conseguido bons resultados. A integração com as forças federais, ela é fantástica, o GEFRON⁶ ele é uma realidade atuando em conjunto com a polícia federal, com a polícia civil, com a polícia militar. O CIOPAER⁷ é uma unidade integrada, em que a convivência é muito boa entre os servidores dos diversos órgãos, eu entendo que nós somos exemplos de integração no país. Logicamente, tem que estar constantemente monitorando e nas falas de seus dirigentes, sendo cada vez mais incentivado esse tipo de atuação e te digo mais os dirigentes, eles devem dar o exemplo. Eu acho que o segredo do sucesso aqui foi muito isso, existiu uma vontade dos dirigentes, do Cel Cunha (PM), do Dr. Fernando (PJC), do Cel Alessandro (CBM), do Reginaldo, do José

⁵ Gabinete de Gestão Integrada.

⁶ Grupo Especial de Fronteira.

⁷ Comando Integrado de Operações Aéreas.

Eudes, do Cel Assis e do Secretário de Segurança Pública de atuar de forma conjunta, o nosso alinhamento ele repercutiu na tropa. Isso é muito importante... eu acho que os gestores têm esse papel fundamental de incentivar essa política, porque a parte operacional naturalmente ela tem uma tendência de atuar em conjunto. Porque a necessidade, principalmente no interior, pela escassez de servidor, faz com que você do lado do seu companheiro ou da polícia militar ou da POLITEC, isso é muito comum. Mas quando está desalinhado o nível estratégico isso começa a bagunçar um pouco o sistema, essas são as minhas considerações. (E1)

O Cel PM Assis, de igual forma, apresentou as suas esperanças futuras para a estratégia de integração operacional e suas considerações derradeiras, manifestando a necessidade de reavaliar a estratégia, verificar os acertos e erros visando a melhora na segurança pública:

Eu entendo que nós já estamos no momento de fazermos uma reavaliação, sentar os próximos gestores e reavaliar essa política de segurança e dizer, traçar novos objetivos novas metas, ver o que deu certo, o que deu errado, o que pode ser melhorado, mas, eu entendo que, pra um quadro de segurança pública aceitável para os tempos modernos, nós nos encontramos adequados e consolidamos uma política muito plausível, que deve ser fomentada, implementada e melhorada ainda mais. (E2)

Ambos os dirigentes concordaram com a estratégia de integração entre as forças de segurança, ressaltando a importância das falas dos dirigentes e gestores das policias no sentido de sensibilizar todos os níveis das organizações para a prática da integração. Lembraram, ainda, que o caminho é longo para o aperfeiçoamento e sedimentação da estratégia, mas não há, ainda, outro caminho para o aperfeiçoamento da segurança pública que ganhe maior efetividade.

2. QUESTIONÁRIOS

Por ocasião do final do exercício de 2018, foi elaborado pela COPLAM/SAIOP/SESP, relatório analítico das operações integradas, onde foi constatada a evolução constante e progressiva do total de operações integradas. No ano de 2016, 2017 e de Jan a Nov/2018 foram contabilizadas um total de 18.079, 20.730 e 29.317 operações e ações integradas, respectivamente, superando ano a ano a meta programada de 13.000 operações e ações.

Foi, também, apresentado no relatório a proporção de participação das operações integradas nos resultados gerais de produtividade, tais como: mandados

de prisão, internação cautelar e prisão temporária, flagrante delito, termo circunstanciado, fiscalizações bombeiro, armas apreendidas, drogas apreendidas, representado uma média de 14% do resultado total obtido pelas forças de segurança.

Para delimitação espacial do presente trabalho, fora escolhido, dentre as 15 RISP's, a região integrada 2, que compreende o município de Várzea Grande (sede), Rosário Oeste, Poconé, Nobres, Jangada, Nossa Senhora do Livramento. A RISP2 possui características urbanas e rurais, pois a cidade de Várzea Grande é vizinha da Capital, unidas pelo Rio Cuiabá e tendo uma população aproximada de 282 mil habitantes, segundo estimativa do IBGE para 2018. Os demais municípios têm característica rural. Assim, responde a RISP2 por 10% da população total do estado de 3.441.998 habitantes.

Segundo dados da Coordenadoria de Estatística e Análise Criminal (CEAC) da SESP, houve redução do indicador roubo na RISP 02, no período de janeiro de 2018 a dezembro 2018, dados não consolidados apontam redução de 27%. A partir deste dado e dos relatórios de operações integradas realizadas na região em 2018, podemos inferir a efetividade da integração entre as instituições de segurança pública para a conseqüente diminuição do crime de roubo.

Para aferição da percepção dos gestores de segurança pública, comandantes da Polícia Militar e Delegados integrantes da RISP2, sobre a integração operacional, naquela região, foi aplicado questionário que visava compreender a maneira como tais profissionais entendem a política estratégica na prática e no cotidiano.

A primeira pergunta aplicada foi em qual município o servidor é lotado. Dos 13 gestores que participaram, 9 responderam que estavam lotados em Várzea Grande, 2 em Rosário Oeste, 1 em Poconé e 1 em Nobres. Foi informado que o Delegado de Rosário Oeste é responsável, também, pelos municípios de Nobres e Jangada.

Sobre a função dos 13 participantes que responderam o questionário, 8 são delegados e 5 são oficiais superiores que comandam batalhões e subunidades na circunscrição.

Em relação ao perfil idade, 2 responderam ter entre 31 a 35 anos, 4 entre 36 e 40 anos, 5 de 41 a 45 anos e 2 responderam ter mais de 46 anos de idade. Foi

questionado o tempo em que está lotado na RISP2, sendo respondido que 02 tinham entre 1 a 6 meses na região, 02 até 1 ano, 4 de 1 a 2 anos e 5 gestores já tinham mais de 2 anos na circunscrição.

Foi questionado aos gestores como é operacionalizada a integração entre PJC e PMMT em sua circunscrição, sendo dadas cinco opções possíveis e permitido marcar apenas uma delas: 38% responderam operações integradas esporádicas, outros 38% troca de informações; 7% planejamento operacional integrado e 15% responderam que não existe integração. A opção reuniões periódicas não foi marcada.

Foi perguntado qual o grau de integração entre a PJC e PMMT em uma escala de 0 a 4, onde zero é nenhuma e 4 é total, obtemos os seguintes dados: 53% nível 1; 30% nível 2; 15% nível 3. O nível 0 que indica nenhum e o nível 4 que indica total integração não foi marcado por nenhum dos gestores.

Questionados sobre quantas operações integradas entre PJC e PMMT foram realizadas em sua circunscrição, no período de janeiro a dezembro de 2018, foi respondido: 53% disseram que foram feitas de 1 a 5 operações integradas; 7% disseram que foram mais de 5 operações integradas e 38% disseram nenhuma.

Sobre a diminuição do crime de roubo em 27% no ano de 2018, foi perguntado qual o grau de participação a estratégia de integração entre PJC e PMMT tem na redução do indicador, sendo de 0 a 4, onde zero é nenhuma e 4 é total. Do total que respondeu, 61% optaram pelo nível 1, seguido de 15% nível 3 e os demais com 8% no nível 0, 2 e 4.

O último questionamento foi sobre a percepção do gestor quanto ao grau de adesão dos policiais do nível operacional (execução) na estratégia de integração das instituições PJC e PMMT, onde 0 é nenhuma e 4 total. Foi totalizado 38% no nível 1, 30% no nível 2, 15% no nível 3 e nenhum no nível 0 e 4.

Houve respostas pela negativa da existência da integração entre as forças, quando foi perguntado como era operacionalizada a integração e 02 gestores responderam que não há integração, no entanto, quando perguntado a respeito da percepção do nível de integração ninguém marcou o nível 0. Tal percepção demonstra que há entre os gestores, mesmos os descrentes, demonstração de

interesse pela estratégia de integração, e conseqüentemente, confirmando a hipótese de que a estratégia de integração institucional entre Polícia Militar e Polícia Judiciária Civil potencializa de maneira qualificada o enfrentamento aos crimes de roubo.

Observa-se que números não relatam, por si só, a integração em comento, ou pelo menos não a revela em uma perspectiva ordinária, comum e habitual. A queda dos índices de criminalidade em coincidência com a política de potencialização das operações integradas pela cúpula da segurança pública não confirma a sensibilização e a convergente motivação dos operadores de segurança pública para adesão, ou mesmo com relação aos comandantes e gestores imediatos que estão mais próximos dos usuários do serviço policial.

Por outro lado, a visão dos gestores imediatos, nível operacional, não diverge em absoluto da visão dos gestores estratégicos, o que parece influenciar na queda dos índices criminais, à medida que a integração policial é um instrumento valioso da política de segurança pública estadual, sendo incorporada no dia a dia policial pelas ordens superiores, mesmo havendo resistência ambiental das corporações locais, o assunto integração não é desconsiderado completamente.

Portanto, infere-se que a queda dos índices criminais no tempo da fomentação de operações integradas não é mera coincidência a ser especulada como fruto do acaso. A iniciativa da integração policial, subjetivamente e nos limites da propulsão de uma convivência funcional mais próxima, influenciou na qualidade do trabalho apresentado, mesmo que isso não tenha sido amplamente percebido pelos operadores locais.

As concepções dos entrevistados sugerindo baixa adesão à integração policial são distintas da visão da cúpula gestora em intensidade e não em integralidade, o que pode ser considerado um ponto positivo, já que a integração não é totalmente descartada ou desconsiderada no plano das ideias, das ações e da perspectiva tanto no estratégico quanto no operacional. O conteúdo está presente, a adesão parece ser distinta, portanto, a motivação precisa de adequações mais ousadas e ao mesmo tempo contínuas.

PERSPECTIVAS À INTEGRAÇÃO PMMT E PJCMT - EXPERIÊNCIAS DO PASSADO, DESAFIOS DO PRESENTE E REALIZAÇÕES FUTURAS

Iniciamos esta etapa com a precisa asserção de Bayley (2002, p. 237) sobre as aspirações sociais quanto ao desempenho do papel das polícias:

A responsabilização deve ser alcançada de novas maneiras - em especial, junto a oficiais sensíveis e os indivíduos com que eles convivem diariamente. Os oficiais capazes de agir desta maneira deverão ser escolhidos mais cuidadosamente do que costuma acontecer - deverão ter um nível de educação melhor, possuir um treinamento mais completo e senso de disciplina de um profissional autônomo. Em resumo, o policiamento precisará, na maioria dos lugares, tornar-se mais capacitado e responsável, de modo alcançar seu objetivo primário de manter a segurança da população. Ou seja, os custos de um policiamento tendem a aumentar.

A afirmação do eminente autor serve tanto para conexões internas e externas das polícias.

Por longo período, a Polícia Militar de Mato Grosso, na busca de uma identidade operacional coerente, concentrou hercúleo esforço em tornar-se comunitária, envolvendo-se com várias comunidades locais de maneira positiva, às vezes, tão invasiva que chegou ao cúmulo de ser substitutiva, o que é um extremo tão danoso quanto o isolamento social.

A participação social é seguramente importante e insuperável, não pode ser desconsiderada ou mesmo menosprezada, porém, precisa ser contributiva, dentro de um sistema de interesses legítimos, onde papeis sociais/institucionais atuam na cooperação convergente da solução dos conflitos, a partir de atores que se conheçam, interajam e se estimulem positivamente.

Que importante contribuição Bayley (2002, p. 238; 242) sugere ao tema proposto, particularmente à realidade de Mato Grosso, cuja insegurança parece notória:

Por outro lado, as forças do regime policial em países onde o grau de criminalidade é alto e a preocupação da população é grande devem fazer uma escolha crucial em suas estratégias de controle da criminalidade. A polícia deve ou se basear na tática de desencorajamento, elaborando leis e penalidades de modo a garantir uma punição rápida e certa, ou mobilizar a comunidade em sua própria defesa especificamente tentando aumentar o controle social informal. Os

sentimentos da população estarão em grande conflito à medida que se encontrarem desesperadamente dependente de uma polícia cujas preocupações e métodos refletem decisões convenientes ao estado. Devo acrescentar que as minorias nas democracias ocidentais encontram, às vezes, na mesma situação: procuram a polícia frequentemente por necessidade, mas a considera uma agente agressiva e quixotesca do regime repressor.

(...)

As estratégias que cada país adota para o controle da criminalidade trazem consequências enormes para a liberdade humana. A questão principal é como utilizar as instituições públicas, principalmente a polícia, para lidar com o crime sem criar um estado autoritário e sem prejudicar as pessoas com isso.

Entretanto, a mesma sinergia arrogada pelo contexto “comunitário”, deve ser perseguida pelas Polícias Civil e Militar na integração real de suas atividades operacionais, com a justa causa de patrocinar segurança de melhor qualidade à população, fazendo mais com menos recursos financeiros e com maior resolutividade - cooperação.

Não é possível que o crime se organize, construa elos maléficos de fidelidade em uma administração interna fluida, racional e focada, enquanto as forças de segurança pública continuam a disputar espaço, fragmentar princípios, isolar-se em papéis, e dissipar forças, o que, na situação atual, não significa maior abrangência ou longevidade e sim suicídio institucional e social.

As capacitações técnicas integradas poderiam ser ferramentas importantes na construção e efetivação desse propósito, à medida que proporcionam estado favorável de interação profissional, inter-relacionamentos com boas possibilidades de saudável duração, bem como leva a uma reflexão convergente, à medida que oferece o mesmo espaço de diálogos. Fomentar mais encontros regionalizados, fóruns, debates, centros integrados operacionais, bem como fortalecer a inteligência policial sem fronteiras organizacionais, com acesso imediato, conforme demanda, também são medidas de favorecimento à integração policial.

O grande desafio em um futuro tão mais próximo do que pensamos naturalmente estar é vencer rugas históricas, superar posições vetustas e despir de vaidades inócuas que se amparam em interpretações legais incoerentes e rasas. De Souza (2009, p. 84) fala sobre o conceito e a importância da estratégia organizacional para alcance dos objetivos propostos, de maneira propícia ao entendimento do contexto apresentado, na seguinte medida:

Apesar de ter uma longa tradição no campo militar e político o tema estratégia tem uma história relativamente recente. Somente nas últimas décadas, as estratégias empresariais se afirmam como áreas importantes no campo dos estudos organizacionais. Inicialmente, em meados dos anos 40, apenas as grandes corporações adotaram práticas mais esquematizadas de planejamento de longo prazo. Quando se recorre a literatura em busca de uma sistematização do conceito de estratégia, pode-se encontrar muita diversidade de enfoques e abordagens. Normalmente, o conceito de estratégia guarda uma vinculação muito grande com a noção de planejamento. Estratégia pode ainda estar relacionada com a ideia de posicionamento, quando a organização está interessada em definir o lugar escolhido para atuar no mercado e a ideia de perspectiva quando ela definir o meio fundamental de executar as suas atividades. Estratégia determina e revela o propósito de uma organização no que diz respeito aos objetivos de longo prazo programa de ação e prioridades de alocação de recursos. Estratégia tem a ver também, segundo Mintzberg (2000) Júlio e Neto (2002), com a definição de um padrão para decisões coerentes unificadas e integradas.

A estratégia organizacional da segurança pública do estado de Mato Grosso precisa olhar a longo prazo, sem perder os objetivos mais imediatos. Decidir sobre qual a intensidade e a velocidade das mudanças a serem patrocinadas no que se refere a integração das Polícias Civil e Militar, não apenas conceitualmente, mas a partir de instrumentos de integração incisivos, operantes e auditáveis, no desdobramento de decisões estratégicas coerentes.

Um dos grandes problemas é que tais instrumentos, se impostos não são bem recepcionados pelas instituições, o ambiente precisa ser de consenso, para que nos mais longínquos rincões do estado tenhamos uma única e forte segurança pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais é plausível considerar que as instituições Polícia Judiciária Civil e Militar de Mato Grosso caminham, por enquanto, a passos muito moderados, a uma efetiva integração e cooperação na medida em que se considera alguns fatos elementares, que de forma prática contribuem com a esteira dessa afirmação, tais como a SESP e SAIOP serem dirigidas recentemente por servidores de carreira da Polícia Civil e Militar respectivamente, a criação das Regiões Integradas (RISP) e suas respectivas coordenações, a realização mensal de operações integradas em todas as RISPs, reuniões periódicas entre os coordenadores de RISP na SESP e ainda a

execução do projeto Bairro Integrado, onde todas as instituições de segurança pública do estado de Mato Grosso compartilham de um espaço comunitário, com prestação de serviço à sociedade local.

Um passo de cada vez, diz o prudente pai ao incentivar seu filho a continuar tentando, não desistir, ponderar as forças, avançar cautelosamente.

O estado de Mato Grosso, através da SESP tem dito isso às Polícias Civil e Militar, e, de maneira razoável, tem dado certo. Os gestores conversam de maneira respeitosa e republicana. As instituições se auxiliam periodicamente à medida que atendam interesses de projeção arquitetados em suas administrações cabais, nos mais diversos estudos internos de crescimento.

O problema é que o opositor, não apenas o indivíduo criminoso, mas o sistema complexo de atuação em que ele se esconde, não para de se desenvolver, de articular potenciais inéditos em sua trajetória infame de subjugar pessoas de bem. Enquanto estamos andando devagarinho, as organizações criminosas estão voando, completamente focadas em consumir a paz pública de qualquer maneira, doa a quem doer, custe o que custar, haja o que houver, seja o que for. Enquanto as instituições de segurança pública caminham a passos lentos, as facções criminosas estão avançando e formando teias internacionais, nas palavras de Manso e Dias (2018, p. 35):

(...) a presença pontual de integrantes do ... nos países vizinhos vinha sendo noticiada antes daquele ano. (...) as lideranças (...) haviam percebido a importância de reduzir ou eliminar os intermediários na cadeia do comércio de drogas e controlar todas as suas etapas.

A fome voraz desse asqueroso sistema não é desorganizada, comedida, acanhada, e nem tão pouco ambígua. As estruturas são cada vez mais complexas e audaciosas, não esperam o engatinhar das instituições policiais. Ou aprendemos a voar nas asas da integração, com destino certo a repelir o crescimento desse sistema criminoso, ou morreremos na terra, enquanto a violência criminal alcança céu de brigadeiro.

A segurança pública no estado de Mato Grosso, sob o espeque da integração, ganhou ótimas batalhas desde a criação dos órgãos de integração policial e, conforme aqui demonstrado, tem papel importante na diminuição de índices de roubo na

RISP2, todavia, tem-se uma longa e corajosa caminhada para vencer a guerra contra o avanço da criminalidade, principalmente no que se refere ao convencimento interno de seus integrantes da necessária atuação integrada, do reforço ao incentivo formal de treinamento e desenvolvimento conjuntos, bem como ações de planejamento estratégico e orçamentárias viáveis e proporcionais à atividade de cada órgão, tudo em vista do melhor desempenho das instituições envolvidas e da melhor prestação de serviço à sociedade mato-grossense.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Jonildo José. **Jonildo Jose de Assis**: entrevista: [dez, 2018]. Entrevistadores: Jean Klebber Britto da Silva e Josadack Valdevino Teixeira. Arquivo áudio. Entrevista concedida, tema integração policial.

BRASIL, Mato Grosso, Decreto 502 de 30 de junho de 2011. Aprova o Regimento Interno SESP.DOE 30/06/2011. disponível em: <<http://www.seguranca.mt.gov.br/UserFiles/File/RegimentoInterno.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento - Livro 1 da Série Polícia e Sociedade**. São Paulo: Ford Foundation/NEV/Edusp, 2002.

FRANCISCO, Gustavo Garcia. **Gustavo Garcia Francisco**: entrevista: [dez, 2018]. Entrevistadores: Jean Klebber Britto da Silva e Josadack Valdevino Teixeira. Arquivo áudio. Entrevista concedida, tema integração policial.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6^a ed. São Paulo, Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANSO, Bruno Paes e DIAS, Camila Nunes. **A guerra: a ascensão do PCC e o mundo do crime no Brasil**. São Paulo: Todavia, 1^o ed., 2018.

SOUZA, Antônio Ricardo de. **Modelos de gestão na administração pública: uma análise das agências reguladoras**. Cuiabá: EDUFMT, 2009.