

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

HUMBERTO ALVES SANTOS

**A ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL NA GESTÃO INTEGRADA DE
SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO CENTRO INTEGRADO DE
OPERAÇÕES DE BELO HORIZONTE-MG**

Belo Horizonte
2019

HUMBERTO ALVES SANTOS

**A ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL NA GESTÃO INTEGRADA DE
SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO CENTRO INTEGRADO DE
OPERAÇÕES DE BELO HORIZONTE-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.
Orientador: Prof. Ms. Daniel Francisco Bastos Monteiro

Belo Horizonte
2019



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Humberto Alves Santos**, REGISTRO Nº 2017760778. No dia 11/05/2019 às 09:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "A ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL NA GESTÃO INTEGRADA DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO CENTRO INTEGRADO DE OPERAÇÕES DE BELO HORIZONTE-MG", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Daniel Francisco Bastos Monteiro**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(a) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

78 pontos (setenta e oito) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belô Horizonte, 11/05/2019.

Prof. Daniel Francisco Bastos Monteiro
(Orientador(a))

Daniel F. B. Monteiro

Prof(a). Ana Flávia Rezende

Ana Flávia Rezende

Prof(a). Ricardo Augusto Oliveira Santos

Ricardo Augusto Oliveira Santos



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a), Humberto Alves Santos número de matrícula 2017760778.

Modificações solicitadas:

Rever linguagem, evitar termos genéricos. Adequar metodologia. Definir práticas e ações informadas nos objetivos e explicitar aspectos discutidos.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Daniel F.B. Monteiro

Prof(a). Daniel Francisco Bastos Monteiro
Orientador(a)

Assinatura do(a) aluno(a): *Humberto Alves Santos*

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 17 de maio de 2019

Professor Orientador

Daniel F.B. Monteiro

Assinatura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1	A administração pública burocrática	13
2.2	A segurança pública enquanto direito no contexto do pós-1988	15
2.3	A participação dos municípios na esfera da segurança pública	17
2.4	A concepção de gestão integrada e intersetorialidade	20
3	METODOLOGIA	24
3.1	Classificações da Pesquisa	24
3.2	Técnicas de coleta de dados	25
3.3	Análise e Interpretação dos dados	28
4	LOCUS DA PESQUISA	30
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
5.1	A experiência das políticas de integração dos entes (Governo Federal, Estado de Minas Gerais e Belo Horizonte) na segurança pública	32
5.2	Ações integradas na gestão de segurança e problemas públicos: o órgão COP	37
5.3	Ações intersetoriais na gestão integrada: o Projeto GISP	44
5.4	Ações intersetoriais para solução de problemas de desordem pública.	48
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	58
	ANEXO A – Roteiro de Entrevista	63
	ANEXO B - Extrato do Plano de Ação da Desordem Pública da Regional Barreiro	64
	ANEXO C - Extrato do Plano de Ação da Desordem Pública do bairro Lagoinha	67

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar e compreender como ações intersetoriais podem contribuir para a gestão integrada da segurança pública de Belo Horizonte - MG, tendo como unidade de análise o Centro Integrado de Operações da Prefeitura desse município. No presente estudo foi possível analisar as práticas de gestão integradas do município e analisar as ações intersetoriais no campo da segurança pública de Belo Horizonte. O estudo se ambienta na demonstração do atual modelo de segurança pública do Estado brasileiro, consideradas as diversas perspectivas aplicadas à área da segurança pública, sob a ótica da participação dos municípios nessa seara de atribuição, e de concepção da gestão integrada e intersetorialidade de órgãos que prestam os serviços públicos no âmbito do município; procura também focar na experiência dos órgãos do poder executivo dos entes federados quanto aos modelos de integração aplicados à segurança pública. Para alcance do objetivo, foi realizada pesquisa a fim de identificar como o município de Belo Horizonte tem contribuído para o campo da segurança pública.. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como estudo de caso; quanto aos procedimentos, considera-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, e quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa. Na elaboração do referencial teórico foram abordados o conceito de segurança pública e sua evolução, gestão integrada e intersetorialidade. Em seguida, são apresentadas o funcionamento do órgão Centro de Operações enquanto órgão de integração e as ações intersetoriais praticadas pelo município de Belo Horizonte aplicadas a segurança pública e análise dessas ações. Por fim, são apresentadas as considerações sobre as ações intersetoriais na seara de segurança pública realizadas no município de Belo Horizonte. Como resultado, verifica-se pela aplicabilidade da Gestão Integrada de Segurança e Prevenção como ferramenta capaz de integrar e promover a intersetorialidade dos órgãos e serviços existentes no município, também, de diversas esferas público/privadas, possibilitando requalificar os espaços públicos para proporcionar serviços de qualidade aos cidadãos e transformar ambientes degradados pela desordem pública em ambientes cooperativos e favoráveis ao convívio social.

Palavras-chave: Centro de Operações. Gestão integrada. Intersetorialidade. Integração. Segurança.

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze and understand how intersectoral actions can contribute to the integrated management of public safety in Belo Horizonte - MG, having as its analysis unit the Integrated Center of Operations of the municipality of Belo Horizonte. In the present study it was possible to analyze the integrated management practices of the municipality and to analyze the intersectoral actions in the field of public security in Belo Horizonte. The study is based on the demonstration of the current public security model of the Brazilian State, considering the different perspectives applied to the area of public security, considering the participation of the municipalities in this area of attribution, and the conception of the integrated management and intersectorality of organs that provide public services within the municipality; also seeks to focus on the experience of the executive bodies of the federated entities regarding the integration models applied to public security. In order to reach the objective, a research was carried out in order to identify how the municipality of Belo Horizonte has contributed to the field of public safety. Regarding the objectives, the research is classified as a case study; in terms of procedures, it is considered as a bibliographical and documentary research, and as regards the approach of the problem, it is classified as qualitative. In the elaboration of the theoretical reference, the concept of public security and its evolution, integrated management and intersectorality were addressed. Next, the operation of the Operations Center organ is shown as an integration body and the intersectoral actions practiced by the municipality of Belo Horizonte applied to public safety and analysis of these actions. Finally, we present the considerations about intersectoral actions in the area of public security held in the city of Belo Horizonte. As a result, the application of Integrated Security and Prevention Management as a tool capable of integrating and promoting the intersectorality of the organs and services existing in the municipality, also in several public / private spheres, makes it possible to requalify public spaces to provide citizenry and transform degraded environments through public disorder into cooperative environments and conducive to social interaction.

Keywords: Operation center. Integrated management. Intersectorality. Integration. Safety.

Lista de Abreviaturas

BHTrans	Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte
BPTRAN	Batalhão de Trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais
COP	Centro de Operações da Prefeitura de Belo Horizonte
CICOP	Centro de Coordenação Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais
CBMMG	Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CF	Constituição Federal
COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
DEFENSORIA	Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais
FPMZB	Fundação de Parques Municipais e Zoobotânica
GASMIG	Companhia de Gás de Minas Gerais
GGI	Gabinete de Gestão Integrada
GISP	Gestão Integrada de Segurança e Prevenção
GMBH	Guarda Municipal de Belo Horizonte
GMP	Guarda Municipal Patrimonial
IGESP	Integração da Gestão em Segurança Pública
INMET	Instituto Nacional de Meteorologia
PCMG	Polícia Civil de Minas Gerais
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
PNUD	Programa das Nações Unidas e Desenvolvimento
POP	Policimento Orientado para Problemas
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com cidadania
ROI	Registro de Ocorrência Interna
SAMU	Serviço de Atendimento Móvel de Urgência

SCI	Sala de Controle Integrado
SCOMSEG Urbana	Secretaria Municipal Extraordinária para Assuntos de Segurança Urbana
SEDS	Secretaria de Estado de Defesa Social
SIDS	Sistema Integrado de Defesa Social
SLU	Superintendência de Limpeza Urbana
SMOBI	Secretaria Municipal de Obras e Infraestrutura
SMPU	Secretaria Municipal de Política Urbana
SMSEG	Secretaria Municipal de Segurança Urbana e Patrimonial
SMSP	Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção
SUAPI	Subsecretaria de Administração Prisional
SUASE	Subsecretaria de Atendimento às Medidas Socioeducativas
SUFIS	Subsecretaria de Fiscalização
SUPDC	Subsecretaria de Proteção e Defesa Civil
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública

1 INTRODUÇÃO

O Estado Brasileiro, após a Constituição de 1988 (CF), passou por um processo de democratização e expansão das suas atividades, com a crescente demanda dos serviços públicos, quebrando uma lógica das Constituições antecessoras que criavam um padrão de proteção social assentado na lógica corporativista e meritocrática (YASBEK, 2010).

Nesse diapasão, o Estado Brasileiro se firmou como garantista dos serviços de segurança pública, tendo suas políticas, nessa área, se firmado em nível nacional, porém com divisão de atribuições e deveres aos entes federados, conforme preconizado pela Constituição. Nessa lógica, com uma visão restritiva e pouco debatida, as políticas no campo de segurança pública ao longo dos anos sofreram poucos avanços e a compreensão sobre a responsabilidade e deveres foi pouco discutida, da mesma forma que muito fragmentada e pouco planejada.

O direito social advindo da Constituição de 1988 que diz respeito à segurança pública, ficou restrito ao campo das organizações policiais, o que se distanciou da característica cidadã da própria Carta Magna e, conseqüentemente, das demais esferas do serviço público que avançaram muito com a participação social e promoveram a intersectorialidade com outras áreas e serviços públicos e privados (BALLESTEROS, 2014).

Até alguns anos atrás os municípios não participavam da construção de políticas voltadas para a área de segurança pública e demandou tempo para que compreendessem sua visão enquanto ente federativo garantido pela Constituição de 1988. Embora alguns municípios tivessem órgãos de segurança próprios, esses eram vistos apenas como de proteção do patrimônio, dos servidores e serviços, não se estendendo essa compreensão para o âmbito de uma política pública de segurança cidadã.

O conceito de segurança cidadã adotado pelo Programa das Nações Unidas e Desenvolvimento (PNUD), surge da natureza multicausal da violência, partindo-se, para o pressuposto de que, a atuação das políticas públicas integradas no âmbito local, seja focalizada para controle/repressão qualificada e também pela prevenção. Ademais, o Programa das Nações Unidas e Desenvolvimento (2019) aponta que uma política pública de Segurança Cidadã tem que necessariamente envolver as várias instituições públicas e a sociedade civil na implementação das ações planejadas a partir dos problemas identificados como prioritários para diminuição da criminalidade e violência (PNUD, 2019).

A partir da recente compreensão da lógica de segurança cidadã é que os municípios se viram como atores e com maior abrangência sobre as políticas de segurança pública e, mais recentemente, vem se tornando protagonistas fomentando a questão da intersetorialidade entre as diferentes esferas e setores para construir e gestar a política pública de segurança no município. Assim, a intersetorialidade como tema novo para as políticas de segurança pública passou a ser um dos enfoques para que se alcance os princípios vinculados a administração pública, o qual destaca-se a eficiência, a efetividade e a eficácia esperadas das políticas intersetoriais, em especial ao atendimento dos serviços prestados à população e os recursos disponibilizados para a execução (CARMO; GUIZARDI, 2017). Isso, também, fez com que o eixo da intersetorialidade ganhasse grande repercussão, pois visava a efetividade e o menor custo de execução por meio da articulação dos órgãos governamentais e a sociedade civil, com o objetivo de superar os problemas sociais complexos da atualidade.

A gestão integrada de políticas de segurança pública com outras políticas no âmbito dos municípios, ainda, é algo novo e requer envolvimento dos órgãos públicos, assim como necessita ser criado em muitos municípios brasileiros que sequer possuem órgãos de segurança dentro da sua estrutura. Além disso, os que já existem, em muitos casos, não conseguem integrar suas outras políticas com as de segurança pública, dificultando, desse modo, que os serviços sejam prestados de forma mais qualificada, com processos constantes e eficientes que garantam a utilização dos escassos recursos públicos para uma grande demanda, além da eficiência na resolução dos problemas públicos. Nesse sentido, completam Ricardo e Caruso (2007, p.103): “(...) porque há uma diversidade territorial, cultural e social brasileira inquestionável que ao longo dos últimos anos ganhou força no debate público a tese de que o poder local pode e deve ser criativo para pensar soluções para sua própria realidade.”

Nessa perspectiva, é desafiador para os gestores públicos promover uma gestão baseada na articulação intersetorial, quando não se tem o domínio de todas as ferramentas e recursos que pertencem a outros órgãos públicos e privados. Isso, conforme dito por Junqueira (2004), faz com que o gestor público tenha que exercitar a intersetorialidade, o que lhe demanda aprendizagem, determinação, criatividade e inovação para criar conhecimentos e conseguir responder as demandas com eficiência.

Para maior compreensão deste tema, se faz necessário analisar a Constituição Federal (CF88) e o conceito da segurança pública, perpassando pelos municípios nessa compreensão de participação enquanto ente federativo, avançando sobre o tema da intersetorialidade e a

experiência do município de Belo Horizonte com o Centro de Operações.

Contudo, ressalta-se que a falta ou a dificuldade de integração pode trazer diversas consequências para a gestão da segurança pública municipal, inclusive, o de não conseguir atender de modo satisfatório com os serviços de segurança pública, criando-se, assim, um obstáculo para o alcance da eficiência dos serviços públicos. A articulação intersetorial como base para o modelo de gestão integrada aplicada no âmbito do Município de Belo Horizonte será objeto de estudo deste artigo. Assim, a presente pesquisa tem como pergunta norteadora: **Como a articulação intersetorial pode contribuir para a gestão integrada da segurança pública de Belo Horizonte?**

Neste sentido, têm-se por objetivo geral: analisar e compreender como a articulação intersetorial pode contribuir para a gestão integrada da segurança pública de Belo Horizonte. Ainda, se tem por objetivos específicos analisar algumas práticas de gestão integradas do município e analisar algumas ações interssetoriais no campo da segurança pública de Belo Horizonte.

No tocante ao percurso metodológico traçado para a realização deste estudo, adotou-se o método qualitativo, tendo como técnica de coleta de dados a análise documental e as entrevistas semiestruturadas, sendo a análise de conteúdo a técnica utilizada para analisar os dados. Ademais, optou-se por estratégia de pesquisa o estudo de caso, tendo o Centro de Operações como *locus* de análise

Além desta introdução, este trabalho possui mais cinco seções. A seguir, revisão da literatura, o qual versará sobre a administração pública burocrática, a segurança pública enquanto direito e contexto do pós-1988, a participação do município na esfera da segurança pública, a concepção de gestão integrada e intersetorialidade e a experiência de gestão sob a perspectiva da autuação do Centro de Operações da Prefeitura de Belo Horizonte. Na terceira seção, será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa. Na quarta, analisa-se os dados coletados na pesquisa. Por fim, na quinta seção são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A administração pública burocrática

Conforme nos ensina Paiva (2009), o Estado surge como espécie de entidade organizadora e preparada para intervir dentro de uma realidade potencialmente caótica e após a segunda guerra mundial, durante o período da Era Vargas, urge uma nova engenharia político institucional que altera não só a estrutura do Estado, mas também como sua relação se manteria com a sociedade. Ocorre, então, a derrocada do estado oligárquico, uma vez que o governo passou a ser mais interventor e abre para representação de grupos e segmentos sociais, que antes estavam alijados do jogo político, trazendo, assim, uma conjunção complexa de fatores e atores sociais para as decisões relativas as políticas públicas, iniciando-se assim a Era da Burocracia.

O Estado Brasileiro nos anos de 1930-1940 deu seus primeiros passos na criação de um modelo burocrático que passou por um período de mudanças iniciado na era Vargas. Esse modelo tinha por inspiração o modelo Weberiano, o qual tinha como vertente ocupar: “O vácuo, deixado pela política liberal-democrática excludente da Velha República, foi preenchido pela política centralizadora, porém modernizante e incluyente de Getúlio Vargas” (LEITE JÚNIOR, 2014, p. 24). Vargas, então, consegue colocar em prática o seu plano de burocratização, trazendo ao Estado Brasileiro inúmeras reformas que iniciaram o avanço do Brasil, possibilitando a profissionalização da administração pública, reformas trabalhistas e eleitorais, bem como na área econômica.

Na esteira dos avanços promovidos pela era Vargas, diversas reformas foram promovidas nos governos subsequentes, principalmente no campo administrativo, cujo objetivo principal, conforme nos ensina Flávio da Cunha Rezende, tem o objetivo de melhorar a performance através de programas, aos quais perpassam por duas frentes combinadas que segundo o autor, permite: “a) introduzir ganhos de racionalidade na gestão financeiro-fiscal do Estado; e b) promover um conjunto de mudanças institucionais visando as transformações nas estruturas de controle, gestão e delegação entre as diversas partes do sistema burocrático.” (REZENDE, 2002, p.01).

Paiva (2009) também traz a noção de que houve uma transformação dos setores públicos e privados na relação entre os sujeitos sociais e o Estado. Isso trouxe o surgimento de padrões de trabalho e ação administrativa mais especializada e tecnicamente racionalizada. Como

resultado, houve uma estruturação da Administração Pública com servidores concursados, regidos por estatutos e a departamentalização dos serviços públicos, além de outras mudanças.

Contudo, segundo Rezende (2002), ao longo dos anos o país enfrentou diversos problemas ao se realizar reformas administrativas, embora não tenham sido de todo aspectos desastrosos. Assim, houve alguns motivos para não se conseguir implementar determinadas reformas com o objetivo de melhorar a performance, a qual o autor denomina de falha sequencial e essas se apresentam como dificuldades atreladas a problemas crônicos que são identificados como: clientelismo, corrupção, reduzida eficiência, reduzido grau de profissionalismo, elevados gastos e déficits no setor público, bem como outros males burocráticos, que por sua vez, acarretam em reformas descontinuadas, abandonadas e terminadas.

O modelo burocrático brasileiro, ao longo dos anos, se firmou em normas que devido aos insucessos causados pelos problemas das reformas administrativas anteriores, trouxeram um modelo de burocracia, denominado insulamento burocrático, que conforme elucida Nunes (1997, p.54):

O insulamento burocrático é o processo de proteção do núcleo técnico do Estado contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias. Ao núcleo técnico é atribuída a realização de objetivos específicos. O insulamento burocrático significa a redução do escopo da arena em que interesses e demandas populares podem desempenhar um papel.

Rezende (2002) define o insulamento como os atos burocráticos excessivamente restritivos que permitem a aplicação de medidas alternativas que contribuem para consolidar políticas públicas, alcançar os fins sociais trazidas pelo ordenamento pátrio, bem como, promover o desenvolvimento socioeconômico. O autor completa também que:

[...] era de fundamental importância criar instituições mais flexíveis, com maior participação de setores sociais capazes de articular melhor as demandas sociais por políticas públicas, rompendo com uma tradição burocrática de controles burocráticos pela estratégia de aumento da burocracia. Era preciso delegar e, ao mesmo tempo responsabilizar os diversos agentes públicos, controlando-os pela performance. (REZENDE, 2002, p. 62.)

Nessa linha, Cavalcante *et al.* (2018) asseveram que a forma como o Estado pode minimizar os impactos negativos causados pelo insulamento burocrático seria fomentar a participação social, estabelecendo-se assim nessa relação entre Estado-mercado-sociedade civil, uma ampliação dos mecanismos de controle e participação desses novos atores. A partir dessa definição, percebe-se que a atividade administrativa pública se vinculou à normas de caráter restritivos e o rito burocrático provoca um enrijecimento dos atos administrativos que

resultam em ineficiência do Estado para gerir a coisa pública.

A seguir, compreender-se-á como a Carta Magna preconiza o direito fundamental a segurança e como o contexto se apresenta em relação ao tema.

2.2 A segurança pública enquanto direito no contexto do pós-1988

A Constituição Federal elenca no rol de direitos fundamentais a segurança em seu artigo 5º e como direito social no artigo 6º. Sendo assim, mais adiante, no art. 144, estabelece como o direito à segurança será garantido pelo Estado e como será o funcionamento dos órgãos e execução desse direito. O termo segurança não trouxe clara definição no texto constitucional, assumindo algumas definições, que, conforme explicação de Afonso Silva (2002), assume o sentido geral de garantia, de proteção, estabilidade de situação ou pessoa em vários campos. Para o autor, a segurança é especialmente a obtenção de uma convivência social que permita o gozo de direitos e o exercício de atividades sem perturbação de outrem. O direito à segurança previsto no artigo 6º prende-se ao conceito de segurança pública, que, por sua vez, significa “manutenção da ordem pública interna”.

Sendo assim, segundo Donizetti (2011), não há como desassociar o direito individual e também social à segurança, pois como haveria segurança da comunidade e sem que houvesse segurança individual? A autora completa que a norma constitucional possui dupla função, sendo a primeira de estabelecer o direito à segurança como garantia fundamental e social, enquanto que a segunda seria de atribuir ao legislador a competência de dispor sobre a organização e funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública.

Conforme verificou-se, a segurança pública tem seu conceito intrinsecamente ligado a manutenção da ordem pública, sendo que, de acordo com Afonso Silva (2002), a ordem pública diz respeito a uma situação pacífica de convivência social, isenta de ameaça de violência ou a prática de crimes a um curto prazo. Nesse sentido, a segurança pública se dá pela adoção das medidas e garantias pelo Estado que promovam a manutenção da ordem pública, que se traduz em convívio pacífico e harmônico entre os membros da sociedade. E, em outros casos, com o restabelecimento da convivência social que permite que todos possam gozar de seus direitos e exercer suas atividades sem perturbações, salvo nos casos de defesa de seus direitos e interesses legítimos.

A Constituição em seu art. 144 trouxe a definição dos órgãos e responsabilidades de cada um

por esfera de atribuições, delineando que a segurança pública é exercida para preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Nesse sentido, conforme elucida Buonamici (2011, p.11):

Podemos, aqui, ponderar que a Constituição Federal procurou resguardar o direito à segurança pública por meio de três estratégias diferentes de modo a conferir à norma de direito social imediata exigibilidade na medida em que: a) considera a segurança pública como dever do Estado e, portanto, constitui uma tarefa ou programa afeto ao Poder Público; b) prevê a segurança pública como direito de todos, e, com efeito, a toma como direito público subjetivo do cidadão; e c) nomeia as instituições e os órgãos encarregados da prestação do dever cometido ao Estado, estipulando as suas respectivas atribuições.

A concepção de segurança pública trazida pela Carta Magna de 88 é baseada na ideia de sociedade democrática e cidadã, cuja política de segurança pública tenha outros atores sociais envolvidos. Buonamici (2011) salienta que a segurança pública é dever do Estado e direito e reponsabilidade de todos e não se restringe apenas as instituições policiais, permitindo-se assim que seja conferido o direito de participação comunitária, o que contrapõe as antigas formas do Estado observar a problemática com a sustentação de forças de repressão.

Ao longo desses 30 anos da Constituição de 1988, esse direito social à segurança, sendo mais especificamente direcionado à segurança pública, não sofreu grandes avanços e passa por graves crises. Na visão de Fabretti (2013), existem duas concepções distintas que explicam a realidade e a outra a perspectiva da segurança pública. A primeira seria porque as instituições enxergam o território e os cidadãos como potenciais inimigos da ordem pública e do estado, e a segunda com a visão de segurança como um serviço público que garante ao cidadão proteção a ser recebida do estado, para satisfação da sua condição de cidadania sem prejuízos causados por terceiros.

As atuais polícias militares, segundo menciona Bicudo (2000), eram antigas milícias que foram transformadas em forças auxiliares do Exército durante o regime ditatorial e assume o papel de força de contenção das manifestações de descontentamento nas cidades e no campo, de dissenso civil, qualificando as populações marginalizadas, as mais expostas a essa guerra, com o conceito de inimigo interno, que cumpre eliminar. Reforça ainda o autor, que os constituintes de 1986 não quiseram ou, provavelmente, não puderam enfrentar o desafio de desmontar por inteiro os fundamentos de uma ditadura que então se desfazia, dando origem ao atual modelo de segurança pública brasileiro que, com forte viés militarista e autoritário por parte do Estado, que tinha por inspiração e herança dos regimes ditatoriais militares.

Embora não seja condão deste artigo tratar de que modo é a relação da sociedade com as instituições policiais, cabe ressaltar que, a polícia, de um modo geral, não conseguia e ainda não consegue cumprir com o seu papel de proteção dos cidadãos e o resultado disso é o afastamento da sociedade, que não se enxerga participante e responsável, conforme preceitua a Constituição. E mais grave, não enxerga os órgãos policiais com confiança.

Na próxima seção será abordado como os municípios foram reconhecidos como entes federados e coparticipantes do sistema de segurança pública.

2.3 A participação dos municípios na esfera da segurança pública

Os municípios antes da Constituição Federal de 1988 não eram dotados de autonomia, sequer eram reconhecidos como ente federativo, fazendo com que a União concentrasse a maior parte das competências federativas em suas mãos. Entretanto, com a nova Carta Magna ocorre a distribuição de competências que confere aos municípios participação como ente federativo, significando grande conquista, pois até então não conseguiam propor políticas públicas que lhes garantissem o cumprimento sem a dependência dos demais poderes executivos.

Portanto, mesmo com a conquista recente de poderes por parte dos municípios, ainda assim, existia uma interpretação de que eles não poderiam destinar grandes contribuições à segurança pública, uma vez que a interpretação conferida ao texto constitucional do art. 144 dispõe que “Segurança Pública é dever do Estado” e também é conferido as polícias estaduais a responsabilidade pela ordem pública, ou seja, a segurança pública, conforme apresentado anteriormente (RICARDO, CARUSO, 2007). Muito embora o mesmo texto ao reafirmar ser a segurança pública uma responsabilidade de todos, muitos municípios ainda se utilizam do pretexto de ser um dever apenas do estado (ente) para defender sua omissão à participação nessa seara, até porque o único dispositivo Constitucional que menciona claramente os municípios está contido no art. 144 §8º com a seguinte redação: “Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, s.p).

Nesse sentido, é que ainda persiste uma interpretação restritiva do art. 144 da CF que torna tímida a participação dos muitos municípios na criação de estrutura de segurança municipal que fomentem as políticas públicas de âmbito local, só fazendo nesses casos, com a criação de Guardas Municipais, o que em muitos casos é algo inviável para muitos municípios brasileiros. Ainda assim, mesmo não estando clarificada tal competência no texto

constitucional para que os municípios possam atuar nessa seara – sob a qual verifica-se adiante a respeito da diferenciação sobre política pública de segurança e política de segurança pública –, tendo em vista, tratar-se de assunto de interesse local, reside aos municípios tratar dessa temática no corpo de suas leis orgânicas. De acordo com Ricardo e Caruso (2007, p.104-105):

Se observarmos rapidamente o modelo federativo brasileiro pós-1988 iremos constatar que é atribuído aos municípios a responsabilidade pela gestão dos serviços públicos de interesse local como saúde e educação, proteção do meio ambiente, do patrimônio histórico cultural e pelas políticas de desenvolvimento e ordenamento do espaço urbano. Logo, se as políticas locais são concebidas de modo integrado, tendo como enfoque transversal o ordenamento do espaço público e a prevenção da violência, o resultado será “o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade garantindo o bem-estar de seus habitantes”, como é proposto no art. 182º.

É importante mencionar que a segurança pública enquanto dever do Estado, aqui compreendido pela União, Estados e Municípios, é responsável pelas ações de repressão e pela preservação de cenários onde os cidadãos estejam protegidos dos riscos e de ameaças e possam conviver para se divertir, trabalhar e produzir, conforme elucida Rosas Júnior *et al.* (2016).

Oliveira (2002) traz uma definição interessante a respeito de políticas de segurança pública referindo-se àquelas que são tipicamente policiais, assim é a atuação policial “*strictu sensu*” e as políticas públicas de segurança que compreendem as diversas ações, governamentais e não governamentais, que sofrem impacto ou causam impacto no problema da criminalidade e da violência. O fato de ao longo de décadas os índices de criminalidade terem aumentado e uma percepção geral da população quanto aos níveis de segurança terem diminuído, faz com que os municípios criem suas próprias estruturas de segurança para auxiliar o aparato estatal existente no combate à criminalidade e a violência.

Segundo Frey e Czajkowski Jr (2005), existem fatores que contribuíram para o interesse crescente dos municípios pelo setor da segurança pública, como, por exemplo, o aumento considerável nos índices de criminalidade e de violência urbana, principalmente nas regiões metropolitanas e a crescente demanda da população para que o município tivesse uma ação mais ativa em torno da prevenção da criminalidade e da melhoria da segurança pública.

Deste modo, destaca-se que os municípios por meio de suas Guardas Municipais passaram a preencher “a lacuna deixada pelas polícias em determinadas cidades, dado ao número insuficiente de policiais civis e militares nesses municípios” (CURY, 2008, p. 75-76).

Ademais, com o advento da Lei 13.022/2014, denominado Estatuto Geral das Guardas Municipais, os municípios por intermédio das suas Guardas Municipais passaram a acumular as competências por implementar os dois tipos de políticas que verifica-se acima, ou seja, gestar sobre segurança pública e políticas públicas de segurança, conforme a regulamentação do §8º da Carta Magna, trazida por esse novo ordenamento que confere às Guardas Municipais diversas competências, sendo a principal delas, a de proteção de bens, serviços, logradouros públicos municipais e instalações do Município, além de diversas outras competências.

Convém mencionar que se trata de tema controverso, uma vez que, até então, não se tinha clara definição do poder de polícia das Guardas Municipais, tendo em vista a compreensão a respeito sobre o que seriam os bens, serviços e instalações municipais, cuja interpretação é remetida ao Código Civil que dá clara margem de interpretação para atuação ostensiva dessas corporações na proteção da sua população local, não seja a finalidade deste artigo. Fato é, que os municípios após a edição desta lei ganharam bastante destaque no que tange a adoção de medidas que necessitam de ações policiais como alternativa às polícias tradicionais, propiciando a população proteção municipal preventiva. Além do mais, com esse ordenamento novo das Guardas Municipais, os municípios que possuem essas corporações assumem de vez o seu protagonismo com poder de atuar mais incisivamente, criando políticas públicas de segurança e segurança pública.

Segundo Ballesteros (2007), o governo federal implantou o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) junto com Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP) no ano de 2003, porém, sua criação não passou de um instrumento de política de segurança pública sem, contudo, imputar aos entes responsabilidades. Os municípios participantes desses sistemas deveriam ter estruturas de segurança municipal para serem contemplados com a destinação de parte dos recursos ofertados aos municípios, limitando-se a participação dos demais municípios que tinham que financiar determinadas políticas com recursos próprios.

Ainda, dentro do âmbito das políticas de segurança pública adotadas pelos municípios, verifica-se que esses podem contribuir significativamente, quando atento as questões sociais e desde que seus recursos consigam dar vazão a oferta de serviços através da políticas públicas de educação, saúde, habitação, geração de empregos entre outras, bem como as políticas de segurança, que conforme aduz Cury (2008), várias ações do município contribuem para melhoria e controle dos índices de criminalidade e violência, entre as quais se destaca a

melhoria do sistema de iluminação pública que garante tranquilidade para transitar aos cidadãos. O autor ainda ressalta que, outra medida se dá pela lei de incentivos aos contribuintes que possuem terrenos, que conservem suas propriedades com manutenção em dia, além disso, manutenção e conservação de praças e parques com iluminação e paisagismo, criando utilidade para esses espaços e favoráveis ao lazer da comunidade. A implantação de sinalização vertical e horizontal para melhoria do trânsito, construção de abrigos e albergues, limpeza urbana que dá ao município um aspecto ordeiro, a pavimentação e a conservação de suas ruas não permitindo a ocupação desordenada. Outro ponto importante, é o exercício do poder de polícia do município por meio da fiscalização de bares, casas noturnas, de jogos de azar e estabelecimentos em situação irregular de funcionamento. Um forte aliado para coibir práticas delitivas na cidade tem sido os sistemas de videomonitoramento que oferecem a capacidade do município de estar vigilante aos problemas, seja de mobilidade ou segurança, e oferecer resposta em menor tempo para os problemas que se apresentam cotidianamente (CURY, 2008).

Como aspecto do campo de prevenção a violência, o município pode criar ações inclusivas que tenham o condão de prevenir e orientar quanto ao uso de drogas. Abrir o espaço das escolas para práticas inclusivas que fomentam a prática de esportes, cultura e lazer, bem como aos adolescentes as políticas de inclusão que ofereçam formação profissional, capacitação em cursos profissionalizantes e acesso ao primeiro emprego. Por fim, a criação de comitês de segurança também aproxima o município dos problemas locais de sua população e orientam a gestão municipal a solucionar diversos problemas relacionados com os aspectos mencionados (CURY, 2008).

Na próxima seção, será abordado o conceito de gestão integrada aliado ao campo da intersetorialidade que podem surgir de instrumentos valiosos aos modelos atuais de gestão, principalmente, dentro da perspectiva de segurança pública.

2.4 A concepção de gestão integrada e intersetorialidade

A gestão integrada na administração pública parte do pressuposto de que existe um conjunto de órgãos instituídos pelo governo que segundo Carvalho Filho (2016) lhe é conferida a autonomia para se autoadministrar, criando sua própria organização e seus próprios serviços. Dessa forma, exercendo a gestão dos interesses públicos, através da prestação dos serviços públicos que de modo inafastável deve concluir pela satisfação com vistas à proteção,

segurança e bem-estar dos indivíduos. Nessa linha, destaca-se a visão de Araújo (2007, p.09) em que:

Os modelos de gestão pública influenciam a abordagem que o governo utiliza para organizar os recursos e transformá-los em serviços públicos. Os resultados das políticas públicas dependem, em boa medida, do modelo de gestão adotado e da forma como ele funciona. Naturalmente que as contingências que estão presentes no ambiente também influenciam a implementação das políticas públicas e, em última análise, os resultados.

Assim, a gestão integrada é identificada pelo conjunto de serviços que se desenvolvem no município e que necessitam estar organizados, com funcionamento otimizado, assegurando a eficiência, evitando-se então, a insuficiência, a sobreposição de esforços e conflitos. No entanto, com complexidade dos assentamentos urbanos atuais, requer que haja uma integração entre os serviços urbanos, baseadas em ações de coordenação de natureza operacional, tais como mobilidade, serviços urbanos de mobilidade, de saúde e de segurança, entre outros (ABIKO, 2011).

Dentro da lógica de gestão integrada encontra-se a intersetorialidade que se torna necessária para resolver problemas de um determinado território, pois esta incorpora a ideia de integração e de território, se configurando como uma nova maneira de abordar os problemas (JUNQUEIRA, 2004). Completa ainda que:

A intersetorialidade constitui uma concepção que deve informar uma nova maneira de planejar, executar e controlar a prestação de serviços, para garantir um acesso igual dos desiguais. Isso significa alterar toda a forma de articulação dos diversos segmentos da organização governamental e dos seus interesses. (JUNQUEIRA, 2004. p. 27).

Seguindo a lógica da intersetorialidade aplicada ao campo da segurança, Soares (2006) afirma que os problemas de criminalidade são multidimensionais e requerem uma condução das políticas públicas sensíveis a pluridimensionalidade, que em outras palavras, exigem políticas intersetoriais capazes de dar conta das diversas dimensões que compõem a violência.

Hodiernamente, a gestão integrada das políticas públicas passa por momentos de ampliação que permitem que os serviços públicos sejam prestados de forma mais qualificada com processos constantes e eficientes, que garantam a utilização dos escassos recursos públicos para uma demanda grande e que garantam eficiência no oferecimento dos serviços públicos.

Não diferente das outras políticas públicas, a segurança pública necessita desse constante aperfeiçoamento e alinhamento com as diversas instâncias governamentais e privadas, para

que através de uma gestão integrada possa promover uma articulação intersetorial, que consiga resolver alguns problemas que interferem diretamente no campo da segurança pública. Sendo assim, Malmegrin (2014) nos ensina que, a intersetorialidade deve estar articulada para promover o desenvolvimento social, ou seja, a intersetorialidade deve ser capaz de atender as necessidades e expectativas dos cidadãos de forma sinérgica e integradora. Nesse viés, a intersetorialidade leva em consideração as condições de prestação dos serviços públicos e também da sociedade que usufrui dessa gama de serviços. E, aplicar esse entendimento a gestão integrada compreende estendê-lo para todas as etapas do ciclo de gestão, ou seja, o planejamento, execução, avaliação e controle.

A gestão integrada também visa promover a intersetorialidade no sentido de combinar os diferentes usos e a territorialidade no aspecto de cortar horizontalmente distintas jurisdições sobre o território. Assim, pelo campo da intersetorialidade dentro da gestão integrada necessita de articular-se com todos os setores que também não estão diretamente relacionados aos recursos ou políticas públicas. Nessa lógica, o município conforme a visão de Junqueira (2004), se torna o protagonista político de onde partem as negociações e salvaguarda dos interesses dos cidadãos, havendo, desse modo, uma gestão das políticas públicas descentralizada com a intersetorialidade, referindo-se à população e aos seus problemas abrangidos por um território ou região da cidade.

Tratar as questões relacionadas à intersetorialidade compreende ainda analisar os problemas afetos aos cidadãos de determinado território de maneira integrada, com um planejamento que envolva ações e serviços, modificando os valores e cultura que são percebidas pelas normas e regras sociais que pautam o agir de grupos. Essas mudanças partem de uma construção no interior das organizações, pelos relacionamentos que se estabelecem com as pessoas e também com os grupos tanto interiores ou exteriores às organizações. (JUNQUEIRA, 2004)

Por esse viés, Lima *et al.* (2016) afirmam que as políticas de segurança pública pouco avançaram devido os órgãos de governo, segurança pública e de justiça, insulados em seus projetos de corporação e em suas práticas institucionais, não conseguirem enfrentar os desafios impostos pelo crime e pela violência, assim como a dinâmica de uma sociedade plural e democrática. Os autores ainda ressaltam que a falta de uma política de articulação que concentre as energias e os esforços para garantia dos direitos faz com que o sistema de segurança pública necessite de reformas estruturais mais profundas. Os autores também mencionam uma experiência de integração exitosa ocorrida por todos os organismos de

segurança, a qual trouxe um resultado eficaz para a segurança da Copa do Mundo e, por conseguinte, o legado deixado por esse somatório de esforços não foi utilizado como modelo e política de integração nacional nos anos que se sucederam:

O maior exemplo de que é possível pensar segurança pública de modo diferente e mais eficaz foi, exatamente, o esforço feito para garantir a segurança durante a Copa do Mundo e que esteve baseado na proposta de compartilhamento de responsabilidades entre diferentes organizações e esferas de poder e governo. Compartilhamento esse que permitiu uma enorme reversão de expectativas que, por sua vez, previam o colapso da infraestrutura e da segurança pública e apostavam numa exitosa campanha da nossa seleção masculina. O fato é que a Copa foi encerrada sem grandes crises na segurança muito em função da centralidade política e institucional que ganhou durante sua realização. Governos e instituições sentaram-se no mesmo espaço e articularam suas ações e integraram planejamento e operações, pensando mais nos resultados e menos nas suas lógicas autônomas de funcionamento. E, como fruto dessa iniciativa, os índices de criminalidade mostraram-se sensíveis a essa mudança de comportamento e caíram em vários lugares (LIMA *et al.* 2016, p. 66).

Assim, será apresentado na próxima seção sobre a metodologia utilizada neste estudo compreendendo como qual será o tipo de pesquisa, a técnica de análise de dados e a interpretação e análise dos dados.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem por objetivo analisar e compreender como articulações intersetoriais podem contribuir para a gestão integrada da segurança pública de Belo Horizonte. Nesse sentido, segundo Creswell (2010, p.26), o processo de construção da pesquisa abarca questões e procedimentos que emergem através dos “(...) dados epicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados.” Partindo dessa premissa, é que o trabalho se baseou em uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter descritivo; por meio de estudo de caso, e na análise de dados numéricos e entrevistas semiestruturadas. Nesta seção, pretende-se apresentar e descrever os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, tais como a classificação da pesquisa, a técnica de levantamento dos dados, a análise e interpretação dos dados e, por fim, as limitações do método escolhido.

3.1 Classificações da Pesquisa

Quanto aos fins, o tipo de método escolhido para a realização desta pesquisa é o qualitativo. Segundo Creswell (2010), na pesquisa qualitativa a intenção é explorar um conjunto de fatores dentro de um tema central e apresentar as perspectivas ou significados variados dos participantes. O método qualitativo pressupõe que a existência de muitos fatores, conforme pontua Gil (2002), tais como a natureza dos dados coletados, a extensão do *corpus*, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Neste caso, esse processo é definido como uma sequência de atividades, que envolve a coleta dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação das análises. As pesquisas qualitativas, geralmente, passam por reexame do conjunto inicial de categorias de análise dos dados, com vistas a obter ideais mais abrangentes e significativos, necessitando-se valer de matrizes, esquemas etc. (GIL, 2002; CRESWELL, 2010).

O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa por ser possível delimitá-lo, traçando claramente seus objetivos, uma vez que permite a abordagem dos fatos por tempo limitado, delimitando a exploração do caso em um *locus* específico, sendo o Centro Integrado de Operações de Belo Horizonte a unidade de análise da presente pesquisa. Assim, foi possível, durante o trabalho, buscar a realidade, esclarecimentos e realizar descobertas. Para Creswell (2010), estudo de caso se reveste de estratégia de investigação em que o pesquisador

explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.

Ademais, Martins (2008) apresenta as principais características propostas para a construção do estudo de caso, a partir de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, sustentada por uma plataforma teórica, reunindo o maior número de informações possíveis, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, empregando as diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências. Além disso, este autor ressalta a triangulação de informações, dados e evidências que garantem a confiabilidade e a validade dos achados do estudo.

Outro ponto complementar ao estudo de caso, como definido por Yin (2005), são os documentos que nem sempre estão disponíveis para coleta, e quando encontrados servem para revelar os indícios de acontecimentos dos atos registrados nas organizações, citando ainda que os casos podem ser únicos ou múltiplos, sendo que este último permite a comparação entre variáveis, com o propósito de possibilitar um estudo robusto. No caso da presente, trata-se de um estudo de caso único.

Outro procedimento utilizado foi a pesquisa documental dentro da abordagem qualitativa, pois permite ao pesquisador utilizar da criatividade para explorar novos enfoques, o que pode se revestir de caráter inovador, pois traz contribuições importantes para alguns temas e estudos (GODOY, 2006). O autor, ainda, complementa que “na pesquisa documental, três aspectos devem merecer atenção especial por parte do investigador: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise” (GODOY, 2006. p. 23). Uma importante contribuição é trazida por Silva (2003), pois este infere que na pesquisa documental se utiliza de materiais ou documentos que não receberam tratamento analítico ou que possa ser reelaborado.

3.2 Técnicas de coleta de dados

No tocante às técnicas de coleta de dados, a presente pesquisa utilizou a análise documental e as entrevistas semiestruturadas. Estas técnicas foram escolhidas por serem consideradas adequadas e relevantes para o conhecimento e a compreensão do problema que está sendo pesquisado. Segundo Santos (2004), através dos procedimentos de coletas de dados é que se efetiva os métodos práticos para juntar as informações necessárias à construção do raciocínio em torno de um fato/fenômeno/processo.

A coleta dos dados documentais aconteceu por meio de consultas a arquivos digitais solicitados junto ao Centro de Operações da Prefeitura de Belo Horizonte (COP). Dentre os arquivos pesquisados, no mês de março do ano de 2019, foram coletadas três planilhas contendo dados úteis para análise deste estudo. A amostra selecionada corresponde ao Plano de Ação da desordem pública de área da regional Barreiro de Belo Horizonte - MG e Plano de Ação da desordem pública na região do bairro Lagoinha (Regionais Centro Sul e Noroeste), além do registro de ocorrência interna (ROI) do Centro de Operações da PBH, todos esses arquivos em formato de planilha.

Os documentos mencionados são de uso interno dos gestores do Centro de Operações da PBH e compartilhado com os gestores de outros órgãos que estão diretamente envolvidos com as temáticas definidas. Os dados estão em formato digital planilhado contendo os registros de ocorrência interna (ROI) atendidas pelo Centro de Operações, com essas demandas catalogadas no ano de 2018 no período de janeiro a dezembro. Quanto ao projeto de gestão integrada de segurança e prevenção (GISP), sendo esse vinculado ao COP, não havia muitos dados produzidos. Assim, foram colhidos e utilizados dados obtidos dos planos de ação compilados em formato de planilhas digitais, que foram pactuados com os órgãos envolvidos no GISP, sendo ele o Plano de Ação da Desordem Pública da área da regional Barreiro, cujo dado possui série temporal de novembro de 2018 à janeiro de 2019, bem como o Plano de Ação da Desordem Pública na região do bairro Lagoinha, onde o recorte temporal inicia-se em novembro de 2018 até janeiro de 2019. Tal item será ampliado na quarta seção da pesquisa (análise e resultados da pesquisa), especificamente na seção 4.

Outro instrumento de coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas, que segundo nos ensina Minayo *et al.* (1994), é por meio delas que o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais, se inserindo como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objetos da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada, caracterizando-se como uma comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e o significado da fala. E num outro nível, serve como meio de coleta de dados sobre um determinado tema científico.

Ademais, as entrevistas semiestruturadas, segundo Flick (2009), passaram a ser mais utilizadas por possibilitar que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam melhor expressados numa situação de entrevista de planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada. Coadunando com Flick, elucida Manzini (2004) que a entrevista semiestruturada

focaliza em assunto sobre o qual se confecciona o roteiro com as perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas a entrevista, possibilitando emergir informações de forma mais livre e as respostas não ficam condicionadas a uma padronização de alternativas.

Segundo Triviños (1987) apud Manzini (2004), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa e esses mesmos questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes.

A realização das entrevistas semiestruturadas ocorreu através da aplicação de um roteiro de perguntas abertas, conforme anexo A, que permitiu uma flexibilidade ao entrevistado, para responder utilizando uma linguagem própria e emitir suas opiniões, e ao entrevistador para colher suas percepções. Nesse sentido, este tipo de questionário também permite ao entrevistador acrescentar novas perguntas no decorrer da entrevista, contribuindo, assim, para uma coleta de dados mais qualitativa e com profundidade.

Destarte, foram realizadas 7 entrevistas, sendo essas com gestores de órgãos que participam das atividades desenvolvidas no GISP, aos quais pode-se citar: Centro de Operações da Prefeitura de Belo Horizonte, Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte, Diretoria de Prevenção Social à Criminalidade e a Violência da SMSP e Coordenadoria de Atendimento Regional Noroeste. Estes sujeitos foram escolhidos tendo como critérios as funções administrativas, os cargos ocupados e o tempo de ocupação nos mesmos. Além disso, as funções e atribuições exercida por tais sujeitos estão diretamente relacionadas ao tema abordado e ao objetivo proposto neste trabalho, havendo, assim, significativo potencial de contribuição dos mesmos para a pesquisa.

Sendo assim, as entrevistas colheram as percepções de cada ator envolvido quanto aos aspectos dos trabalhos desenvolvidos na gestão integrada de segurança do município, seguindo abaixo uma breve identificação dos gestores no quadro 02:

Quadro 02. Sujeitos da entrevista

Nome	Código	Nível de Escolaridade	Formação Acadêmica	Órgão	Tempo no órgão
Saulo Queiroz de Sá	E1	Superior e Especialização	Advogado / Administrador / Engenheiro. Mestre em Gestão de Negócios, Engenharia e Energia MBA em Finanças Empresariais. Análise de Sistemas de Informação e Organização, Sistemas e Métodos.	Coordenador de Atendimento Regional (CARE) Noroeste	2 anos
Márcia Cristina Alves	E2	Superior e Especialização	Pedagogia / Mestrado em Administração Pública / Pós-Graduação em Estudos da Criminalidade e Segurança Pública	Diretoria de Prevenção Social à Criminalidade/ SMSP	2 anos
Albert Xavier Freitas	E3	Superior e Especialização	Administração Pública/ Pós-Graduação em Ciências criminais na atualidade	Centro de Operações PBH	2 anos
Fernando César Silveira	E4	Superior	Tecnólogo em Gestão Pública	Centro de Operações PBH	15 anos
Rodrigo Sérgio Prates	E5	Superior e Especialização	Tecnólogo em Segurança Pública / Pós-graduação em Gestão de Empresas	Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte	16 anos
Nedson Moreira Gonçalves	E6	Superior e Especialização	Direito / Pós Graduação em Gestão Pública Municipal	Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte	15 anos
José Oliveira Luz	E7	Superior e Especialização	Direito / Pós Graduação em Gestão Estratégica e Planejamento	Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte	15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Finalizando, Creswell (2010, p.208) destaca a importância da coleta de dados e das entrevistas para as pesquisas qualitativas: “os pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou de entrevista com os participantes.”

3.3 Análise e Interpretação dos dados

Após serem coletados os dados, esses passaram pela análise de conteúdo para se chegar aos resultados, de forma que possam ter condições inicialmente de serem interpretados. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989) apud Moraes (1999, p. 2) “a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.”

Na análise de conteúdo ocorre cinco fases, conforme descreve Moraes (1999), sendo que na

fase de preparação é realizado a identificação das diferentes amostras de informações a serem analisadas. Assim, também ocorre codificação que possibilite a identificação dos elementos. Em seguida, os dados foram submetidos à fase de unitarização, onde foi necessário reler os materiais com a finalidade de definir a unidade de análise, ou seja, constituintes de um conjunto de dados brutos que posteriormente será levado à categorização. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989) apud Moraes (1999), “o processo de categorização deve ser entendido em sua essência como um processo de redução dos dados. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes”.

No caso da abordagem qualitativa, para cada uma das categorias deve ser produzido um texto base que expresse os significados das unidades de análise incluídas. E como última fase da análise de conteúdo, tem-se a interpretação, que se associa de prioritariamente as pesquisas qualitativas, ligando-se ao movimento de procura de compreensão, a partir da leitura de texto e exercitado com maior profundidade estes esforços de interpretação.

Durante a análise de conteúdo, os dados foram preparados para se constituírem em informações, que em seguida, foram identificadas as amostras e separadas conforme os anexos B e C deste estudo, para que em seguida, fosse procedida a unitarização com a definição das categorias de análise que se seguirão.

Na quarta seção, será demonstrada a análise desses dados e os resultados da pesquisa. Como forma de organizar melhor os dados coletados, foram construídas três categorias em razão da escolha dos dois problemas públicos citados. Portanto, leva-se em “consideração que a categorização facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo”. (MORAES, 1999. p. 6). Por fim, a análise e os resultados da pesquisa consistiram em avaliar cada categoria, conforme os procedimentos elencados no quadro 03:

Quadro 3: Categorias de análise

Categorias	Abordagem	Procedimento
Categoria I	Ações integradas na gestão de segurança e problemas públicos.	Avaliar quais as políticas de integração desenvolvidas.
Categoria II	Práticas de gestão integrada na segurança pública.	Avaliar quais as práticas de gestão integrada desenvolvidas.
Categoria III	Ações intersetoriais para solução problemas de desordem pública.	Avaliar quais as políticas de intersetorialidade e integração desenvolvidas para solução dos problemas de desordem pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4 LOCUS DA PESQUISA

O Centro Integrado de Operações da Prefeitura de Belo Horizonte (COP) nasce sob a perspectiva inicialmente para cuidar, primordialmente, da mobilidade urbana, a qual estava vinculado a Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte (BHTrans), mas o órgão com o passar dos anos ganhou novos contornos operacionais que o transformaram em local estratégico de tomada de decisões. De acordo com a Prefeitura de Belo Horizonte (2019), o COP direciona seus esforços para fazer com que a cidade se torne mais resiliente e proporcione serviços públicos com eficiência a população e conta com mais de 1.600 câmeras espalhadas pela cidade. O Centro funciona o durante 24 horas por dia, nos 7 dias da semana. O COP atua no cotidiano da cidade, em grandes eventos e também nas situações mais adversas.

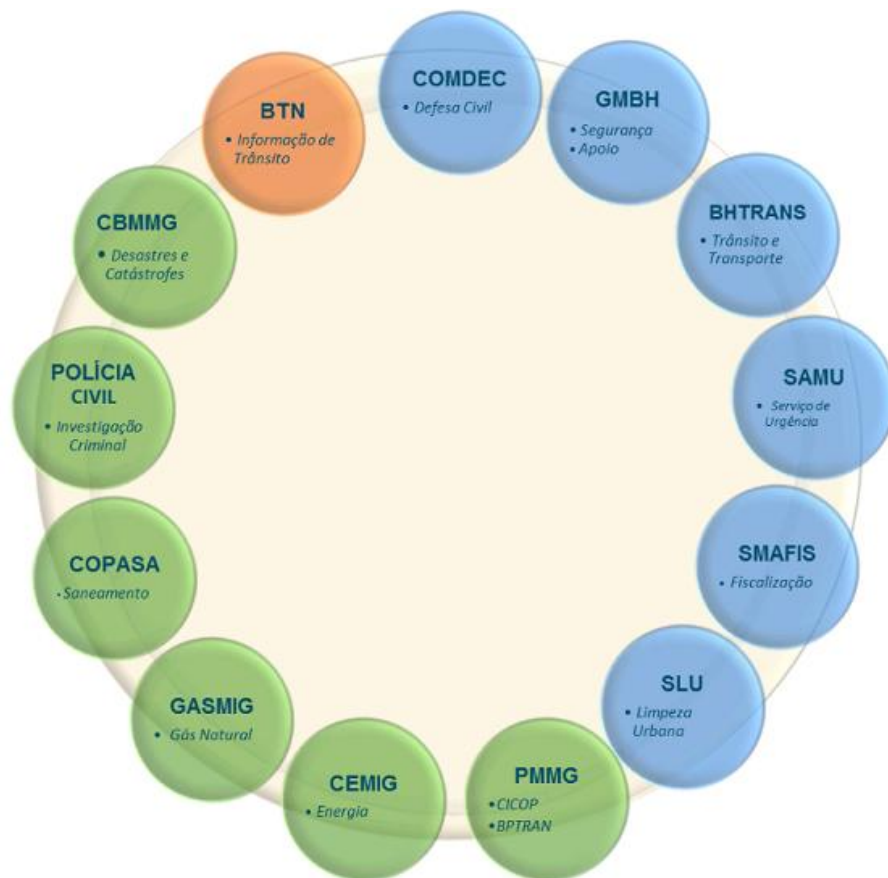
Além do mais, o COP funciona como órgão articulador dos serviços que são prestados à população em relação a integração com as 14 instituições que operacionalizam o serviço dentro da estrutura, pode-se citá-las: Batalhão de Trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais (BPTRAN); *Brazilian Traffic Network (BTN)*; Centro de Coordenação Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais (CICOP); Companhia de Gás de Minas Gerais (GASMIG); Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA); Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG); Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG); Empresa de Transportes e Trânsito (BHTRANS); Guarda Municipal de Belo Horizonte (GMBH); Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG); Subsecretaria de Proteção e Defesa Civil (SUPDC); Subsecretaria de Fiscalização (SUFIS); Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU); e Superintendência de Limpeza Urbana (SLU). (BELO HORIZONTE, 2019)

As ações integradas pelo COP são operacionalizadas na Sala de Controle Integrado (SCI), de onde parte a tomada de decisão mais rápida e acertada, permitindo o gerenciamento de múltiplas respostas complexas e redução do tempo de respostas aos incidentes (BELO HORIZONTE, 2019).

A partir de 2017, o Centro de Operações se vincula a Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção e se torna um órgão de segurança pública. Nesse sentido, se torna uma importante ferramenta para que funcione como olhos da cidade sob a perspectiva da gestão e ação fundamental para segurança, definindo-o como um sismógrafo da cidade (BELO HORIZONTE, 2017)

O Centro de Operações, segundo o que informa a Prefeitura, vem se tornando referência para estudantes, profissionais e até turistas cujo objetivo tem o propósito de conhecer a dinâmica de funcionamento do local, possibilitando aos visitantes conhecer e entender como a Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção, pasta à qual o COP-BH é vinculado, consegue coordenar a série de serviços que tem salvado vidas e também garantido a mobilidade urbana no município. (BELO HORIZONTE, 2017)

Figura 2 - Rede de integração entre os órgãos no COP



Fonte: Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção – SMSP

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção aborda sobre as experiências do Governo Federal na tentativa de criar mecanismos de atuação e integração da segurança pública, bem como dos esforços do Estado de Minas Gerais no campo da integração entre as instituições de segurança pública e o como a política de segurança do município de Belo Horizonte se firmou. Além disso, traz uma breve caracterização de dois problemas de segurança eleitos dentre os diversos que foram detectados no município de Belo Horizonte/MG e os procedimentos e ajustes dos dados coletados para possibilitar a análise dos dados pesquisados.

5.1 A experiência das políticas de integração dos entes (Governo Federal, Estado de Minas Gerais e Belo Horizonte) na segurança pública

Nesse sentido, convém relacionar algumas experiências de gestão integrada tentadas no campo da segurança pública pelo governo federal que, por sua vez, vem adotando algumas políticas de articulação, ainda que lentamente e de forma reativa, principalmente, após o ano de 2000 com a criação do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP). Também, nos governos anteriores tentou-se implantar o Sistema Nacional de Segurança Pública (SUSP), mas não logrou êxito. Em 2007 foi lançado o Programa Nacional de Segurança Pública com cidadania (PRONASCI), o qual propunha realizar reformas nas políticas de segurança pública buscando a participação social e reformas nos órgãos de segurança pública, o que por sua vez, funcionou por muito pouco tempo, quando no ano de 2012, o PRONASCI deixou de existir (BALLESTEROS, 2014). Assim, com a implantação do PRONASCI foi aderido ao programa o Gabinete de Gestão Integrada (GGI), estrutura criada em 2003 após a frustração de mais uma tentativa de criação de um Plano Nacional de Segurança Pública, que de acordo com Paula Rodriguez Ballesteros:

Os Gabinetes de Gestão Integrada (GGI) tiveram origem em 2003, como objeto dos “Protocolos de Intenções” firmados entre o governo federal e todos os Estados, além do Distrito Federal, no bojo da tentativa de se instituir o Susp. Inicialmente pensados de forma a possibilitar a coordenação de ações de gerenciamento de crises e de forças-tarefa, o GGI passou a ser tratado como órgão deliberativo e executivo, que operaria por consenso, garantindo a manutenção de autonomia e a não hierarquização de seus integrantes. (BALLESTEROS, 2014, p. 11)

Ainda de acordo com Ballesteros (2014), essas estruturas funcionariam integrando representantes de diversos órgãos dos níveis federal, estadual e municipal, tanto pelas secretarias de segurança dos entes, bem como pelas agências de segurança pública, além do Ministério Público e Poder Judiciário. Assim, a autora menciona um trecho do que define a

atuação dos GGI's, ressaltando que uma das diretrizes da política de segurança implica articulação sistêmica das instituições, uma política de segurança pública eficiente tem como pressupostos: articulação interinstitucional, planejamento sistêmico, reforma das polícias introduzindo mecanismo de gestão – dados qualificados, diagnósticos rigorosos, planejamento sistêmico, avaliação regular e monitoramento corretivo documento. (BRASIL, 2009). Porém, ainda segundo Ballesteros (2014), em relação a esses gabinetes pouco se sabe e até mesmo quanto à existência dele. Com isso, verifica-se que isso se tornou mais uma iniciativa em conjunto com PRONASCI do governo federal que não se firmou enquanto política de segurança pública. No ano de 2012, o PRONASCI chega ao fim, encerramento assim, um período de avanços que resultaram melhorias e investimentos para as instituições e órgãos ligados à segurança pública.

Passados seis anos desde o fim do PRONASCI, o governo federal edita a Lei 13.675/18 com a finalidade de instituir o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), garantindo a prestação do serviço de segurança pública por meio da atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social de todos os entes federados, em articulação com a sociedade. Assim, reforça em seu art. 2º o mandamento constitucional de que segurança pública é dever do Estado e responsabilidade de todos, compreendendo a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios e os diferentes órgãos policiais, no âmbito das atribuições de cada um.

O SUSP prevê ainda que os órgãos atuem de forma integrada entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios em ações de segurança pública e políticas transversais para a preservação da vida, do meio ambiente e da dignidade da pessoa humana. Dentre outros objetivos, o fomento a integração em ações estratégicas e operacionais, em atividades de inteligência de segurança pública e em gerenciamento de crises e incidentes, promover a interoperabilidade dos sistemas de segurança pública, promover uma relação colaborativa entre os órgãos de segurança pública e os integrantes do sistema judiciário para a construção das estratégias e o desenvolvimento das ações necessárias ao alcance das metas estabelecidas.

O SUSP reconhece de fato o município como ente estratégico do Sistema Único de Segurança Pública, inclusive reconhecendo as Guardas Municipais como organismos integrantes do SUSP, que conforme mencionados anteriormente residia o debate sobre suas competências. A lei ainda estabelece a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social como sendo uma atribuição dos entes federativos estabelecerem suas políticas em observância às diretrizes

da política nacional, que dentre os princípios se assenta a transparência, responsabilização e prestação de contas. Uma inovação do SUSP frente a PRONASCI foi a possibilidade de os municípios criarem suas políticas de segurança sem a necessidade de constituírem Guardas Municipais para buscarem recursos junto à União a fim de financiar seus projetos nessa área.

Assim, devido ao fato de o novo Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) ter sido a pouco tempo lançado, não se sabe a respeito da eficácia dessa nova lei para alcançar os objetivos de prevenir, reprimir as infrações penais dentre os diversos objetivos preceituados nela. Porém, para os municípios, se configurou num grande avanço por permitir que esses entes possam construir suas políticas de segurança pública e buscar o financiamento junto ao governo federal, levando melhoria da qualidade de vida e inibição dos riscos e ameaças à sua população. Tratando-se de um novo ordenamento que tem o objetivo de implantar novas políticas públicas na área de segurança, torna-se importante salientar que deve estar em consonância ao propósito das políticas públicas, conforme se verifica abaixo:

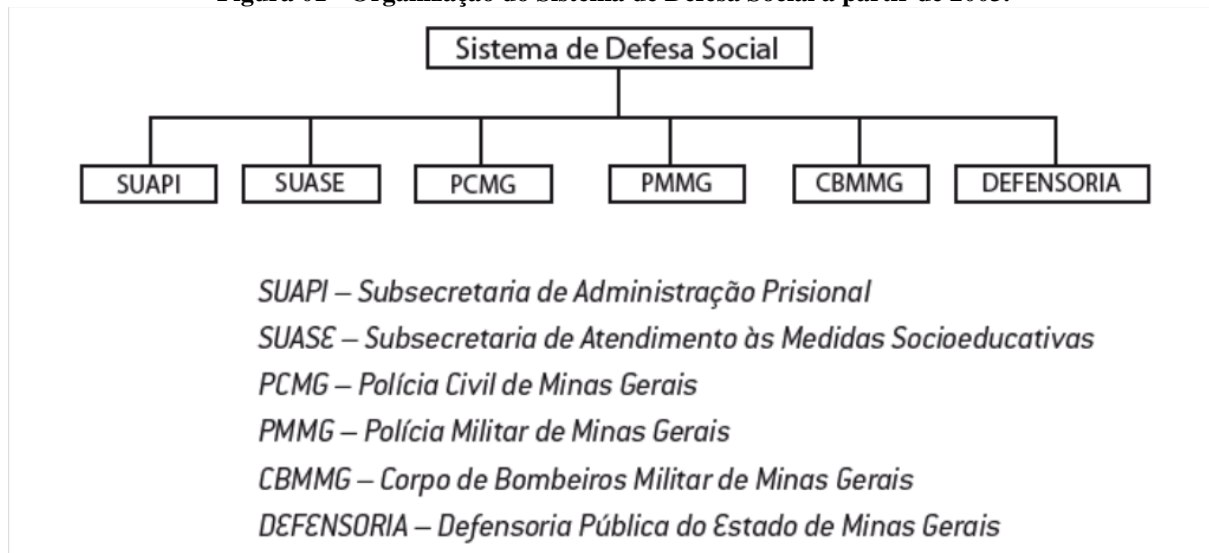
Políticas públicas, ao serem implantadas, geram efeitos ao longo do tempo, criam incentivos, recursos e benefícios que constroem os atores a determinados comportamentos, assim como criam instituições formais (leis, estruturas administrativas, recursos orçamentários, burocracia) ou informais (regras de comportamento) que passam a ter efeitos nas suas trajetórias, inclusive contribuindo para a sua reprodução e continuidade (MACHADO, 2006, p. 15).

Ademais, a seguir é apresentado uma breve contextualização sobre o processo de integração dos órgãos de segurança pública do Estado de Minas Gerais, que passou por profundas mudanças na sua estrutura orgânica. Antes de entrarmos no tema da integração, convém contextualizarmos que no Estado de Minas Gerais, conforme apresentam Cruz *et al.* (2011), entre 1995 a 2003 a taxa de Crime Violento cresceu quase 400% no Estado, passando de 136 para 546 ocorrências por 100 mil habitantes. O crime de roubo chegou a quase 600% de aumento no mesmo período e o crime de homicídio aumentou em 96%.

No caso do município de Belo Horizonte, o número de crimes violentos chegou à ordem dos 393% de aumento, sendo 490% só em roubos e 316% em homicídios. Esse crescimento desenfreado de criminalidade fez com que o Governo de Minas Gerais buscasse uma reforma na área de segurança pública, a fim de quebrar o ciclo vicioso que se apresentava. A partir do ano de 2003, quando extinguiu-se as Secretarias de Segurança Pública e de Justiça e Direitos Humanos, definindo um novo arranjo institucional para a área da segurança pública, criando-se assim: a Secretaria de Estado de Defesa Social, Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais, Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, Subsecretaria de Administração

Prisional e Subsecretaria de Atendimento às Medidas Sócio Educativas, que juntas formam o Sistema de Defesa Social, conforme figura 01:

Figura 01 - Organização do Sistema de Defesa Social a partir de 2003.



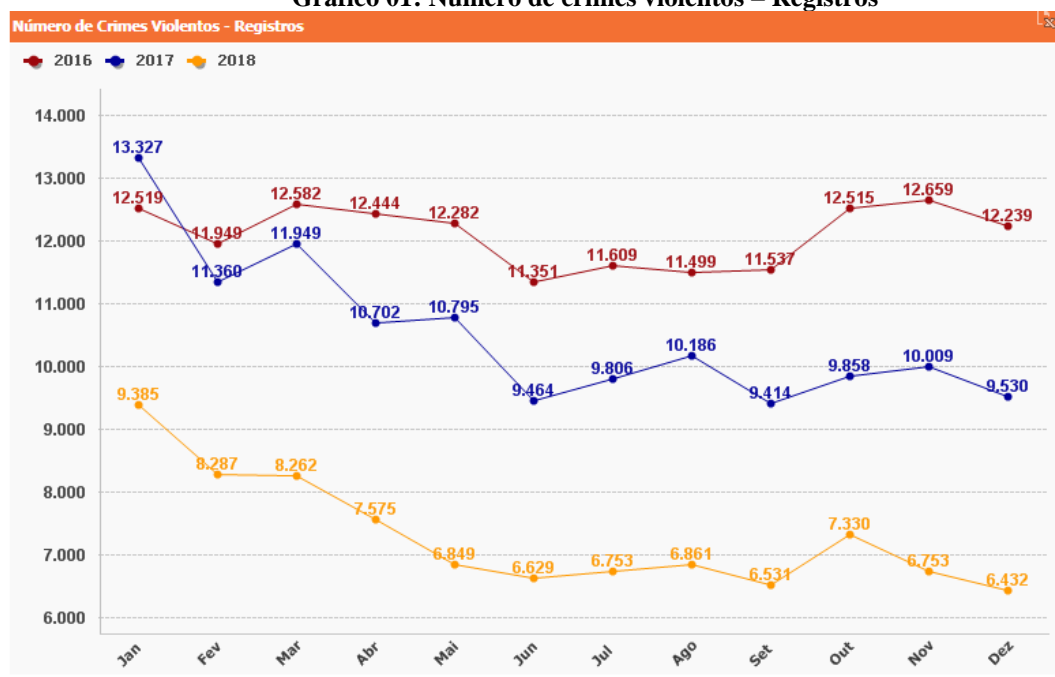
Fonte: Assembleia de Minas Gerais

O relatório do Fórum Democrático para o Desenvolvimento de Minas Gerais (2011) relata a criação da Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS):

Por sua vez, Minas Gerais adotou, em 2003, como Política Estadual de Segurança Pública, o conceito de “Defesa Social”, o qual preconiza a integração de órgãos e instrumentos para a preservação da paz na sociedade. A criação da Secretaria de Defesa Social permitiu que fossem reunidos e vinculados à mesma pasta as ações relacionadas à prevenção da criminalidade, à integração operacional dos órgãos de Defesa Social, à custódia, à educação e reinserção social dos indivíduos privados de liberdade, à defensoria pública dos direitos individuais e coletivos e ao enfrentamento de calamidades. (MINAS GERAIS, 2011. p. 5)

Destarte, foi iniciado o Sistema Integrado de Defesa Social - SIDS, que sob articulação da SEDS promoveu a integração dos sistemas de informação; a integração das áreas de atuação e integração do planejamento operacional, possibilitando ainda a integração do ensino policial e da atividade correcional. Tais mudanças trouxeram mudanças a realidade da Segurança Pública em Minas Gerais, muitos resultados positivos foram colhidos a partir da integração estadual dos órgãos, conforme já mencionados. Os índices de criminalidade do Estado Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2019) chegaram a níveis controlados e os crimes violentos tem alcançados níveis abruptos de redução, a partir do ano de 2017 até o final de 2018 em comparação com o ano de 2016, conforme se vê pelo gráfico 01:

Gráfico 01: Número de crimes violentos – Registros



Fonte: Portal Números da Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais – SESP

Porém, pelo que se verificou, a integração promovida pelo Estado de Minas Gerais ficou restrita apenas aos órgãos estaduais de segurança pública, ou seja, não incluiu os municípios e suas Guardas Municipais de todo o estado nessa perspectiva sistêmica de integração. Muito embora, tenha se iniciado diversas tratativas do Governo de Minas Gerais com alguns municípios mineiros, no campo prático, não houve a institucionalização da medida, que até o momento não se tem uma resposta para a não efetivação (MINAS GERAIS, 2016). Além disso, não foi possível perceber na proposta inicial um movimento no sentido de promover a articulação intersetorial que apresentaria melhores resultados sob a perspectiva de inclusão dos municípios. As experiências apresentadas a seguir, partem de constatações que levaram o município de Belo Horizonte por iniciativa atuar na segurança pública.

Portanto, a partir deste panorama é possível discorrer sobre as iniciativas do Município de Belo Horizonte na seara de segurança pública que teve início a partir de 2003, quando experimentalmente criou a Secretaria Extraordinária para Assuntos de Segurança Urbana (SCOMSEG) e a Guarda Municipal Patrimonial (GMP) e a partir de 2005 os órgãos se firmaram no contexto de segurança da cidade e a Secretaria Extraordinária foi elevada ao status de Secretaria Municipal de Segurança Urbana e Patrimonial (SMSEG), mantendo toda a sua estrutura anterior (BELO HORIZONTE, 2003).

O Município de Belo Horizonte, com essa medida, passa a dar seus primeiros passos para a

construção de suas políticas de segurança e a consolidação das atividades da Guarda Municipal concentrada inicialmente nos bens, serviços e instalações do município solidificam a contribuição do município para redução dos índices de criminalidade na cidade. Além disso, a prefeitura auxiliava nas parcerias com o governo estadual com investimento para a compra de viaturas, coletes à prova de balas e rádios de comunicação, além de reforma em unidades policiais.

Deste modo, ao longo dos anos, o município de Belo Horizonte veio contribuindo como um novo ator de segurança pública em Minas Gerais, com isso aumentando seus investimentos em segurança pública e atualmente conta com efetivo superior a 2.000 agentes. Várias outras ações do município, desde os programas de reurbanização dos espaços públicos, investimentos no aparato das polícias, programas de Liberdade Assistida junto ao Judiciário, além de parcerias para as políticas de prevenção da SEDS. (CRUZ *et al.*, 2011).

Na próxima subseção abordaremos as ações integradas do Centro de Operações para a gestão de segurança no município de Belo Horizonte.

5.2 Ações integradas na gestão de segurança e problemas públicos: o órgão COP

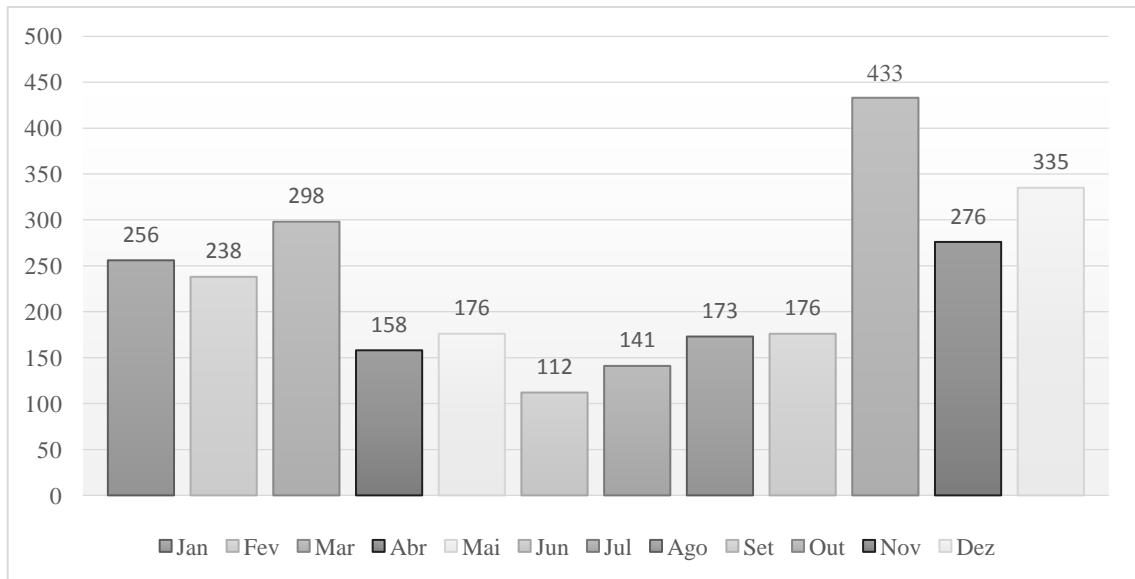
Nesta parte são apresentados os dados das ocorrências recebidas pelo COP no período compreendido entre janeiro a dezembro de 2018, a fim de entender a contribuição das instituições para prestação de serviços do COP durante esse ano. Esses registros são ocasionados por acionamentos recebidos de diversos canais de atendimento pelo Centro de Operações que coordena a integração e direciona a participação dos órgãos no atendimento das demandas, evitando-se, sempre que possível a sobreposição de esforços.

Naquele ano, com 14 instituições que se encontravam integradas fisicamente e outras integradas sob o aspecto do serviço, não havendo a necessidade de estarem no mesmo espaço físico do COP. Assim, no ano de 2018 foram produzidos 2.772 registros de ocorrências internas (ROI). Do total desses registros, têm-se a participação de cada instituição e a especificação dos tipos de problemas públicos solucionados através do esforço integrado das instituições, conforme demonstram os gráficos e tabelas a seguir.

Os meses apresentam o quantitativo desses registros (gráfico 2 e gráfico 3) e percebe-se, contudo, que em alguns meses há um destaque maior da atuação do Centro de Operações, que por sua vez recebe maior número de acionamentos. Verifica-se, ainda, que pela análise desses

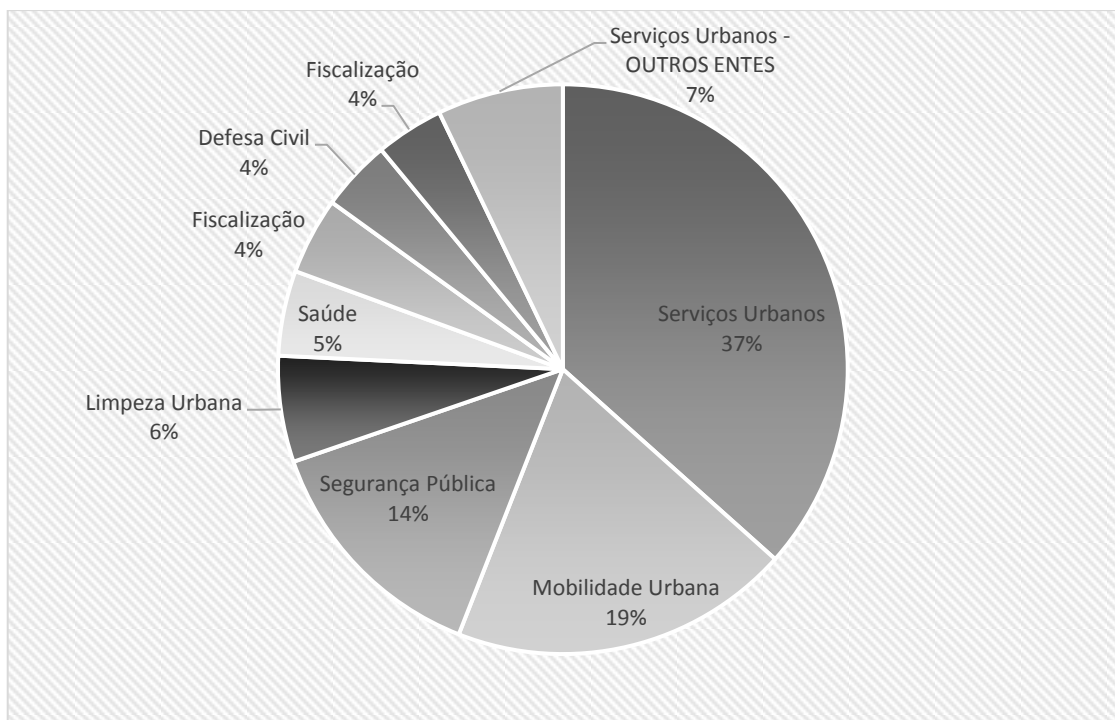
registros, a evolução dos registros acontece, principalmente, nos meses em que há a estação da primavera e verão, caracterizados por períodos de chuva mais intensos (INMET, 2018). Nesse sentido, os registros traduzem os atendimentos em decorrências de fenômenos naturais que provocam ações no espaço e no ambiente (tabela 1), surgindo-se, assim, os incidentes com causa da natureza e humanas

Gráfico 2: Evolução mensal do ROI do Centro de Operações



Fonte: Gerência de Integração de Análise e Gestão – COP/SMSP
Elaborado pelo autor.

Gráfico 3: Percentual de Ocorrências por Eixos das Políticas Públicas



Fonte: Gerência de Integração de Análise e Gestão – COP/SMS
Elaborado pelo autor.

Dando continuidade à análise dos dados, a Tabela 1 abaixo contém os dados anuais de cada tipo de atendimento e eixo de atendimento das políticas públicas que prestam o serviço público a esses atendimentos e o que fica evidente é a grande participação do eixo serviços urbanos nos atendimentos para solução dos problemas relacionados a quedas de árvores na cidade, buracos nas vias públicas, das bocas de lobo sem tampa e outros serviços que conforme demonstrado no gráfico 3 correspondem a 37% dos atendimentos em relação ao total dos registros em todo o período. A segunda categoria mais expressiva é de acidente de trânsito e outras questões de mobilidade urbana compreendem ao que corresponde 19% de todos os casos no período. As demais categorias possuem importantes participações distribuídas em 7 outros eixos e com atendimentos diversificados.

Tabela 1: Tipos de atendimentos registrados no ROI do COP

Eixo	Classificação	Total	Percentual
Serviços Urbanos	Queda de árvore	541	53,30%
	Buraco na via	268	26,40%
	Boca de Lobo / PV sem tampa	131	12,91%
	Iluminação pública inadequada	39	3,84%
	Serviços Urbanos - Outros	33	3,25%
	Risco de queda de árvore	3	0,30%
Serviços Urbanos Total		1.015	100%
Mobilidade Urbana	Acidente de trânsito	360	67,16%
	Estacionamento irregular	55	10,26%
	Semáforo inadequado	48	8,96%
	Tráfego comprometido	44	8,21%
	Sinalização inadequada	23	4,29%
	Mobilidade Urbana - Outros	6	1,12%
Mobilidade Urbana Total		536	100%
Segurança Pública	Segurança Pública - Outros	98	25,65%
	Manifestação	76	19,90%
	Incêndio	62	16,23%
	Furto	49	12,83%
	Dano	36	9,42%
	Roubo	17	4,45%
	Ameaça	13	3,40%
	Homicídio	9	2,36%
	Agressão física	5	1,31%
	Flanelinha	5	1,31%
	Vias de fato	3	0,79%
	Tráfico de drogas	3	0,79%
	Lesão Corporal	3	0,79%

	Importunação sexual	1	0,26%
	Encontro de Cadáver	1	0,26%
	Agressão verbal	1	0,26%
Segurança Pública Total		382	100%
Fiscalização	Invasão	120	52,63%
	Comércio informal (ambulante/camelô)	38	16,67%
	Fiscalização - Outros	34	14,91%
	Perturbação do sossego	24	10,53%
	Faixa publicitária irregular	10	4,39%
	Panfletagem irregular	1	0,44%
	Ocupação	1	0,44%
Fiscalização Total		228	100%
Serviços Urbanos - COPASA/CEMIG	Água - Vazamento	81	40,91%
	Energia - Fiação exposta na via	47	23,74%
	Energia - Outros	28	14,14%
	Energia - Falta de abastecimento	24	12,12%
	Esgoto	16	8,08%
	Gás - Outros	2	1,01%
Serviços Urbanos - COPASA/CEMIG Total		198	100%
Limpeza Urbana	Limpeza Urbana - Outros	137	82,04%
	Animal em via pública	26	15,57%
	Bueiro entupido	3	1,80%
	Deposição clandestina (bota fora)	1	0,60%
Limpeza Urbana Total		167	100%
Saúde	Animal em via pública	98	73,13%
	Saúde - Outros	20	14,93%
	Mal súbito / parada cardíaca	15	11,19%
	Intoxicação alcoólica (bêbado)	1	0,75%
Saúde Total		134	100%
Defesa Civil	Desabamento	26	23,21%
	Deslizamento (encostas e barrancos)	22	19,64%
	Risco de desabamento	20	17,86%
	Alagamento	17	15,18%
	Enchente	11	9,82%
	Defesa Civil - Outros	7	6,25%
	Transbordamento de rio/córrego	5	4,46%
	Destelhamento	3	2,68%
	Chuva	1	0,89%
Defesa Civil Total		112	100%
Total geral		2.772	-

Fonte: Gerência de Integração de Análise e Gestão – COP/SMSP
Elaborado pelo autor.

Desde o advento da Constituição de 1988, vem sendo discutido a importância da integração das instituições públicas e também privadas que estão associadas a prestação de serviço

público. Nesse sentido, Castells (1988) apresenta o Estado rede, sendo este então um novo tipo de Estado que supera o estado nação, mas não o elimina, apenas o redefine, caracterizado por compartilhar autoridade, com uma rede de instituições que se articulam cotidianamente para a tomada de decisões (tradução nossa).

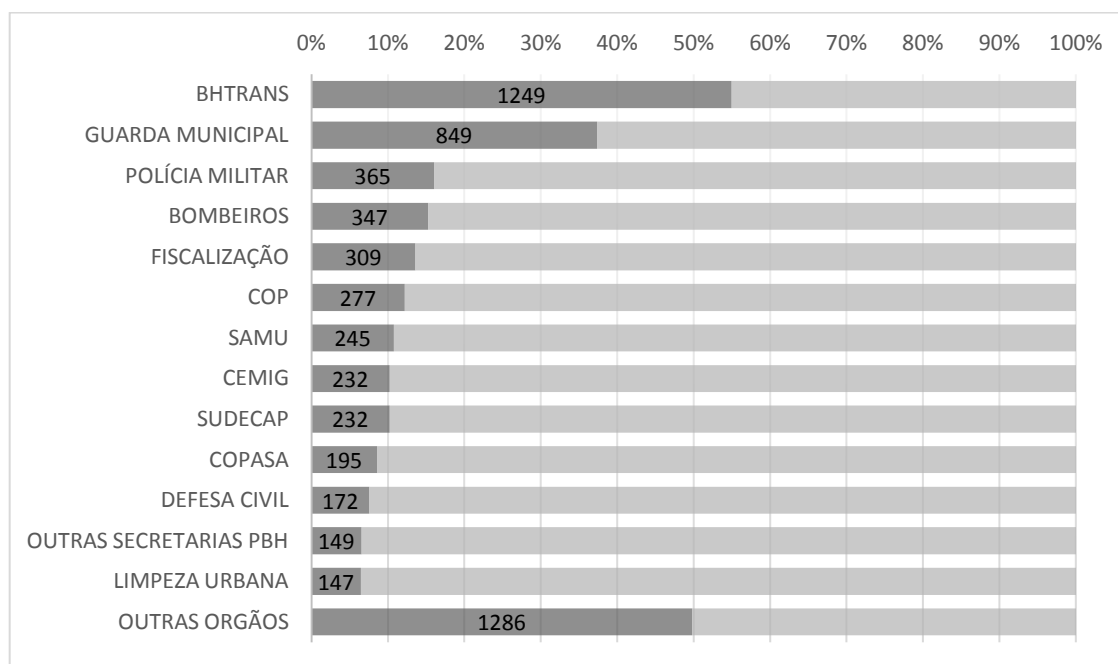
Dentro desse cenário, a seguir, é apresentada uma tabela com os órgãos, ainda que nesta tabela não estejam integrados fisicamente, mas possuem uma relação integrativa com os serviços prestados pelo Centro de Operações. Cabe ressaltar, que as redes sociais têm se apresentado como ferramenta essencial na condução dos trabalhos integrados das instituições e por esse motivo aparece em destaque nesta lista, não se caracterizando como um organismo estatal, mas como ferramenta que origina os acionamentos dos COP. A partir dessa visão, estão separados pela quantidade de acionamentos que fizeram ao COP para buscar soluções aos problemas apresentados (tabela 2):

Tabela 2: Origem dos acionamentos do COP

ORIGEM DOS ATENDIMENTOS	Total
BHTrans	848
Guarda Municipal	410
Rede Social	313
Centro de Operações	211
Polícia Militar	164
Outras Secretarias da Prefeitura	120
Defesa Civil	112
Bombeiros	92
Sec. Fiscalização	85
SAMU	78
Gerência de Manutenção	73
<i>Brazilian Traffic Network</i>	52
Limpeza Urbana	35
Outros Inst. Públicas/Privadas	179
Total	2.772

Fonte: Gerência de Integração de Análise e Gestão – COP/SMSP
Elaborado pelo autor.

Ao analisar-se os dados abaixo, pode-se observar que o COP possibilita uma atuação integrada dos órgãos, tornando-se um canal facilitador para solução dos problemas públicos, fazendo com que ocorra uma atuação intersetorial integrada. Nesse aspecto, a participação das instituições demonstra o grande envolvimento dos órgãos que se destacam, aos quais pode-se citar o órgão BHTrans com participação em mais de 50% das ocorrências geradas, em seguida a Guarda Municipal apresenta quase 40% de participação no conjunto de ocorrências do COP e as demais instituições com percentual inferior a 20% dos casos. (Gráfico 4)

Gráfico 4: Participação dos principais órgãos integrados nos registros de ocorrência interna do COP

Fonte: Gerência de Integração de Análise e Gestão – COP/SMSP
Elaborado pelo autor.

Assim, pode-se verificar que o *status* institucional da COP, paulatinamente a impulsiona para a expansão de seu portfólio de serviços à comunidade, razão pela qual, atualmente presta um serviço de essencialidade à população de Belo Horizonte. Em síntese, apesar das informações limitadas sobre esses registros do COP, considerando o grande percentual daquelas classificadas segundo categorias pouco precisas (como “Outras”), a descrição das informações relacionadas aos tipos de atendimentos informa uma ampliada e diversificada gama de serviços que possibilitam uma gestão integrada. Essa maior diversidade dirige-se, segundo essas evidências, para uma presença constante do poder público prestando seus serviços nas ruas da cidade, fazendo atendimentos das mais variadas naturezas conforme evidenciadas por este estudo.

Sob a perspectiva de atuação do COP e sua capacidade de contribuir para a gestão integrada de segurança no âmbito do município de Belo Horizonte, destacam-se importantes participações, aos quais, na percepção dos entrevistados trouxe uma elucidação do que este órgão produz enquanto proposta de integração, mas também algumas dificuldades relatadas a seguir. Nessa perspectiva, o entrevistado E4 e E7 relatam que o Centro de Operações:

[...] é um local onde se compartilha as ocorrências das instituições com uma atuação integrada para resolver os problemas [...] (E4)

[...] exige uma coordenação de esforços do centro operações[...] e o COP [...] é um exemplo dessa coordenação de esforços atuando como facilitador dos órgãos que compõem o município, do estado e da União. O trabalho do COP é um exemplo claro de integração articulação e intersetorialidade, pois se não houvesse uma convergência, essa articulação de esforços não teria um resultado profícuo. (E7)

No entanto, algumas percepções práticas do que acontece no cotidiano, são destacadas pelos entrevistados, como o entrevistado 7 ressalta:

[...] em alguns casos certos órgãos tentam compartilhar o mínimo possível das suas ocorrências, e isso tem se tornado um desafio para melhorar a articulação de todos esses órgãos que estão no COP [...]. (E7)

Nesse sentido, sob o aspecto das instituições estarem integradas é ressaltado que funciona muito bem no nível municipal e com os órgãos estaduais existem algumas questões que ainda podem melhorar, sendo que o compartilhamento de dados é um ponto que necessita ser melhorado, principalmente entre município e o estado, conforme pontua o E4:

[...] Os dados que não são compartilhados com municípios, principalmente na área de segurança, possuem uma capacidade muito grande de auxiliar na identificação dos problemas públicos e possibilitar uma resposta do município, mais exitosa que possibilite a construção de políticas específicas para tratar esses problemas. (E4)

Outra questão importante além do compartilhamento de dados seria a participação conjunta dos órgãos estaduais nas questões de segurança pública de modo a otimizar e evitar sobreposição de esforços de cada órgão. Na visão do entrevistado 4 há uma coordenação mais integrada dos esforços, principalmente, nos eventos mais complexos que são levados ao COP:

[...] tem uma resposta para os problemas de segurança de maneira mais integrada. As instituições se articulam mais, para resolver os problemas, principalmente em caso de manifestação onde o COP recebe muita demanda desse tipo de situação. Ressalta também que no cotidiano das ações, ou seja, nas situações de pronta resposta do dia-dia a instituições elas procuram resolver de maneira mais isolada. (E4)

A luz do que observa o E5 e torna-se fundamental para o trabalho desenvolvido no COP é entender que nas ações integradas, na maioria dos casos

[...] resolve problemas simples pelos quais uma instituição complementa a outra e o diálogo possibilita uma relação interdisciplinar para se encontrar a solução para muitos problemas até mesmo aqueles mais complexos, sendo assim [...] espaços continuados e conjuntos são fundamentais e importantes. (E5)

Quanto aos aspectos de integração, a Sala de Controle Integrado (SCI) é o ambiente onde funciona as articulações e integração dos órgãos no COP. Existem várias centrais de despacho das instituições que comunicam suas ocorrências a um supervisor de sala que coordena a participação desses órgãos quanto ao atendimento as ocorrências, ficando o emprego e alocação dos recursos humanos e materiais sujeitos a decisão das instituições. Na SCI

existem diversos recursos informatizados e de tecnologia para realização do monitoramento e tomada de decisões em conjunto com as instituições. Atualmente, não há uma norma que orienta os protocolos a serem adotados pelo COP com as diversas instituições, porém, de forma observacional é o que se constata.

5.3 Ações intersetoriais na gestão integrada: o Projeto GISP

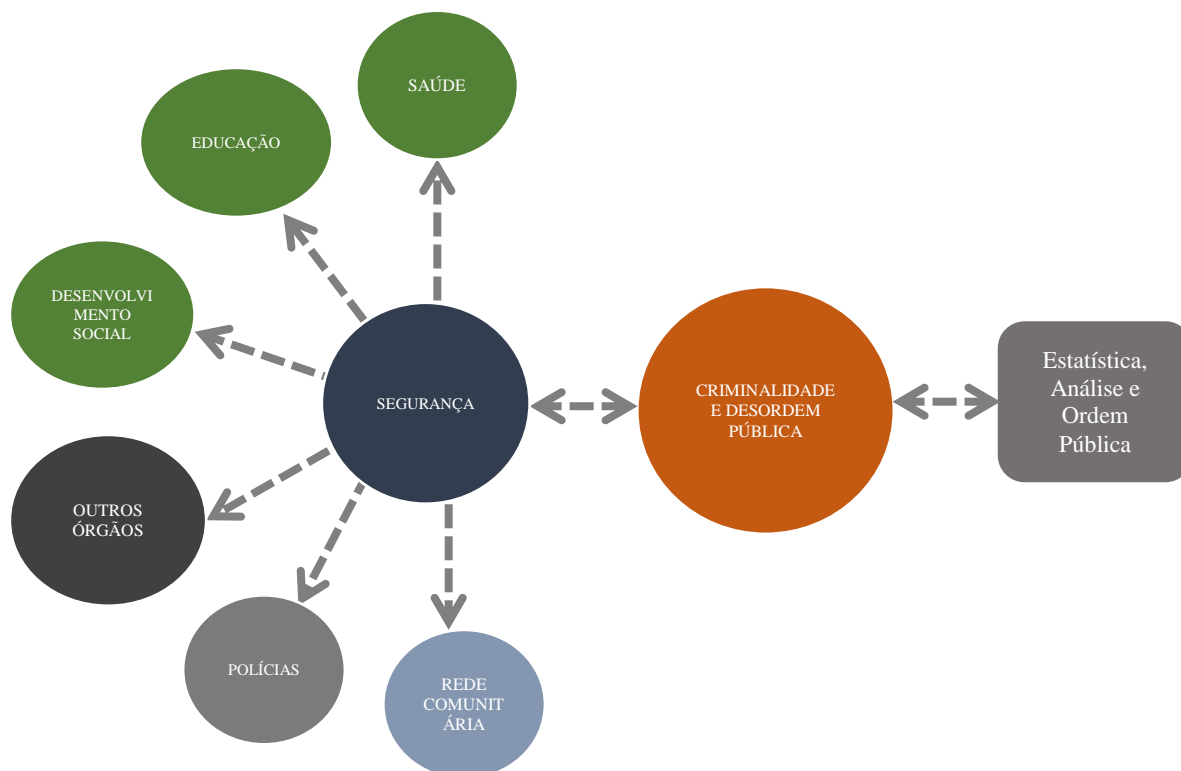
A partir da nova configuração do COP dentro da estrutura de segurança do município e estando articulado com diversos órgãos, principalmente, os responsáveis pela garantia da ordem pública, surge o Projeto de Gestão Integrada de Segurança e Prevenção (GISP) que será apresentado a seguir.

O município de Belo Horizonte, espelhando-se em programas de Policiamento Orientado para Problemas (POP) implementados com sucesso no contexto internacional, por meio da Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção, da Guarda Municipal (GMBH) e do Centro Integrado de Operações (COP-BH), no ano de 2017, inicia de forma inovadora na capital mineira o Projeto GISP (Gestão Integrada de Segurança e Prevenção), baseado em metodologias de solução de problemas e gestão para resultados aplicadas à segurança e ordem pública, com envolvimento de órgãos públicos e da sociedade. Serviu ainda de base inspiratória para o projeto, o IGESP - Integração da Gestão em Segurança Pública que segundo Rocha *et. al* (2009, p. 8):

[..] consiste num modelo de gestão do trabalho integrado das organizações policiais que se encontra em funcionamento na capital e demais municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte desde 2005 e em processo de implantação nos grandes municípios do estado de Minas Gerais, tendo como inspiração a experiência do COMPSTAT, implantada inicialmente em Nova York e posteriormente adaptada para Bogotá. Baseado nas modernas metodologias de policiamento orientado para resultados e de policiamento orientado para a solução de problemas, o modelo se pauta pela centralidade da gestão de informações na análise da dinâmica criminal e na definição e avaliação de estratégias de prevenção e combate à criminalidade pelas organizações policiais.

O projeto é concebido para conferir articulação intersetorial entre o poder público das diferentes instâncias com a sociedade civil, seguindo um modelo de rede de articulação e cooperação entre os órgãos, conforme a figura 3:

Figura 3: Rede de articulação e cooperação entre os órgãos



Fonte: Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção – SMSP
Elaborado pelo autor

A articulação intersetorial aduzida por Inojosa (1999) apud Westphal e Mendes (2000), consiste nas articulações dos setores em redes de parcerias entre órgãos governamentais, não-governamentais e a comunidade, na resolução de problemas prioritários de uma população que vive em determinado território. As parcerias podem se dar também entre níveis de governo. Ainda, pressupõe que o trabalho é organizado por equipes especializadas para o planejamento, a realização e avaliação de ações e serviços. Nesse sentido, os órgãos governamentais criam planos e compartilhamento de informações, e apresenta-se, sobretudo, mais permeável à participação do cidadão, tanto no planejamento quanto na avaliação.

Destarte, o trabalho do GISP dentro do pilar da mobilização das redes se volta para coordenação dos atores e desempenho de papéis específicos em um ambiente institucional, a relação é horizontal e todos cooperam em prol de objetivos comuns. Sob o aspecto da gestão para solução de problemas é adotado métodos para identificação e priorização de problemas, análise das causas e problemas prioritários, elaboração, validação e execução de plano de ação. E por terceiro pilar do projeto, a gestão por resultados, compreende a definição de metas, prazos e resultados, para orientar e maximizar as ações da rede, garantir maior

racionalidade nas ações e oferecer transparência e eficiência no controle da criminalidade. Seguindo essa lógica, o entrevistado E3 contribui que:

A lógica de identificação dos problemas normalmente é feita sobre o aspecto da segurança com os dados da segurança, mas a análise dos problemas é feita de forma conjunta com os órgãos. Principalmente quando se pretende produzir respostas, é necessário sentar com os órgãos para discutir discutir os problemas levantar as hipóteses e buscar a solução por meio dos planos de ação (E3).

O GISP tem a sua composição formada pelo Grupo Estratégico (secretários e dirigentes de órgãos de segurança e área de interesse), Grupo Técnico (estatística, análise operacional e inteligência dos órgãos de segurança) e Grupo Operacional (operadores de segurança pública, servidores, técnicos das áreas de interesse e rede comunitária). No grupo técnico são formuladas as hipóteses-problema, elaborado um diagnóstico inicial com a identificação dos principais problemas de segurança dentro do contexto municipal. Com o diagnóstico inicial pronto, o Grupo Estratégico é convocado para a eleição e definição dos problemas prioritários. O grupo técnico apresenta ao grupo operacional os problemas eleitos e a partir daí realiza-se a análise das causas e propostas para o Plano de Ação (BELO HORIZONTE, 2017).

O grupo operacional cria o plano de ação e que é apresentado ao grupo estratégico e grupo técnico que validam ou rejeitam o documento. Com a validação, ocorre a pactuação com os setores envolvidos que se responsabilizam pela execução e monitoramento do plano de ação, que ao final do ciclo deve apresentar os resultados alcançados.

Na fase de identificação do problema são utilizados diversos métodos ou técnicas que são escolhidas de acordo com a que melhor se aplicaria ao problema apresentado. Na fase de elaboração, validação e execução do Plano de Ação são desenvolvidas e implementadas respostas/soluções para o problema. Na fase de definição de indicadores e metas, são definidas quais variáveis estão disponíveis para proposição de indicadores e o processo de avaliação se torna importante para medir a eficácia das ações e fornece mais informações sobre o problema. Por fim, na fase de monitoramento e avaliação são acompanhados os indicadores pactuados e o cumprimento dos planos de ação.

Desse modo, o projeto busca identificar os problemas de diversas esferas sob a ótica da segurança e da ordem pública, tendo como parâmetros metodológicos a gestão para solução de problemas, a mobilização da rede e a gestão para resultados.

Quanto a percepção dos entrevistados no entendimento do que o GISP representa no município, atualmente, enquanto metodologia de solução de problemas e o que tem sido possível fazer a partir do projeto, destacando-se as seguintes colocações:

[...] É um projeto de ação intersetorial, que serve para entender o problema sobre vários olhares e estabelecer ações para corrigir as causas do problema sobre várias ações relacionadas à segurança pública de Belo Horizonte. (E3)

[...] O GISP teve seu início a partir de uma nova gestão na Prefeitura de Belo Horizonte, que trouxe do Estado uma nova metodologia dando início ao projeto (E4)

[...] a Secretaria de Segurança e Prevenção possui três áreas finalísticas, sendo elas: o Centro de operações, a Guarda Municipal de Belo Horizonte e a Diretoria de Prevenção Social à Criminalidade e a Violência. [...] O COP atua mais como o gestor coordenador sobre a lógica de integração dos órgãos e a própria integração e articulação intersetorial do GISP. [...] A Guarda Municipal e a Diretoria de [...] Prevenção tem uma atuação muito relevante dentro do GISP, pois, em muitos casos a guarda municipal lidera esse processo uma vez que ela é responsável pela segurança no município. (E1)

Coadunando o pensamento supracitado, apresenta-se a percepção dos outros órgãos, como a Guarda Municipal, quanto a importância do projeto GISP:

[...] A instituição Guarda Municipal possui uma interface importante na resolução dos problemas [...] uma instituição que guarda um papel de protagonismo dentro da metodologia partindo de um diagnóstico, [...] com a capacidade contributiva. (E5).

[...] O GISP traz uma proposta de desenvolvimento dos trabalhos intersetoriais envolvendo diversas pastas. [...] é um projeto que faz parte das ações desenvolvidas pelo Centro de Operações da Prefeitura de Belo Horizonte, sendo[...] mais uma iniciativa que a Guarda Municipal apoia e desenvolve de forma conjunta todos os trabalhos que são propostos (E6).

Já a respeito da validade do método aplicado no GISP, E2 ressalta que no governo do Estado de Minas Gerais, a metodologia IARA (identificação, análise, resposta e avaliação), é a mesma utilizada no GISP em:

[...] relação a problemas relacionados à segurança pública a metodologia a gente já havia usado no governo estadual quando éramos a Secretaria de Defesa Social do Estado. [...] é uma metodologia que ela trabalha com a focalização de problema, identificados esses problemas, você analisa e propõe respostas e depois você avalia. (E2)

Quanto a inovação no campo da segurança pública, E1 e E3 se expressam dizendo que:

[...] as políticas anteriormente ao GISP funcionavam, mas não era integrado, cada um tinha uma informação e não havia um banco de dados de informações a nível de sistema que permitisse uma análise profunda qualitativa e quantitativa. (E1)

É [...] uma situação interessante e que as instituições não possuem essa linha de atuação, normalmente, e principalmente as instituições de segurança, trabalham sobre a seguinte linha de atuação: pronta resposta, monitoramento, mas não tem prevenção de problema. (E3)

[...] essa coisa de olhar para o passado identificar os problemas, quais são as concentrações preocupantes, qual que é a tendência, a variação preocupante, ficar analisando o problema e atuar de forma que ele não aconteça isso é uma coisa que normalmente os órgãos não fazem, que é chamado de prevenção. [...] o que normalmente as instituições de segurança fazem para responder ao problema é chamando de pronta resposta, ou também [...] chamado de repressão qualificada. (E3)

O entrevistado E6 complementa que antes do GISP, as questões tratadas no projeto chegavam de maneira desarticulada e não se conseguia medir os impactos:

[...] não havia uma articulação e esforço sistêmico para apresentar o melhor resultado, cada frente de trabalho fazia melhor forma possível, mas havia muita sobreposição de esforços e nós não conseguíamos nem avaliar os resultados do que fazíamos. (E6)

5.4 Ações intersetoriais para solução de problemas de desordem pública.

As informações apresentadas nesta seção foram disponibilizadas por meio de documentos e dados através da Gerência de Integração de Análise do COP-BH, e engloba dados históricos, geográficos e de segurança, que foram extraídos de planos de ação que apresentam problemas de desordem pública que refletem em insegurança para os munícipes e estão sendo tratados como política de gestão pela Secretaria de Segurança e Prevenção do município de Belo Horizonte/MG. As pactuações iniciaram-se nos anos de 2018 e 2019, especificando as situações-problema vivenciadas em locais públicos da cidade e eleitos pelo grupo estratégico por ocasião do GISP, dentre as quais cita-se: 1 - Desordem pública na área da Regional Barreiro e 2 - Desordem pública no bairro da Lagoinha (Regionais Centro Sul e Noroeste), sendo essas duas o tema central de análise desta seção estudo, dentre os cinco problemas que estão sendo tratados pelo GISP.

O projeto está em plena execução numa fase piloto abrangendo algumas definições de problemas de segurança sobre cada área de definição. Uma vez, que ainda não é possível mensurarmos os resultados, tendo em vista, todas as temáticas estarem em fase de execução, demonstra-se o cumprimento das ações pactuadas. (BELO HORIZONTE, 2017).

O Plano de ação descrito pelo item 1 supracitado, refere-se desordem pública na área da Regional Barreiro que se configuram em 4 (quatro) locais sob a ótica da Secretaria de Segurança e Prevenção (SMSP), que foram identificadas, segundo as variadas dimensões do problema, aos quais se detalha e para cada um desses, suas causas, requer ações específicas e compartilhadas as responsabilidades aos órgãos envolvidos que possuem relação direta com o problema, conforme se verifica pelo quadro 04:

Quadro 04: Desordens públicas por localidade

Localidade	Problemas detectados
Praça da Febem	Uso indevido do espaço por moradores em situação de rua; Terreno particular invadido por moradores de rua; uso de drogas, iluminação pública inadequada; lixo e entulho; local depredado e ação de flanelinhas
Avenida Perimetral	Lixo e entulho; Depredação; Carcaça de veículo
Rua Coletora	Tráfego de drogas; Lixo e entulho
Parque Ecológico Vida e Esperança do Tirol	Morador de rua dormindo na portaria; Depredação; Lixo e entulho

Fonte: Gerência de Análise de Integração - SMSP
Elaborado pelo próprio autor.

Segundo o que se observa no Anexo B que é o Extrato do Plano de Ação da Desordem pública na área da Regional Barreiro, os problemas são classificados pela localidade, considerando-se a dimensão do problema, ou seja, se está ligado ao sujeito/envolvido, ao ambiente (local do problema) ou se é da gestão de segurança no local. Considera-se também, o problema, a sua causa, a ação que deverá ser desenvolvida, bem como, a indicação do órgão responsável por resolver os problemas.

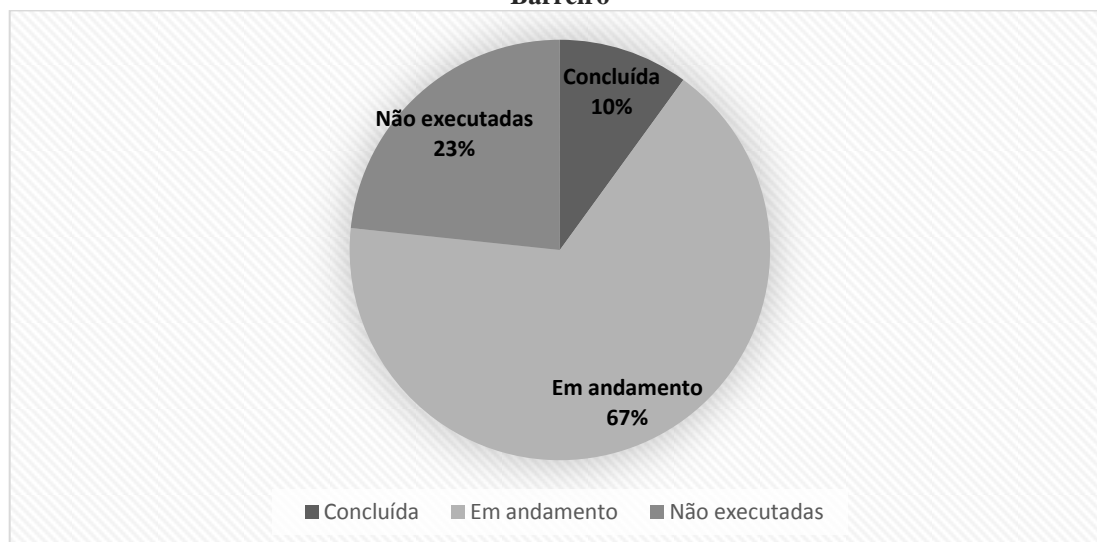
No plano de ação completo, verificou-se que existem diversas etapas a serem cumpridas compartilhando as responsabilidades com cada órgão, incluindo-se a designação dos gestores que possuem poder de interferência sobre o problema. Nesse sentido, existe um cronograma para cada ação, bem como o monitoramento que vem sendo realizado pelo GISP sobre o cumprimento do que fora acordado com os órgãos responsáveis pela solução dos problemas afetos a cada área, incluindo-se, neste caso, os prazos e status de cada ação.

Ainda dentro deste plano de ação, conforme relacionados no anexo B, foram caracterizadas 24 ações para resolverem os problemas detectados e relacionados no quadro 4. Tais ações, possuem envolvimento de diversas secretarias do município de Belo Horizonte e de outros órgãos, as quais destaca: Secretaria de Segurança e Prevenção (SMSP), Secretaria de Política Urbana (SMPU), Subsecretaria de Fiscalização (SUFIS), Secretaria de Obras e Infraestrutura (SMOBI), Empresa de Transportes e Trânsito (BHTrans), Centro de Operações (COP), Fundação de Parques e Zoobotânica (FPMZB) e Polícia Militar.

Nesse sentido, verificou-se que de todas as ações elencadas para solucionar os problemas identificados na área da Regional Barreiro, pelo gráfico 5, é possível constatar que existem 67% das ações que ainda estão em andamento, 23% ainda não foram executadas, tendo em vista, não terem sido previstas no pacto original e só foram identificadas durante o curso da execução do plano, o que ainda requer pactuação com outros órgãos e 10% das ações já foram

concluídas.

Gráfico 5 - Realização das ações pactuadas no Plano de Ação da Desordem Pública das áreas na Regional Barreiro



Fonte: Gerência de Integração de Análise - SMSP
Elaborado pelo próprio autor.

Para se investigar em que medida a política de integração alcançou contribuições no campo da segurança pública municipal, foram analisados os dados produzidos pelas entrevistas com os gerentes envolvidos com as ações de combate a desordem pública na área da regional Barreiro. Inicialmente foram analisados o conhecimento e concordância do entrevistado com os fundamentos, objetivos e justificativas desta política pública, ligada ao projeto GISP. Assim, busca-se conhecer sua opinião sobre os resultados decorrentes dessa implementação e suas percepções no que tange ao trabalho integrado com os demais órgãos.

Foram colhidas as percepções dos gestores quanto aos trabalhos desenvolvidos no plano de ação da área do Barreiro, como pôde-se evidenciar a partir das falas de E3 e E4:

[...] Sobre a praça da FEBEM no Barreiro, você analisa o problema sobre o contexto da segurança municipal, onde você entende a segurança no local e com base nos dados disponíveis da segurança, seja de segurança, de relatórios do COP, ou de inteligência, além também das reclamações que chegam a prefeitura que trata do aspecto da desordem pública. (E3)

[...] Foram realizadas pesquisas e levantamentos com questionários junto aos servidores para identificar os problemas dentro de cada regional [...] então foram priorizados aqueles mais evidentes. [...] chegou-se à Praça da Febem na regional Barreiro onde foi possível aprofundar mais o trabalho naquele local. [...] sendo possível identificar problemas tais como: [...] entulho, flanelinha, moradores em situação de rua, uso de substância ilícita, sendo observado ainda outros vários fatores de desordem naquele ambiente. Nesse sentido foi feito planejamento com os órgãos para tratar os problemas do local. (E4)

O segundo Plano de ação, item 2, refere-se a desordem pública na região do bairro Lagoinha que se configura em diversos locais, sob a ótica da Secretaria de Segurança e Prevenção (SMSP) foram identificadas, segundo as variadas dimensões do problema, aos quais se detalha e para cada um desses, suas causas, requer ações específicas e compartilhada as responsabilidades aos órgãos envolvidos que possuem relação direta com o problema, conforme se verifica pelo quadro 05:

Quadro 05: Desordens públicas por localidade

Localidade	Problemas detectados
Região do bairro Lagoinha	Consumo de drogas em via pública e moradores em situação de rua, camelôs, perueiros, Flanelinhas, Estacionamento irregular, deposição clandestina de lixo (bota fora), patrimônio público depredado, Iluminação inadequada, Furto e roubo a transeuntes, furto de cabos semafóricos e de energia.

Fonte: Gerência de Análise de Integração - SMSP
Elaborado pelo autor (2019).

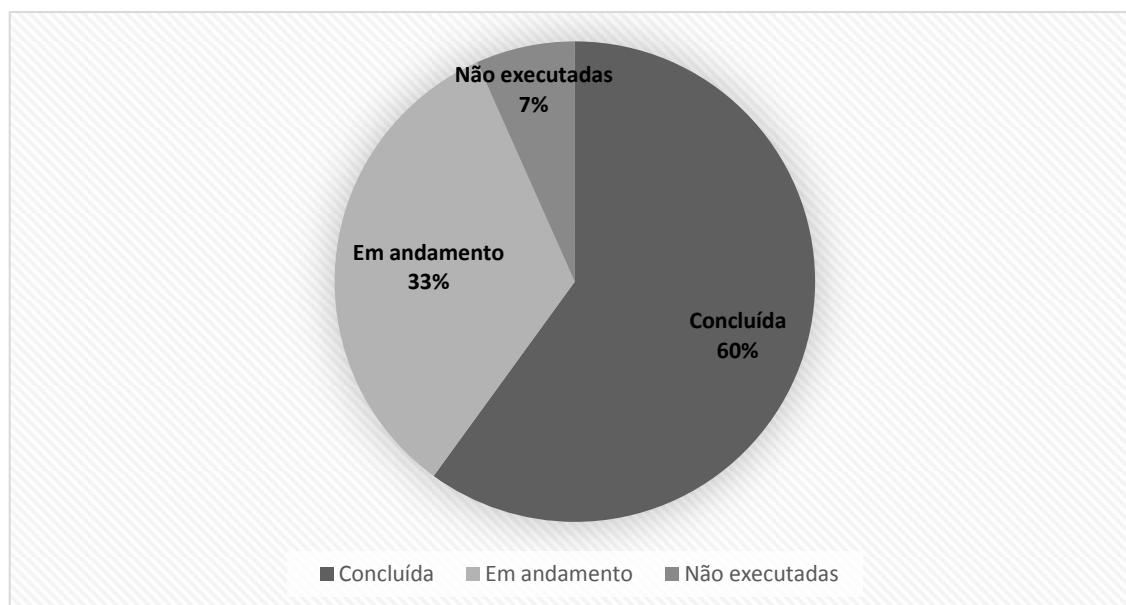
Segundo o que se observa no Anexo C, que é o Extrato do Plano de Ação da desordem pública no bairro da Lagoinha, os problemas estão classificados dentro da área do bairro em diversos pontos, considerando-se a dimensão do problema, ou seja, se está ligado ao sujeito/envolvido, ao ambiente (local do problema) ou se é da gestão de segurança no local. Considera-se também, o problema, a sua causa, a ação que deverá ser desenvolvida, bem como, a indicação do órgão responsável por resolver os problemas.

No plano de ação completo, verifica-se que existem diversas ações que estão sendo desenvolvidas em que são compartilhadas responsabilidades para os órgãos envolvidos, incluindo-se a designação dos gestores que possuem poder de interferência sobre o problema. Nesse sentido, existem alguns prazos que são criados para cada ação, bem como a realização de monitoramento pelo GISP a respeito do cumprimento do que fora acordado com os órgãos responsáveis pela solução dos problemas afetos a cada área, incluindo-se, neste caso, os prazos e status de cada ação.

Ainda dentro deste plano de ação, conforme relacionados no anexo C, foram caracterizadas 15 ações para dar resposta aos problemas detectados e relacionados na tabela 02. Tais ações, possuem envolvimento de diversas secretarias do município de Belo Horizonte e de outros órgãos, as quais pode-se destacar: Secretaria de Segurança e Prevenção (SMSP), Guarda Civil Municipal (GCMBH), Secretaria de Política Urbana (SMPU), Coordenadoria de Atendimento Regional Noroeste (CARE-NO), Subsecretaria de Fiscalização (SUFIS), Secretaria de Obras e Infraestrutura (SMOBI) e Centro de Operações (COP).

Nesse sentido, verifica-se que de todas as ações elencadas para solucionar os problemas identificados na área da Regional Barreiro, pelo gráfico 6, é possível constatar que existem 33% das ações que ainda estão em andamento, 7% das ações não foram executadas e 60% das ações já foram concluídas.

Gráfico 6 - Realização das ações pactuadas no Plano de Ação da Desordem Pública no Complexo da Lagoinha



Fonte: Gerência de Integração de Análise - SMSP
Elaborado pelo autor.

Para se investigar em que medida a política de intersectorialidade contribui para o campo da segurança pública municipal, foram analisados os dados produzidos pelas entrevistas com os gestores envolvidos com as ações de combate a desordem pública no bairro da Lagoinha. Inicialmente foram analisados o conhecimento e concordância do entrevistado com os fundamentos, objetivos e justificativas desta política pública, ligada ao projeto GISP. Assim, busca-se conhecer sua opinião sobre os resultados decorrentes dessa implementação e suas percepções no que tange ao trabalho integrado com os demais órgãos.

Os entrevistados fizeram relevantes considerações quanto a desordem pública no bairro da Lagoinha, caracterizando-se como bairro para realização de diversas ações qualificadas em diversos locais. Segundo E1, a área da Regional Noroeste é a área mais conturbada da cidade com diversos pontos que eu chamo de nevrálgicos.

[...] com população de rua, tráfico de drogas, vândalos. A escolha foi justamente nesse sentido, por ser a regional que mais tem esse problema, é uma região muito grande com mais 500 mil habitantes, 52 bairros e dentro da regional tem a maior

concentração de tráfico de drogas. (E1)

O entrevistado E2 ressalta que diversas ações estão sendo realizadas na rua Araribá:

[...] na Lagoinha há a intervenção qualificada nas “*cenas de uso*” [...] onde tem uma casa em parceria com outras secretarias que cuida da proteção social, educação, a saúde, assistência social e desenvolvimento econômico. [...] para atender as mulheres em situação de rua que usam drogas e esta casa oferece serviços com atendimentos, escolarização para essas mulheres que buscam estabelecer um vínculo com as políticas no território. Tem um outro eixo que é o espaço urbano seguro que trabalha estrutura física da rua Araribá onde ficam os usuários de drogas, uma intervenção que faz uma leitura com os moradores da região para usar a rua de outras formas, foi reformado os espaços com academia da cidade, pintura no muro, colocação de jardins na revitalização do espaço com feira aos sábados. (E2)

Sob essa perspectiva de requalificação do espaço público, os entrevistados E2 e E4 ainda fizeram as seguintes considerações:

[...]o que é chamado de desordem, seria um conjunto de ativos, para mudar o uso do espaço, invertendo essa lógica de abandono, onde você precisa ocupar rua de outro jeito com a comunidade. (E2)

[...] existe hoje uma compreensão melhor que o ambiente desordenado contribui para um ambiente de insegurança e as intervenções nessa área possibilita o entendimento de que há uma melhoria de segurança que pode ser percebida pelas pessoas. Além disso, do trabalho quem vem sendo desenvolvido no bairro da Lagoinha foi possível perceber mudanças como na limpeza do ambiente, mudança nos dias de coleta de lixo, a repressão dos flanelinhas, a mudança e revitalização dos espaços que estavam degradados. Essas intervenções promovem uma confiança da população e proximidade dela junto aos órgãos públicos, ou seja, você devolve os espaços em condições de uso a população que se apodera daqueles espaços. (E4)

Por outro lado, o entrevistado E1 ressalta que ocorreu diversas melhorias no bairro a partir da atuação integrada dos órgãos,

[...] melhorou demais, com os moradores de rua e as invasões de áreas também, as questões de tráfico de drogas também melhoraram, houve diminuição dos pontos de pontos de desordem, foram alterados lugares onde tinha pouca iluminação. [...] feito de forma sistêmica para alterar tudo que era necessário e requalificar os espaços. A Praça do Peixe, Rua Araribá e Rua Bonfim no IAPI onde foram locais de maior intervenção. (E1)

Quanto aos impactos entre os órgãos internos, E3 ressalta que:

existe muito mais resposta subjetiva dos órgãos. Hoje tem menos uma pesquisa estatística sobre os nomes de uma percepção dos órgãos que dizem que melhorou muito, tem o feedback da fundação de parques, da Secretaria de Saúde, Secretaria de Educação onde dizem que está melhorando a segurança e tem-se acompanhamento dos indicadores e acompanhamento dos resultados da Secretaria de Segurança Pública do Estado de que a criminalidade em Belo Horizonte está diminuindo e o município ele tem um papel nisso né. Agora, a grande dificuldade é isolar para avaliar o que de fato é impacto do município nesses resultados. (E3)

Concluindo a análise, têm-se ainda a contribuição desses gestores que estão empregando esse

modelo de gestão e todos avaliam positivamente o projeto, sendo assim, os entrevistados E2, E3 e E5 ressaltam que:

Outro ganho que a metodologia aplicada no GISP traz é o fato de não ser uma política do achismo, outra coisa é você a trabalhar com análise dos problemas que qualifica os problemas, vai sendo sempre dinamizado, fazendo a dinâmica da criminalidade como ela acontece e isso vem trazendo novos atores para participar do processo. (E2)

É uma experiência exitosa no sentido de você criar uma cultura nos órgãos municipais e sentar à mesa para discutir os problemas, gerar plano de ação, monitorar e avaliar. [...] criar uma cultura de gestão sobre a ótica de se valorizar a informação como insumo para a construção e intervenção sobre as políticas públicas, sendo esse tipo de metodologia muito utilizado no setor privado e pouco no setor público. Hoje, tem essa grande vantagem de mudar a cultura de gestores, que permite uma ação mais gerencial e sistêmica sobre as ações desenvolvidas, o maior ganho seria metodológico. (E3)

Consegue pontuar aquilo que os órgãos tem que fazer em conjunto para que os esforços sejam sustentáveis e tem uma lógica de resolutividade, não é a lógica da emergência, pretende estabelecer esforços conjuntos sustentáveis, análise que eu faço é de extrema relevância para o município de Belo Horizonte, envolvendo sempre o COP que é o setor da prefeitura com mais vocação para trabalhar integração de esforços conjuntos [...] é o que o cidadão espera, que o serviço público seja um esforço sistêmico e colegiado. (E5)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar e compreender como a articulação intersetorial pode contribuir para a gestão integrada da segurança pública de Belo Horizonte. Ainda, teve por objetivos específicos analisar algumas práticas de gestão integradas do município e analisar algumas ações intersetoriais no campo da segurança pública desta cidade.

A partir dos resultados desta pesquisa conclui-se que os objetivos traçados foram alcançados, pois conforme foi apresentado, a Gestão Integrada de Segurança Pública e Prevenção vem contribuindo para aperfeiçoar a gestão pública municipal no campo da segurança pública. Observa-se também que diversas articulações intersetoriais foram estabelecidas, bem como melhorias físicas e estruturais para diversos locais da cidade focadas na prevenção e no reordenamento urbano, sendo isso fruto da aplicação de metodologias aplicadas e ações intersetoriais, que possibilitam modificar o comportamento e cultura dos órgãos para lidar com os problemas dessa ordem.

Nessa perspectiva, também se constata que o Centro de Operações do município de Belo Horizonte constitui-se uma ferramenta de grande importância para a atuação integrada dos diversos órgãos relacionados às questões de segurança e serviços públicos. Esse Centro se firmou como facilitador das ações integradas através de compartilhamento de serviços, dados, informações no nível municipal, ampliando seu escopo de atuação. E, enquanto órgão que promove a articulação intersetorial contribui para desenvolver a gestão integrada de segurança pública e o desenvolvimento de metodologias para solução de problemas.

Além do mais, diante do exposto na presente pesquisa, é evidente a necessidade de uma gestão integrada cada vez mais estratégica no setor público, com o objetivo de fomentar as articulações intersetoriais, bem como a qualidade dos serviços prestados. Ainda nessa lógica, Cavalcante *et al.* (2018. p.78) ressaltam que a “perspectiva de governança democrática se torna, assim, uma configuração que reconhece a diversificação dos mecanismos de coordenação entre os atores em ambientes complexos e permite, dessa forma, aprofundar e aprimorar a produção de políticas públicas.”

Como foi possível perceber, ao longo desses anos pós Constituição de 1988, a compreensão do sistema de segurança pública no Brasil evoluiu pouco enquanto seara de atribuição e competência de vários órgãos, além da segmentação de atividades, sendo esse modelo de segurança pública reativo e autoritário e sob os quais não permitiam a possibilidade de

compreensão de outros atores na concepção da gestão das políticas de segurança pública. O Estado brasileiro por longos anos passa sem avanços nessa área, e poucas novidades se percebem nas últimas décadas. Contudo, atualmente, novas possibilidades de se repensar a segurança pública sob o aspecto da gestão integrada e da intersetorialidade estão sendo criadas. Os municípios passaram a entender melhor o seu papel nesse contexto, ainda bem desconhecido para muitos, sob a perspectiva de um plano nacional que possibilite a integração dos órgãos dos diferentes entes da federação.

Anteriormente a esse marco regulatório do plano nacional de segurança pública, verifica-se a experiência de integração do Estado de Minas Gerais, que sob uma gestão integrada das instituições policiais alcançou expressivos resultados na área de segurança pública, quebrando uma lógica de crescimento da criminalidade e da violência perpetuada por várias décadas. Sob essa ótica, o município de Belo Horizonte se insere como órgão contributivo para esse sistema e cria seu próprio organismo de segurança, que fomenta uma política de segurança no nível municipal. Atualmente, poucos municípios dispõem de uma estrutura de segurança pública municipal e aqueles que a possuem estão em busca de aperfeiçoamento e boas práticas que resultem na interoperabilidade de seus órgãos.

Porém, como aponta os dados da presente pesquisa, o município de Belo Horizonte através de um Centro de Operações próprio que atua em sintonia com a Guarda Civil Municipal teve suas competências ampliadas por ocasião de um novo ordenamento jurídico nacional que lhe conferiu maiores poderes de atuação, aliadas a política municipal de prevenção da criminalidade e prevenção social da violência.

Esta estrutura municipal cria o projeto GISP com a aplicação de metodologias testadas e usadas em contexto internacional para resolver diversos problemas de segurança e desordem pública no município. Esse projeto, possibilita ao município de Belo Horizonte novas possibilidades de atuação no campo da segurança e desordem pública, que até então não haviam sido colocadas como política de segurança, sob o aspecto de uso de uma metodologia que envolvesse diversos órgãos para solução dos problemas da cidade. Nessa linha, Araújo (2007) afirma que os resultados das políticas públicas dependem, na maior parte, o modelo de gestão adotado e o seu funcionamento, não obstante as contingências que estão presentes no ambiente e que influenciam na implementação das políticas públicas e em última análise os resultados.

Durante a elaboração do trabalho, é previsível que algumas intercorrências provocam algumas limitações na investigação do pesquisador, o que o levam a aprofundar os aspectos mais relevantes do seu trabalho. Dentre as limitações, destacam-se a indisponibilidade de dados referente aos resultados alcançados por ocasião da implantação do GISP, conforme categorias elencadas, tendo em vista ainda estarem em execução, não tendo ainda chegado na fase de avaliação. Nesse sentido, impossibilita uma análise quantitativa do estudo.

Além disso, destaca-se também a indisponibilidade de dados do ROI sistematizados e consolidados pelo COP do período de 2014 a 2017, que impossibilita uma análise de dados mais aprofundada e comparações ao longo do tempo. Outro fator importante é a indisponibilidade de concessão de dados por alguns órgãos públicos, tais como a Polícia Militar, visto que não forneceu dados de criminalidade das imediações dos locais estudados. Nesse sentido, as formulações de hipóteses e conclusões ficam limitadas aos dados colhidos durante a pesquisa. Foi solicitado os dados via correspondência eletrônica, não havendo resposta satisfatória.

Cabe ressaltar que a presente pesquisa se limita a análise do Centro de Operações do Município de Belo Horizonte, focando assim na articulação intersetorial e gestão integrada de segurança e prevenção. Portanto, para próximas pesquisas sugere-se a avaliação de outros Centro integrados de outras esferas, a saber: Municipal, Estadual e Federal, bem como pesquisas em diversos estados e municípios com o objetivo de analisar o contexto dos outros centros de operações quanto aos aspectos da gestão integrada e da intersetorialidade. Essas pesquisas se mostram fundamentais para aprimoração da gestão integrada aplicadas ao campo da segurança pública, contribuindo, assim, para a gestão das políticas públicas mais eficazes e com prestação de serviços mais qualificados.

REFERÊNCIAS

ABIKO, Alex Kenya. **Texto técnico TT/PCC/10 - Serviços Públicos Urbanos**. São Paulo, Epusp, 2011.

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. Universidade do Minho Portugal, 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 24 fev. 2019.

_____. **Dispõe sobre o Estatuto Geral das Guardas Municipais**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113022.htm Acesso em 04 mar. 2019.

_____. **Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm>. Acesso em 04 mar. 2019.

_____. Ministério da Justiça. **Gabinetes de gestão integrada em segurança pública**. Coletânea 2003-2009. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2009.

_____. Instituto Nacional de Meteorologia – INMET. Diagnóstico climático de Minas Gerais: Início do período chuvoso 2018/2019. Disponível em: <http://www.inmet.gov.br/portal/notas_tecnicas/2018/DEZEMBRO/boletim_5dis_20181130.pdf>. Acesso em 05 mai. 2019.

BELO HORIZONTE. Lei nº 8.486 de 20 de janeiro de 2003. **Cria a Guarda Municipal Patrimonial e dá outras providências**. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=903806>>. Acesso em 05 mar. 2019.

_____. **Centro de Operações de Belo Horizonte completa três anos**. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/centro-de-operacoes-de-belo-horizonte-completa-tres-anos>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **BH em Pauta: Visitas ao Centro Integrado de Operações da PBH**. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/bh-em-pauta-visitas-ao-centro-integrado-de-operacoes-da-pbh>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Centro Integrado de Operações De Belo Horizonte**. 2019. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/seguranca/copbh>>. Acesso em 05 mar 2019.

_____. Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção. **Cartilha de Orientação do Projeto de Gestão Integrada de Segurança e Prevenção**, p.1-57; 2017.

BEUREN, Ilse Maria. Fabiano Maury, RAUPP. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BICUDO. Hélio. **Brasil: Dilemas e Desafios III: A unificação das polícias no Brasil**. Estudos avançados. vol.14 no.40 São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v14n40/v14n40a10.pdf>> Acesso em: 26 abr., 2019.

BUONAMICI, Sergio Claro. **Direito Fundamental Social à Segurança Pública**, 2011 Disponível em <<https://ojs.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/article/view/341/338>>. Acesso em 24 fev. 2019.

CARMO, Michelly Eustáquia do. GUIZARDI, Francini Lube. **Desafios da intersetorialidade nas políticas públicas de saúde e assistência social: uma revisão do estado da arte**. *Physis* [online]. 2017, vol.27, n.4, pp.1265-1286. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73312017000401265&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em 17 fev. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTE, Pedro. LOTTA, Gabriela S., OLIVEIRA Vanessa Elias de. **Do Insulamento Burocrático à Governança Democrática: As Transformações Institucionais e a Burocracia no Brasil**. 2018. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8561/1/Do%20Insulamento.pdf>>. Acesso em 24 fev. 2019.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. BATITUCCI, Eduardo. PEIXOTO, Betânia. GODINHO, Letícia. SOUSA, Rosânia Rodrigues de. SILVA, Sérgio Félix da. **Criminalidade em Belo Horizonte: notas para discussão**. Fundação João Pinheiro. NESP - Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro, 2011.

CURY, José Eduardo. **O Papel do Gestor Público Municipal de Segurança Pública**. Revista de Direito, Vol. XI, Nº 14, p. 75-76; 2008.

DICKER, L. **Percepção de valor em sistemas de informação orientados para o pequeno e médio varejo brasileiro**. 2009. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, Belo Horizonte. 2009.

FABRETTI, Humberto Barrionuevo. **Segurança pública – fundamentos jurídicos para uma abordagem constitucional**. São Paulo: Atlas, 2013.

FLICK, U. **Métodos de Pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREY, Klaus. CZAJKOWSKI JR, Sérgio. **O município e a segurança pública: o potencial da governança democrática urbana**. Revista de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro 39(2):297-325, Mar./Abr. 2005.

GERÔNIMO, Gislene Donizzetti. **Segurança Pública. Dever do Estado. Garantia do Exercício da Cidadania.** 2011. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/1028/1/Gislene%20Donizetti%20Geronimo.pdf>>. Acesso em 24 fev. 2019.

GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa.** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios.** São Paulo: Loyola, 2003.

JORNAL O TEMPO. **Dilma inaugura Centro de Operações da Prefeitura (COP).** Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/cidades/dilma-inaugura-centro-de-opera%C3%A7%C3%B5es-da-prefeitura-cop-1.860720>> Acesso em 05 mar. 2019

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor.** Saúde soc. [online]. 2004, vol.13, n.1, pp.25-36. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902004000100004&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em 27 abr. 2019.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro.** 3.ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

LIMA, Renato Sérgio de, BUENO, Samira Bueno e MINGARDI, Guaracy. **Estado, polícias e segurança pública no Brasil.** Revista de Direito GV. JAN-ABR. ISSN 2317-6172. V. 12 N. 1, 2016.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Seds planeja com prefeituras o registro de ocorrências policiais pelas guardas municipais, 2015.** Disponível em: <<http://www.seguranca.mg.gov.br/ajuda/story/2798-seds-planeja-com-prefeituras-o-registro-de-ocorrencias-policiais-pelas-guardas-municipais>>. Acesso em 05 mar 2019.

_____. Fórum Democrático para o Desenvolvimento de Minas Gerais: **Defesa Social (2011: Belo Horizonte, MG).** Defesa social/Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2011.

_____. **Minas em Números. 2019.** Disponível em: <<http://www.numeros.mg.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=MapaResultados.qvw&host=QVS%40vm13532&anonymous=true&Sheet=SHCrimesViolentos>>. Acesso em 05 mar. 2019.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local** / Maria Leonídia Malmegrin. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MACHADO, Moisés. Políticas de segurança alimentar – Belo Horizonte e Santos: Uma visão sobre continuidade e mudança. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 2006.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e roteiros**. In. Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativo, 2, 2004, Bauru. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf> Acesso em 27 abr. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Revista de contabilidade e organizações, São Paulo, v.2, n.2, p. 8-18, jan./abr., 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. DESLANDES, Suely Ferreira. CRUZ NETO, Otávio. GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NUNES, E. D. O. **A gramática política do Brasil: clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Garamond, 1997.

OLIVEIRA, Ana Sofia Schmidt. **Políticas Públicas de Segurança e Políticas de Segurança Pública: da Teoria à Prática**. ILANUD. Instituto Latino Americano das Nações Unidas para Prevenção do Delito E Tratamento do Delinquente – ILANUD. Das Políticas de Segurança Pública às Políticas Públicas de Segurança. 2002.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. **A Burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945)**. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/his/v28n2/27.pdf>> Acesso em 24 fev. 2019.

PNUD, Programa das Nações Unidas e Desenvolvimento. **Segurança Cidadã**. Disponível:< <https://pnudbrasil.exposure.co/seguranca-cidada>> Acesso em 26 Fev. 2019.

REZENDE, Flavia da Cunha. **O dilema do controle e a falha sequencial nas reformas gerenciais**. Revista do Serviço Público. Ano 53, nº 3, Jul-Set 2002. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/289/0>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

RICARDO, Carolina de Mattos. CARUSO, Haydee G. C. **Segurança pública: um desafio para os municípios brasileiros**. Disponível em: <http://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/download/10/7> Acesso em 24 fev 2019.

ROCHA, Geórgia Ribeiro. BARRETO JÚNIOR, Jésus Trindade. GONTIJO, Ricard Franco. Modelo de Gestão Integrada do Sistema de Defesa Social de Minas Gerais. 2008. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/130/3/C1_PP_MODELO%20DE%20GESTAO%20INTEGRADA.pdf> Acesso em 04 mai. 2019.

ROSAS JÚNIOR, J. R.; SILVA JUNIOR, A. S. A. H.; LANGHI, C.; PETEROSSO, H.G. **O Programa de Mestrado da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. XI WORKSHOP DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, v. 1, p. 31-45, 2016.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Método do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, José Afonso da Silva. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 23 ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

_____, José Afonso da. **Aplicabilidade das normas constitucionais**. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

SILVA, A. C. R. **Metodologia de pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOARES, Luiz Eduardo. **Segurança pública: presente e futuro**. Estudos Avançados 20 (56), 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28629>> Acesso em 27 Abr. 2019.

YASBEK, Maria Carmelita. **Sistemas de Proteção Social, Intersetorialidade e Integração de Políticas Sociais**. 2010. Disponível em: < <http://www.cpihts.com/PDF07/Carmelita%20Y.pdf>> Acesso em 06 mai. 2019

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

WESTPHAL, Marcia Faria. MENDES Rosilda. **Cidade saudável: uma experiência de interdisciplinaridade e intersetorialidade**. Revista de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro 34(6):47-61, Nov. /Dez. 2000.

ANEXO A – Roteiro de Entrevista**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Qual o órgão você está vinculado?
2. Como tomou conhecimento do Centro de Operações (COP) e Gestão Integrada de Segurança e Prevenção – GISP da Secretaria Municipal de Segurança e Prevenção?
3. Como surgiu a indicação do seu órgão na solução dos problemas públicos escolhidos para serem tratados no GISP?
4. É possível mencionar para os casos eleitos no GISP, como o problema da desordem pública impacta no cotidiano das comunidades envolvidas com as ações integradas?
5. Existe uma articulação intersetorial estabelecida no GISP? Se sim, como ela funciona? Se não, por que não foi implementada?
6. Como tem sido a atuação integrada para solução dos problemas de segurança e desordem pública?
7. Quais resultados a sua área/órgão obteve após a implantação do GISP?
8. Quais ações vêm sendo desenvolvidas pelo seu órgão/área para solução dos problemas de desordem e segurança pública?
9. Como era a gestão dos problemas de desordem e segurança pública anteriormente ao GISP?
10. Como você avalia o GISP como ferramenta para solução de problemas de segurança e desordem pública no município de Belo Horizonte?

ANEXO B - Extrato do Plano de Ação da Desordem Pública da Regional Barreiro

Extrato do Plano de Ação da Desordem Pública da Regional Barreiro				
PRAÇA DA FEBEM				
DIMENSÃO	PROBLEMA	CAUSA	AÇÃO	RESPONSÁVEL (Órgão)
Sujeitos / envolvidos	Uso indevido do espaço por morador em situação de rua	Não há abordagem adequada sobre este público na praça.	Implementar rotina integrada de medidas mitigadoras junto aos moradores em situação de rua	SMPU SMSP
Ambiente	Terreno particular invadido por morador em situação de rua	Local não é fiscalizado pelo proprietário	Levantar a situação de propriedade do terreno da Elmo que usado por moradores em situação de rua	SUFIS
Sujeitos / envolvidos	Uso de drogas	Não há vigilância com este enfoque.	Implementar patrulhamento preventivo no interior e nas imediações da Praça com o objetivo de coibir o uso de drogas ilícitas, em complemento à atuação da Base Móvel da PM.	SMSP
Sujeitos / envolvidos	Uso de drogas	Não há vigilância com este enfoque.	Verificar o funcionamento das Câmeras do "olho vivo" no entorno na Praça e promover se necessárias adequações que facilitem a visualização e monitoramento	PMMG
Ambiente	Iluminação pública inadequada	Árvore obstruindo iluminação	Realizar poda de árvore.	SMOBI
Ambiente	Lixo e entulho	Presença de moradores em situação de rua.	Solicitar a limpeza periódica à SMOBI/SLU.	SMOBI
		Trailer de lanche no período noturno sem licenciamento	Levantamento da quantidade de Trailers, bem como se existe licenciamento. Promover ação educativa para que não deixem o lixo na Praça nos dias e horários diferentes da programação de coleta.	SUFIS

Ambiente	Local depredado	Uso inadequado do espaço e falta de manutenção.	Revitalizar a praça.	SMOBI
Gestão de Segurança	Flanelinhas	Não há vigilância com este enfoque.	Realizar operação no local.	SMSP/PMMG
Ambiente	Morador em situação de rua	Inexistência de local para acolhimento dos moradores em situação de rua na regional Barreiro	Avaliar, planejar e implementar solução para moradores em situação de rua que ocupam a Praça da Febem (centro de acolhimento e/ou parceria com entidade privada Rauc Missões Urbanas).	Diretoria de Prevenção/SMSP
Ambiente	Verdureiro instalado na calçada em frente a Praça	O ambulante recebeu licenciamento da Fiscalização para comercializar produtos alimentícios.	Verificar dinâmica de licenciamento de vendedor ambulante "verdureiro"	SUFIS
Ambiente	Estacionamento irregular	Deficiência na sinalização e comportamento motoristas.	Implantar sinalização de estacionamento e travessia de pedestres.	BHTrans
AVENIDA PERIMETRAL				
DIMENSÃO	PROBLEMA	CAUSA	AÇÃO	RESPONSÁVEL (Órgão)
Ambiente	Lixo e entulho	Ausência de ocupação do espaço público pela população.	Solicitar a limpeza periódica à SMOBI/SLU.	SMOBI
Ambiente	Depredação		Realizar articulação para implementação de feira no local, de forma a ocupar o espaço público.	SMOBI
Ambiente	Carcaça de veículo		Viabilizar remoção das carcaças abandonadas na via.	COP-BH
RUA COLETORA				
DIMENSÃO	PROBLEMA	CAUSA	AÇÃO	RESPONSÁVEL (Órgão)
Gestão de Segurança	Tráfego de drogas		Pautar assunto no Grupo de Intervenção Estratégica - GIE.	SMSP
Ambiente	Lixo e entulho		Solicitar a limpeza periódica à SMOBI/SLU.	SMOBI

PARQUE ECOLÓGICO VIDA E ESPERANÇA DO TIROL				
DIMENSÃO	PROBLEMA	CAUSA	AÇÃO	RESPONSÁVEL (Órgão)
Sujeitos / envolvidos	Morador de rua dormindo na portaria		Realizar abordagem a moradores em situação de rua.	
Ambiente	Depredação		Verificar e fomentar que seja realizada feira toda sexta à noite no local, de forma a ocupar o espaço público.	
Ambiente	Depredação	Ausência de ocupação do espaço público pela população.	Revitalizar o Parque.	
Ambiente	Lixo e entulho		Solicitar a limpeza periódica à SMOBI/SLU.	

ANEXO C - Extrato do Plano de Ação da Desordem Pública do bairro Lagoinha

Extrato do Plano de Ação da Desordem Pública do bairro Lagoinha				
DIMENSÃO	PROBLEMA	CAUSA	AÇÃO	RESPONSÁVEL (Órgão)
Sujeitos / envolvidos	Consumo de drogas em via pública e moradores em situação de rua.	Não há integração das equipes de abordagem aos moradores em situação de rua e usuários de drogas, os quais estão concentrados na rua Araribá e na rua Itapecirica até o viaduto Senegal, migrados da Praça do Peixe.	Potencializar integração entre equipes de abordagem de moradores em situação de rua, por meio da criação de uma instância que vise entender casos de usuários de drogas e intervir sobre este público.	SMSP
		Não há sentimento de pertencimento da comunidade em relação ao território, especialmente da Pedreira.	Realizar intervenção no território para aumentar sentimento de pertencimento junto à comunidade.	SMSP
		Vácuo de atuação do poder público em determinados espaços.	Realizar operação integrada na rua Araribá, com envolvimento da SLU, Regulação Urbana, SUFIS, GCMBH, etc.	SMSP
Sujeitos / envolvidos	Camelôs, por exemplo na rua Saturnino de Brito.	Há casos de moradores em situação de rua que vendem o que ganham como doação.	Realizar operação fiscal e abordagem a camelôs.	SMSP
Sujeitos / envolvidos	Perueiros.	-	-	-
Sujeitos / envolvidos	Flanelinhas.	-	-	-
Sujeitos / envolvidos	Estacionamento irregular.	-	-	-
Ambiente	Deposição clandestina de lixo (bota fora).	Comerciantes e comunidade local contribuem para sujeira ou podem apoiar na solução.	Realizar intervenção de comunicação e sensibilização de comerciantes e da comunidade local quanto ao descarte e à deposição de lixo.	

Ambiente	Deposição clandestina de lixo (bota fora).	Morador em situação de rua acumula lixo e separa utilidades no meio da rua e embaixo do viaduto, inclusive para vender.	Realizar abordagem e orientação junto aos moradores em situação de rua no sentido de prevenir a deposição de lixo em via pública.	SMSP
Ambiente	Patrimônio público depredado, por exemplo lixeira queimada enquanto morador em situação de rua queima cabos e fios.	Causa relacionada ao furto e venda de cabos, sendo que a ação correspondente a esta causa está no problema abaixo, de furto de cabos semafóricos e de energia. Ação desta linha é mitigadora.	Realizar troca da lixeira queimada, por meio de articulação junto à SMOBI.	SMSP
Ambiente	Iluminação inadequada, por exemplo na passarela.	Poste sem iluminação na passarela.	Realizar troca da iluminação, por meio de articulação junto à BHIP/SMOBI.	SMSP
Gestão de Segurança	Furto e roubo a transeuntes e desordens públicas.	Policimento ostensivo e preventivo deficitário no local. Causa de moradores em situação de rua descenderem da rua Itapicirica para cometer roubos com faca é abordada nos problemas acima, de consumo e tráfico de drogas em via pública e moradores em situação de rua.	Implementar nova fase da Operação Sentinela da Guarda Municipal de Belo Horizonte, com enfoque no patrulhamento a pé na região do Complexo da Lagoinha.	SMSP
			Alocar viatura da Unidade de Segurança e Prevenção - USP na Praça do Peixe.	SMSP
Gestão de Segurança	Furto e roubo a transeuntes.	Há locais de receptação de celulares nas imediações, possivelmente no Shopping Xavantes (R. Curitiba, 149) e Shopping Oiapoque (Av. Oiapoque, 156).	Realizar nova operação que abarque a fiscalização de bares, estabelecimentos e demais locais de receptação.	SMSP

Gestão de Segurança	Furto de cabos semafóricos e de energia.	Há locais de receção nas imediações, nos bairros Bonfim, Carlos Prates e Lagoinha. Possíveis pontos: - Rua Bonfim nº 6 loja 2 e 14; - Av. da N. Senhora de Fátima n. 1170; - Rua Peçanha nº 15; - Rua Itapecerica números 185 e 203.		
---------------------	--	---	--	--