



Gestão e  
disseminação  
de dados na  
**Política Nacional de  
Segurança Pública**

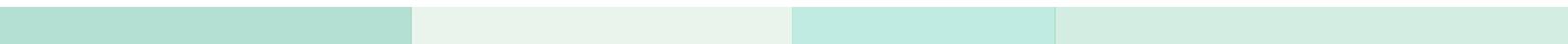
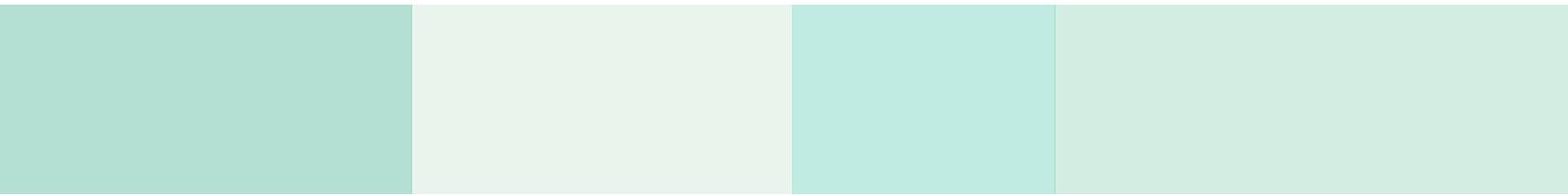
**GABINETES DE GESTÃO INTEGRADA NO  
BRASIL: À GUIA DE INSTITUCIONALIZAÇÃO?**

**Parceria**

Secretaria Nacional de  
Segurança Pública

Ministério da  
Justiça







Gestão e  
disseminação  
de dados na  
**Política Nacional de  
Segurança Pública**

Parceria

Secretaria Nacional de  
Segurança Pública  
Ministério da  
Justiça



# Ficha Institucional

## MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

### Ministro da Justiça

José Eduardo Cardozo

### Secretária Executiva

Márcia Pelegrini

### Secretária Nacional de Segurança Pública

Regina Maria Filomena de Luca Miki

### Departamento de Políticas, Programas e Projetos

Cristina Gross Villanova

### Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública

Isabel Seixas de Figueiredo

### Departamento de Execução e Avaliação do Plano Nacional de Segurança Pública

Sidnei Borges Fidalgo

## FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA

### Presidente do Conselho de Administração

Sérgio Roberto de Abreu

**Conselho de Administração:** Elizabeth Leeds – Presidente de Honra / Arthur Trindade / Eduardo Pazinato / Humberto Vianna / Jésus Trindade Barreto Jr. / José Luiz de Amorim Ratton / Luciene Albuquerque / Paula Poncioni / Renato Sérgio de Lima / Roberto Maurício Genofre / Washington França

**Secretária Executiva:** Samira Bueno

## COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO TERMO DE PARCERIA

Cristina Neme (DEPAID/SENASP) / Cristina Gross Villanova (DEPRO/SENASP) / Renato Sérgio de Lima (FBSP) / Almir Oliveira Júnior (IPEA) / Samira Bueno (FBSP)

## Coordenação Geral

Renato Sérgio de Lima

## Redação

Ludmila Ribeiro

## Expediente



FÓRUM BRASILEIRO DE  
SEGURANÇA PÚBLICA

**Endereço:** Rua Mário de Alencar, 103  
05436-090 – Vila Madalena – São Paulo – SP

**Telefone:** (11) 3081-0925

**E-mail:** contato@forumseguranca.org.br

**Edição de Arte:** Urbana (11) 3828-3991

## Sumário

Apresentação do estudo .....	4
Do desenho da pesquisa.....	6
Da constituição dos GGIs .....	9
Da estrutura organizacional e física.....	16
Dos recursos humanos .....	31
Da constituição do pleno e do funcionamento de suas reuniões .....	37
Do Observatório Segurança Pública (OSP) .....	58
Do Sistema de Videomonitoramento(SV) .....	67
Considerações finais .....	85

## Apresentação do estudo

O objetivo dessa análise é compreender quais são os caminhos que levam à institucionalização dos Gabinetes de Gestão Integrada (estaduais ou municipais) enquanto arranjo organizacional destinado a viabilizar o planejamento de ações integradas de segurança pública, assim como o seu monitoramento e avaliação.

Os Gabinetes de Gestão Integrada foram criados no bojo do II Plano Nacional de Segurança Pública - PNSP (2003-2006), tendo sido implantados nos estados brasileiros durante o processo de institucionalização do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), uma vez que este arranjo organizacional seria uma das engenharias institucionais que viabilizaria a maior articulação entre as distintas instituições do sistema de segurança pública e justiça criminal que atuam em âmbito municipal. Logo, o GGI viabilizaria a reunião mensal das seguintes instituições: Guarda Municipal e Conselho Comunitário de Segurança Pública (quando esses existirem), polícias (Militar e Civil); Defensoria Pública; Ministério Público; Judiciário; Sistema Prisional e Sistema destinado à execução de Medidas Socioeducativas. A proposta era que essas instâncias se reunissem uma vez por mês para a discussão dos principais problemas de segurança e ordem pública da localidade, delineamento de ações de prevenção e repressão ao crime, monitoramento e avaliação dos resultados alcançados com as ações desenvolvidas.

Apesar de essa ação estar prevista no âmbito do II PNSP, foi apenas em 2008 que a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) instituiu uma linha de financiamento específica para que os estados e os municípios pudessem viabilizar a criação de instâncias de gestão dessa natureza no âmbito local. Entre os anos de 2008 e 2010, 104 Gabinetes de Gestão Integrada Municipal foram instituídos a partir desta linha de financiamento, sendo 53 em 2008, 23 em 2009 e 28 em 2010.

Contudo, até o momento, poucas foram as pesquisas que se destinam a avaliar quais são as atividades realizadas pelo GGI na atualidade. Mais raras ainda são as análises que se destinam a descrever o cenário atual dessas instâncias em termos de regras, ações e recursos que elas manejam e, especialmente, do ponto de vista de sua institucionalização enquanto instância de gestão. Com o objetivo de suprimir essa lacuna, no ano de 2012, o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP) realizou a pesquisa “Mapeamentos dos Instrumentos de Gestão da Segurança Pública em âmbito Municipal”, a qual integra parte do acordo de cooperação entre a instituição e o Ministério da Justiça (MJ) para a execução do projeto “Gestão e Disseminação de Dados na Política Nacional de Segurança Pública”.

Para tanto, em um primeiro momento, foram mapeadas junto ao Departamento de Pesquisa e Análise da Informação (DEPAID) da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) do Ministério da Justiça (MJ), todas as experiências que receberam algum tipo de financiamento ou algum tipo de aporte institucional para a constituição de Gabinetes de Gestão Integrada (GGI). Esse levantamento inicial indicou a existência de 131 GGIs, sejam eles municipais ou estaduais espelhados por toda a federação (Tabela 01).

**Tabela 01** - Distribuição dos Gabinetes de Gestão Integrada (estaduais ou municipais) existentes, de acordo com o estado em que essa instância se localiza.

Estado	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Acre	1	,8	,8	,8
Alagoas	2	1,5	1,5	2,3
Amazonas	2	1,5	1,5	3,8
Amapá	1	,8	,8	4,6
Bahia	5	3,8	3,8	8,4
Ceará	3	2,3	2,3	10,7
Distrito Federal	2	1,5	1,5	12,2
Espírito Santo	3	2,3	2,3	14,5
Goiás	8	6,1	6,1	20,6
Maranhão	2	1,5	1,5	22,1
Minas Gerais	7	5,3	5,3	27,5
Mato Grosso do Sul	1	,8	,8	28,2
Mato Grosso	2	1,5	1,5	29,8
Pará	3	2,3	2,3	32,1
Paraíba	1	,8	,8	32,8
Pernambuco	6	4,6	4,6	37,4
Piauí	1	,8	,8	38,2
Paraná	9	6,9	6,9	45,0
Rio de Janeiro	11	8,4	8,4	53,4
Rio Grande do Norte	2	1,5	1,5	55,0
Rondônia	1	,8	,8	55,7
Roraima	1	,8	,8	56,5
Rio Grande do Sul	27	20,6	20,6	77,1
Santa Catarina	1	,8	,8	77,9
Sergipe	2	1,5	1,5	79,4
São Paulo	25	19,1	19,1	98,5
Tocantins	2	1,5	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Departamento de Pesquisa e Análise da Informação (DEPAID) / Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) / Ministério da Justiça (MJ)

Considerando os dados disponíveis na Tabela 01, é visível a elevada concentração de projetos de GGI nos estados do Rio Grande do Sul (20,6% do total) e de São Paulo (19,1% do total).

Do total de experiências mapeadas nesse primeiro contato com o Ministério da Justiça, 11,5% eram GGIs municipais concentrados na capital dos estados, 20,6% eram GGIs estaduais, e 67,9% eram GGIs municipais espalhados pelo interior do estado (Tabela 02). Ou seja, a maioria das experiências financiadas pelo Ministério da Justiça concentra-se nas cidades do interior do país.

**Tabela 02** - Distribuição dos Gabinetes de Gestão Integrada existentes, de acordo com a sua institucionalidade (estadual, capital, municipal).

Institucionalidade	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Municipal capital	15	11,5	11,5	11,5
Estadual	27	20,6	20,6	32,1
Municipal interior	89	67,9	67,9	100,0
<b>Total</b>	131	100,0	100,0	

Fonte: Departamento de Pesquisa e Análise da Informação (DEPAID) / Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) / Ministério da Justiça (MJ)

Importante destacar que os estados de Amapá, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Piauí, Rondônia, Roraima e Santa Catarina possuem apenas GGIs estaduais, não possuindo qualquer experiência de GGI municipal. Além disso, dos demais 20 estados que possuem GGI estadual e municipal, apenas 15 possuem GGIs em suas capitais, quais sejam: Belém (PA), Belo Horizonte (MG), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Goiânia (GO), Maceió (AL), Manaus (AM), Natal (RN), Palmas (TO), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA), São Luiz (MA), Vitória (ES).

A presença de GGI estadual e GGI municipal em uma dada capital da federação é importante por significar a existência de dois canais especializados na discussão de problemas relacionados à ordem e segurança pública e, ainda, desenho, monitoramento e avaliação de iniciativas que tenham como objetivo a prevenção e a repressão ao crime. Por exemplo, no caso de Minas Gerais, isso significa que na reunião do GGI municipal são tratados apenas os problemas da cidade de Belo Horizonte enquanto na reunião do GGI estadual são tratados os problemas dos demais 852 municípios do estado que podem ou não impactar na administração da segurança pública da capital.

## Do desenho da pesquisa

Conforme destacado anteriormente, dois foram os objetivos dessa pesquisa. O primeiro era mapear os GGIs existentes no país. O segundo era verificar o seu grau de institucionalidade e, dessa maneira, apontar que fatores parecem contribuir ou inviabilizar o funcionamento dessa instância ao longo de tempo. Uma análise dessa natureza é importante por identificar que pontos devem ser reforçados pelo DEPAID/SENASP/MJ para que os GGIs possam, de fato, se constituir em uma instância de análise dos problemas de ordem e segurança pública da localidade e, ainda, de planejamento e avaliação de ações integradas que tenham como objetivo a prevenção e a repressão ao crime.

Nesse sentido, foram enviados questionários online a todos os 131 GGIs mapeados na primeira fase da

pesquisa. Além disso, foram enviados emails do próprio DEPAID/SENASP/MJ com o objetivo de reforçar a importância do preenchimento de tal instrumento, já que a análise final da base de dados passaria a condicionar o destino dos recursos para essa ação. Por fim, ligações do FBSP foram feitas a quase todos os GGIs mapeados com o objetivo de reforçar esses dois pontos. Em que pese o uso dessas distintas metodologias, a taxa de resposta foi de 40%, já que dos 131 questionários enviados, apenas 58 retornaram preenchidos no todo ou em parte (Tabela 03).

**Tabela 03** - Distribuição dos Gabinetes de Gestão Integrada que responderam ao questionário por estado da federação e de acordo com a quantidade de GGIs existentes em cada estado Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Estado	Total de GGIs	GGIs participantes da pesquisa	Quantidade de não respondentes
AC Acre	1	0	1
AL Alagoas	2	0	2
AM Amazonas	2	1	1
AP Amapá	1	0	1
BA Bahia	5	3	2
CE Ceará	3	2	1
DF Distrito Federal	2	0	2
ES Espírito Santo	3	4	-1
GO Goiás	8	2	6
MA Maranhão	2	0	2
MG Minas Gerais	7	5	2
MS Mato Grosso do Sul	1	0	1
MT Mato Grosso	2	1	1
PA Pará	3	0	3
PB Paraíba	1	0	1
PE Pernambuco	6	2	4
PI Piauí	1	0	1
PR Paraná	9	1	8
RJ Rio de Janeiro	11	9	2
RN Rio Grande do Norte	2	0	2
RO Rondônia	1	1	0
RR Roraima	1	0	1
RS Rio Grande do Sul	27	6	21
SC Santa Catarina	1	1	0
SE Sergipe	2	0	2
SP São Paulo	25	19	6
TO Tocantins	2	1	1
<b>Total</b>	131	58	73

Fonte: Departamento de Pesquisa e Análise da Informação (DEPAID) / Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) / Ministério da Justiça (MJ) e Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Em que pese o fato de essa taxa de retorno inviabilizar a realização de um censo dos GGIs existentes em todo país, a taxa de resposta alcançada foi substantivamente superior à de pesquisas desse gênero (que, em geral, contam com uma taxa de retorno de 20%). Além disso, a taxa de resposta acompanhou as características do universo. Afinal, conforme denota a Tabela 04, do total de respondentes (58), a menor parte é de GGIs estaduais (08) e a maior parte é de GGIs municipais (49). Dos GGIs municipais, a maioria (42) encontra-se vinculada a municípios do interior em detrimento da capital (07). Por fim, cumpre destacar que um dos respondentes possui institucionalidade distinta, sendo este o Gabinete de Gestão Integrada Intermunicipal de Embu, localizado no estado de São Paulo.

**Tabela 04** - Distribuição dos Gabinetes de Gestão Integrada que responderam ao questionário, de acordo com a institucionalidade (municipal, estadual e outro) e a localização (capital e interior) - Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Institucionalidade do GGI	Capital		
	Não	Sim	Total
Gabinete de Gestão Integrada Municipal	41	8	49
Gabinete de Gestão Integrada do Estadual	0	8	8
Outro	1	0	1
<b>Total</b>	42	16	58

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Portanto, como a taxa de resposta acompanhou a própria natureza do universo - em termos de quantitativos de GGIs por unidade da federação - ela termina por se consubstanciar em uma amostra válida do fenômeno, viabilizando uma análise bastante adequada das variáveis que contribuem ou que inviabilizam a institucionalização dessa instância de gestão no nível estadual e municipal (capital ou interior).

É importante destacar que por institucionalização compreende-se aquela agência governamental cujas práticas foram devidamente padronizadas e rotinizadas, contando com agentes que realizam as ações nos moldes prescritos de maneira razoavelmente continuada, fazendo com que a instância seja reconhecida como uma regra e um recurso importante e razoavelmente estável a ser acessado para o desenvolvimento, monitoramento e avaliação de iniciativas destinadas à prevenção e repressão do delito.

Nesse sentido, para a análise do processo de institucionalização, esse relatório encontra-se dividido em oito seções. A primeira aborda o processo de constituição dos GGIs, destacando quando essa instância foi criada e quais foram os instrumentos normativos que orientaram esse processo. A segunda seção analisa a estrutura física do GGI, em uma tentativa de identificar quais são os equipamentos disponíveis para que essa instância seja capaz de realizar as atribuições previstas nos decretos de criação e regimentos

internos. A terceira seção aborda os recursos humanos empregados de maneira exclusiva nos GGIs, procurando identificar, inclusive, os principais incentivos recebidos pelos atores para compor essa instância.

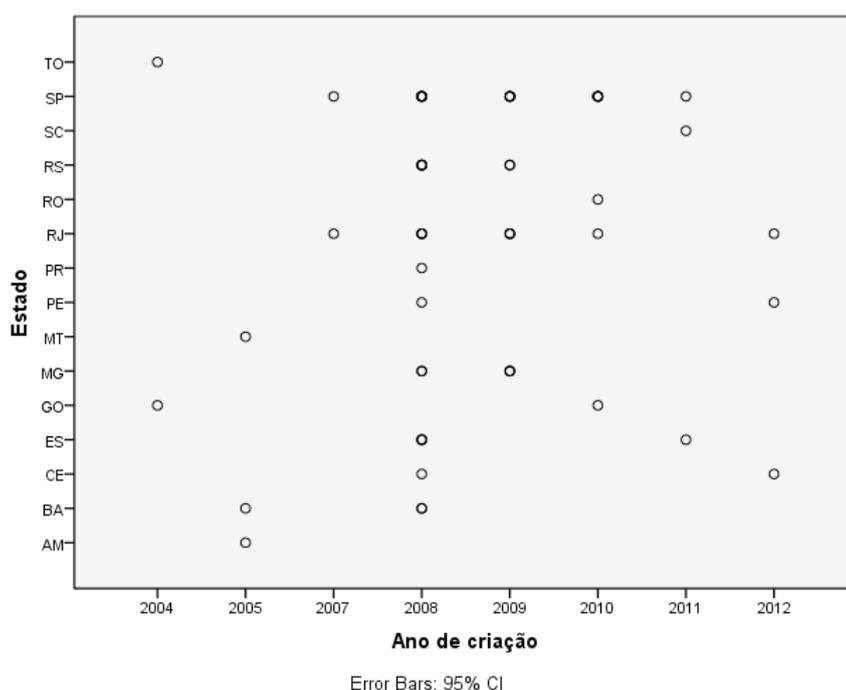
Em seguida, as instâncias específicas do GGI são abordadas de acordo com o seu funcionamento. Assim, a quarta seção aborda o processo de constituição e funcionamento do pleno, a quinta seção a rotina dos observatórios de segurança pública, enquanto a sexta seção procura descrever o cotidiano do sistema de videomonitoramento. Já a última seção procura identificar tanto os avanços gerados pelo GGI em termos de gestão de políticas de segurança pública como ainda os principais desafios a serem superados para que esse órgão possa efetivamente desempenhar a sua função.

## Da constituição dos GGIs

Conforme destacado na apresentação dessa pesquisa, a metodologia de gestão integrada da segurança pública pela via de constituição de GGIs foi desenvolvida no âmbito do II PNSP (2003-2006), tendo ganhado absoluta proeminência com o PRONASCI (2007). Afinal, a lei que regulamenta essa política pública (Lei 11.530/07), estabelece que “o Pronasci será executado de forma integrada pelos órgãos e entidades federais envolvidos e pelos Estados, Distrito Federal e Municípios que a eles se vincularem voluntariamente, mediante instrumento de cooperação federativa” (Art. 5o).

Para aderir ao PRONASCI, “o ente federativo deverá aceitar algumas condições, sem prejuízo do disposto na legislação aplicável e do pactuado no respectivo instrumento de cooperação” (Art. 6o), sendo a primeira delas “a criação de Gabinete de Gestão Integrada - GGI” (inciso I). Essa informação explica por que a maioria dos GGIs foi criada após o ano de 2008, quando a lei do PRONASCI entrou em vigor (Gráfico 01). Afinal, antes disso, poucos eram os estados que possuíam GGIs (municipais ou estaduais).

**Gráfico 1** - Distribuição do ano de criação do GGI por estado da federação Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

De maneira geral, esse entendimento pode ser confirmado a partir da resposta à pergunta que procurava reconstituir o processo histórico de criação do GGI. Afinal, dentre todos os que responderam ao questionário, a maioria afirmou que essa instância foi constituída como uma decorrência das exigências estabelecidas pelo Governo Federal para recebimento de recursos.

**Tabela 05** - Razão apontada para a constituição do Gabinete de Gestão Integrada Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Repensando a história do próprio GGI, é possível afirmar que esse foi instituído	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Pelo próprio município/estado, que sempre primou pela tentativa de integrar as forças de segurança pública que aqui atuam	28	48,3	48,3
Como uma decorrência das exigências para recebimento dos recursos do Governo Federal	30	51,7	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Quando os entrevistados foram indagados quanto ao instrumento normativo que orientou a constituição do GGIs, apenas um disse que esse não foi formalmente constituído. Dos demais 57 respondentes, a maioria informou que o GGI da localidade foi criado a partir de decreto (73,7%). Em parte, essa institucionalidade dada pelo uso de instrumentos oficiais para a constituição do GGI (Tabela 06), decorre da própria necessidade de formalização dessa criação para fins de comprovação do Art. 60, I da Lei 11.530/07, para que o estado ou município pudesse ser contemplado com os recursos do PRONASCI.

**Tabela 06** - Distribuição do GGI quanto ao tipo de instrumento normativo  
Gabinetes de Gestão Integrada que responderam existir instrumento normativo  
(2012-2013)

Tipo de instrumento normativo que instituiu o GGI	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Lei	13	22,4	22,8	22,8
Decreto	42	72,4	73,7	96,5
Portaria	1	1,7	1,8	98,2
Outro	1	1,7	1,8	100,0
<b>Total</b>	57	98,3	100,0	
Não se aplica	1	1,7		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Uma vez criado o GGI, para que os procedimentos que orientam o seu funcionamento possam ser efetivamente institucionalizados, faz-se indispensável a redação de um regimento interno. Dessa maneira, tanto os indivíduos que participaram de sua constituição, como aqueles que virão a participar de seu funcionamento em um momento futuro, saberão que indivíduos são membros dessa instância, quais são os procedimentos a serem empregados para a análise dos problemas de segurança e ordem pública, como a metodologia de monitoramento e avaliação das ações realizadas pelas organizações que compõem o GGI para enfrentamento dessa situação. Nesse quesito, a possibilidade de institucionalização dos GGIs já começa a se comprometer. Afinal, do total de respondentes, mais da metade afirmou que o GGI não possui estatuto ou regimento interno orientando os processos de constituição e funcionamento dessa instância de gestão (Tabela 07).

**Tabela 07** - Distribuição do GGI quanto a existência de estatuto ou regimento interno  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Este GGI possui estatuto e/ou regimento interno especificando as suas atribuições?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	31	53,4	53,4	53,4
Sim	27	46,6	46,6	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Uma vez identificados os documentos que orientam a constituição e funcionamento desta instância, cumpre verificar qual o conteúdo dos mesmos, especialmente, no que diz respeito à atribuição de competências e, ainda, à vinculação do GGI às demais instâncias de gestão da segurança pública existentes, em âmbito estadual ou municipal.

Entre os respondentes que qualificaram para resposta a essa indagação, isto é, entre aqueles que possuem algum instrumento normativo orientando a constituição e funcionamento do GGI, a maioria respondeu que a atribuição de competências está descrita em alguma legislação posterior à lei de criação do GGI (Tabela 08).

**Tabela 08** - Distribuição do GGI em relação ao modo como se dá a atribuição de competências  
Gabinetes de Gestão Integrada do qual existem estatuto ou regimento interno (2012-2013)

Como se dá a atribuição de competências do GGI?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Na lei de criação do GGI	10	17,2	40,0	40,0
Em legislação ou documento publicado após a instituição do GGI	15	25,9	60,0	100,0
<b>Total</b>	25	43,1	100,0	
Não se aplica	31	53,4		
Sem informação	2	3,4		
<b>Total</b>	33	56,9		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

No que se refere à instância a qual o GGI encontra-se vinculado, é interessante destacar que na maioria dos casos esse compõe o *staff* do chefe do executivo na localidade (gabinete do prefeito), sendo que a segunda opção é a vinculação à secretaria que cuida especificamente dos problemas de ordem e segurança pública (Tabela 09).

**Tabela 09** - Distribuição dos GGI quanto ao seu tipo de vinculação  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

<b>Considerando a estrutura normativa que estrutura as atividades do GGI, é possível afirmar que essa instância encontra-se vinculada a</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem cumulativa</b>
Gabinete do Prefeito	31	53,4	53,4	53,4
Gabinete do Governador	1	1,7	1,7	55,2
Secretaria Municipal de Defesa Social ou congêneres	14	24,1	24,1	79,3
Secretaria de Estado de Defesa Social ou congêneres	8	13,8	13,8	93,1
Outro	4	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Como a maioria dos GGIs em análise é municipal, pode-se especular que o arranjo institucional mais comum - vinculação do GGI ao gabinete do prefeito - é decorrente da própria inexistência de uma secretaria de ordem ou segurança pública na localidade. Nessas situações, o GGI passa a se configurar como a primeira instância especializada para a gestão dos problemas relacionados à desordem e ao crime no âmbito local. Para que essa hipótese pudesse ser analisada de maneira mais detalhada, os respondentes foram indagados sobre os procedimentos que levaram à constituição desse arranjo institucional, qual seja, vinculação do GGI à instância apontada na figura anterior.

Conforme se depreende da Tabela 10, parece que essa hipótese de pesquisa se verifica. Afinal, uma boa parte dos respondentes afirmou que a opção de institucionalidade era decorrente de orientações do próprio DEPAID/SENASP/MJ, que foi o responsável por disseminar entre os municípios brasileiros o modelo de legislação que orientava o processo de constituição dos GGIs. Então, nos casos em que a secretaria não existia, os gestores públicos optavam por colocar o GGI como órgão de *staff* da prefeitura.

**Tabela 10** - Distribuição dos GGI em relação à forma de constituição do arranjo institucional Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Pensando na vinculação do GGI respondida na questão anterior, qual a afirmação que melhor descreve o processo que resultou em tal arranjo institucional	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Houve uma discussão prévia e, após essa, decidiu-se que o GGI ficaria vinculado ao órgão assinalado na resposta anterior	33	56,9	56,9	56,9
O modelo de legislação para constituição do GGI dizia que esse deveria estar vinculado a uma secretaria e, por isso, optamos por esta opção	24	41,4	41,4	98,3
Outro	1	1,7	1,7	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Outra informação de extrema importância nesse processo de estruturação do GGI é o seu reconhecimento enquanto órgão de assessoria, seja da prefeitura ou do gabinete do governador, seja da secretaria de segurança. Nesse sentido, quanto maior a formalização desse reconhecimento, maior tende a ser a importância da instância na análise das causas do problema de desordem e crime e, por conseguinte, na elaboração de ações destinadas à garantia da segurança pública.

De acordo com as informações apresentadas pela Tabela 11, metade dos GGIs possui organograma que os reconhece como órgão de *staff* da instância à qual ele se encontra vinculado. Interessante destacar que esse resultado não apresenta variações de acordo com a natureza do vínculo (se gabinete do chefe do executivo ou secretaria). Esse resultado parece indicar que o reconhecimento dado à relevância do GGI como órgão de assessoria não é decorrente da instância à qual ele se encontra vinculado.

**Tabela 11** - Distribuição dos GGI em relação à existência de organograma identificando-o como instância de assessoria  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Considerando a estrutura normativa que estrutura as atividades do GGI, é possível afirmar que essa instância encontra-se vinculada à(ao)	Considerando ainda a estrutura normativa, existe organograma que localiza o GGI como instituição de assessoria no âmbito do governo estadual ou municipal?		
	Não	Sim	Total
Gabinete do Prefeito	18	13	31
Gabinete do Governador	0	1	1
Secretaria Municipal de Defesa Social ou congêneres (Segurança Pública, Justiça, Ordem Pública)	7	7	14
Secretaria de Estado de Defesa Social ou congêneres (Segurança Pública, Justiça, Ordem Pública)	4	4	8
Outro	2	2	4
<b>Total</b>	31	27	58

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Uma vez analisados os processos que levaram à constituição do GGI, cumpre verificar como ele se apresenta ao mundo externo. Ou seja, será que uma vez estabelecido legalmente o GGI é capaz de se fazer visível a todos aqueles que têm interesse pela temática da gestão da segurança pública?

Nos dias de hoje, uma das maneiras de se fazer visível é a partir da elaboração de uma página de internet acessível a todos aqueles que procuram informações sobre gestão da segurança pública. Do total de GGIs pesquisados, apenas dois possuem site de internet - o GGI municipal de Campo dos Goytacazes e o GGI estadual de Cuiabá - demonstrando que a exposição na internet ainda não é uma preocupação de agências dessa natureza.

Outra forma de verificar se o GGI possui uma identidade institucional maior do que a estabelecida legalmente em sua lei de criação ou em seu regimento interno é analisando se essa instância possui (ou não) um logotipo que a identifique. Afinal, do ponto de vista sociológico, ser identificado por um símbolo em detrimento de seu nome significa ser reconhecido como uma instância que possui algum papel e alguma identidade maior do que a simples reunião de seus membros. Nesse critério, do total de GGIs que responderam ao questionário, onze afirmaram possuir logotipo, sendo interessante destacar que, entre esses, encontra-se o GGI Intermunicipal de Embú, denotando que esse tipo de arranjo institucional pode ter uma visibilidade ainda maior do que os GGIs municipais e estaduais (Tabela 12).

**Tabela 12** - Distribuição dos GGI quanto a existência de logotipo por tipo de GGI Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

O GGI possui logotipo?	Tipo de GGI, considerando a territorialidade			Total
	Gabinete de Gestão Integrada Municipal	Gabinete de Gestão Integrada do Estadual	Gabinete de Gestão Integrada do Intermunicipal	
Não	43	4	0	47
Sim	6	4	1	11
<b>Total</b>	49	8	1	58

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Portanto, considerando-se o processo de constituição dos GGIs é possível afirmar que a maioria dessas instâncias foi criada como uma decorrência das exigências estabelecidas pela Lei 11.530/07 para recebimento de recursos do PRONASCI. Exatamente por isso, a maioria dos respondentes afirmou contar com decreto de criação, mas apenas metade possui regimento e organograma que estabeleça essa instância como órgão de assessoria ou do Gabinete do chefe do executivo ou da Secretaria de Ordem / Segurança Pública. Para além disso, poucos são os GGIs que têm uma preocupação em mostrar a sua existência ao público externo seja a partir da criação de logotipos de identificação dessa instância ou, até mesmo, a partir da constituição de sites que possam ser consultados por todos aqueles que se interessam pelo tema.

Um exemplo de GGI que parece estar em processo de institucionalização é o GGI do estado de Cuiabá. Constituído em 01/01/2005, como uma decorrência não das exigências do PRONASCI (que viria a ser instituído apenas em 2007), mas dos recursos advindos do Governo Federal que viabilizaram a compra de material, esse GGI parece possuir todos os requisitos indispensáveis para ser considerado como uma instância em processo de institucionalização. Afinal, o GGI do estado de Cuiabá foi instituído por Decreto Estadual, que estabelece ainda as regras para funcionamento dessa instância, tal qual modelo de legislação sugerido pelo DEPAID/SENASP/MJ à época. E, apesar de estar vinculado à Secretaria Estadual de Segurança, possui tanto um logotipo quanto um web-site específico<sup>1</sup>, no qual é possível encontrar informações sobre todas as reuniões realizadas entre 2005 e 2013, bem como as ações delas derivadas e a efetividade de tais intervenções.

## Da estrutura organizacional e física

O segundo item a ser analisado quando se examina o processo de institucionalização de esferas de gestão, como é o caso dos GGIs, é a existência de recursos físicos materiais suficientes para viabilizar o

<sup>1</sup> <http://www.seguranca.mt.gov.br/ggi.php>, acesso em 01/06/2013.

funcionamento dessa instância. Nesse sentido, o primeiro item investigado foi exatamente as instâncias que compõem o GGI, já que os recursos materiais existentes devem ser condizentes com a complexidade do arranjo organizacional que essa instância possui.

Do ponto de vista ideal, a essência do GGI seria o pleno, composto por todas as organizações que se encontram envolvidas de maneira direta ou indireta com a gestão da segurança pública no âmbito estadual, regional ou local. De maneira geral, os dados coletados pela pesquisa indicam que as principais agências responsáveis pela gestão da segurança pública participam da constituição do pleno, sendo a surpresa a ausência do Conselho Estadual de Segurança Pública e da Secretaria de Administração Penitenciária dessas instâncias (Quadro 01), já que ambas as instituições possuem papel de destaque nessa seara.

**Quadro 1** - Instituições que participam da constituição do pleno dos GGIs  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

<b>Instituição</b>	<b>Participa do GGI?</b>
Secretaria de Estado de Defesa Social ou congêneres (Segurança Pública, Justiça, Ordem Pública)	Sim
Secretaria Municipal de Defesa Social ou congêneres (Segurança Pública, Justiça, Ordem Pública)	Sim
Gabinete do prefeito	Sim
Gabinete do Governador	Não
Polícia Militar	Sim
Polícia Civil	Sim
Corpo de Bombeiros Militar	Sim
Guarda Municipal	Sim
Polícia Federal	Sim
Polícia Rodoviária Federal	Sim
Poder Judiciário (juízes)	Sim
Ministério Público (promotores)	Sim
Defensoria Pública	Sim
Conselho Estadual de Segurança Pública	Não
Conselho Municipal de Segurança Pública	Sim
Conselho Comunitário de Segurança Pública (CONSEP)	Sim
Conselho Tutelar	Sim
Observatório de Segurança Pública	Sim
Sistema de videomonitoramento	Sim
Secretaria de Estado de Defesa Civil	Não
Secretaria de Estado de Administração Penitenciária	Não
Secretarias municipais outras (não mencionadas anteriormente)	Sim
Associação Comunitária	Sim

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Ao pleno se agregaria a coordenação executiva, que seria a responsável por conduzir as reuniões de todas as organizações que compõem essa instância de gestão. Além disso, o GGI deveria contar com uma secretaria executiva, que seria a responsável por fazer todos os informes relativos às datas de reuniões e ao que foi discutido e deliberado em cada qual e, ainda, organizar os materiais indispensáveis à boa condução da reunião propriamente dita.

Os GGIs podem ainda possuir observatórios de segurança pública, que seriam aquelas instâncias com a responsabilidade de analisar as causas da desordem urbana e da criminalidade na localidade bem como avaliar o impacto gerado na ordem e na segurança pública como decorrência das intervenções realizadas pelas organizações que compõem o pleno do GGI. Nos últimos anos, como decorrência dos recursos do PRONASCI, a esse arranjo se somou ainda o sistema de videomonitoramento, que consiste na instalação de câmeras de vigilância em pontos estratégicos da cidade *vis-à-vis* uma central de monitoramento dessas imagens, de maneira a captar a dinâmica da vida urbana e, com isso, desenhar de maneira ainda mais minuciosa as possíveis causas da desordem e da criminalidade na localidade.

Portanto, de acordo com as normativas decorrentes da instalação e repasse de recursos do PRONASCI, os GGIs deveriam possuir idealmente, pelo menos, cinco instâncias, quais sejam: pleno, coordenação executiva, secretaria executiva, observatório de segurança pública e sistema de videomonitoramento.

A maioria possui a Secretaria Executiva, sendo interessante notar que em sete casos os entrevistados afirmaram sequer possuir o Pleno, o que pode estar denotando a incapacidade do entrevistado em compreender qual o sentido dessa expressão, já que, sem o Pleno, não existe GGI. No que se refere às instâncias de análise das causas dos fenômenos que deveriam ser o cerne da discussão do GGI, é interessante destacar que um grande número de GGIs pesquisados ainda não possui nem sistema de videomonitoramento e nem observatório de segurança pública, o que pode contribuir não apenas para a qualidade das discussões do pleno como, ainda, para a propriedade das ações deliberadas *vis-à-vis* a própria dinâmica das ações. Por fim, cumpre destacar que o “outros” disposto na Tabela 13 diz respeito, especialmente, às salas de telecurso para a Guarda Municipal e, ainda, instâncias de coordenação que se dizem externas ao GGI, sendo impossível precisar ao certo qual o significado dessa dimensão.

**Tabela 13** - Instâncias que compõem a estrutura institucional do GGI  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Instâncias que compõem a estrutura institucional do GGI	Não		Sim		Total	
	N	%	N	%	N	%
Coordenação executiva	8	13,8%	50	86,2%	58	100,0%
Secretaria Executiva	2	3,4%	56	96,6%	58	100,0%
Pleno	7	12,1%	51	87,9%	58	100,0%
Sistema de vídeo monitoramento	16	27,6%	42	72,4%	58	100,0%
Observatório de segurança pública	22	37,9%	36	62,1%	58	100,0%
Outros	10	37,0%	17	63,0%	27	100,0%

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Considerando esse arranjo ideal, é possível constatar que, do total de GGIs analisados, 25 possuem todas essas cinco esferas, sendo interessante destacar que nenhum deles é GGI estadual. Ou seja, os dados apresentados pela Tabela 14 parecem indicar que a presença de Observatório de Segurança Pública e Sistema de Videomonitoramento, combinados com as demais dimensões é um tipo de arranjo organizacional que se faz presente apenas nos GGIs municipais e Intermunicipal.

**Tabela 14** - Instâncias que compõem a estrutura do GGI, por territorialidade desse  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

GGI completo com cinco instituições	Territorialidade			Total
	Gabinete de Gestão Integrada Municipal	Gabinete de Gestão Integrada do Estadual	Gabinete de Gestão Integrada Intermunicipal	
Não	25	8	0	33
Sim	24	0	1	25
<b>Total</b>	49	8	1	58

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Contudo, de nada adianta possuir esferas que, em tese, deveriam realizar atividades especializadas para que o GGI possa efetivamente se constituir em esfera de gestão da segurança pública, se elas não apresentam qualquer tipo de relacionamento entre si. Nesse sentido, é interessante destacar que mais da metade (30 GGIs) possuem uma espécie de instrumento normativo ou organograma que estabelece as competências de cada instância e, ainda, as interfaces existentes entre o trabalho de cada qual.

Desse total, 13 possuem as cinco instâncias consideradas como estruturadoras do próprio conceito de Gabinete de Gestão Integrada e 17 possuem algumas, mas não todas. Ou seja, de acordo com os dados

dispostos na Tabela 15, alguns GGIs, apesar de possuírem as cinco instâncias, não possuem qualquer preocupação com a forma de organização e intercâmbio do trabalho realizado por cada qual.

**Tabela 15** - Distribuição dos GGI quanto a existência das cinco instâncias e existência de documento que estabelece a relação entre essas Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

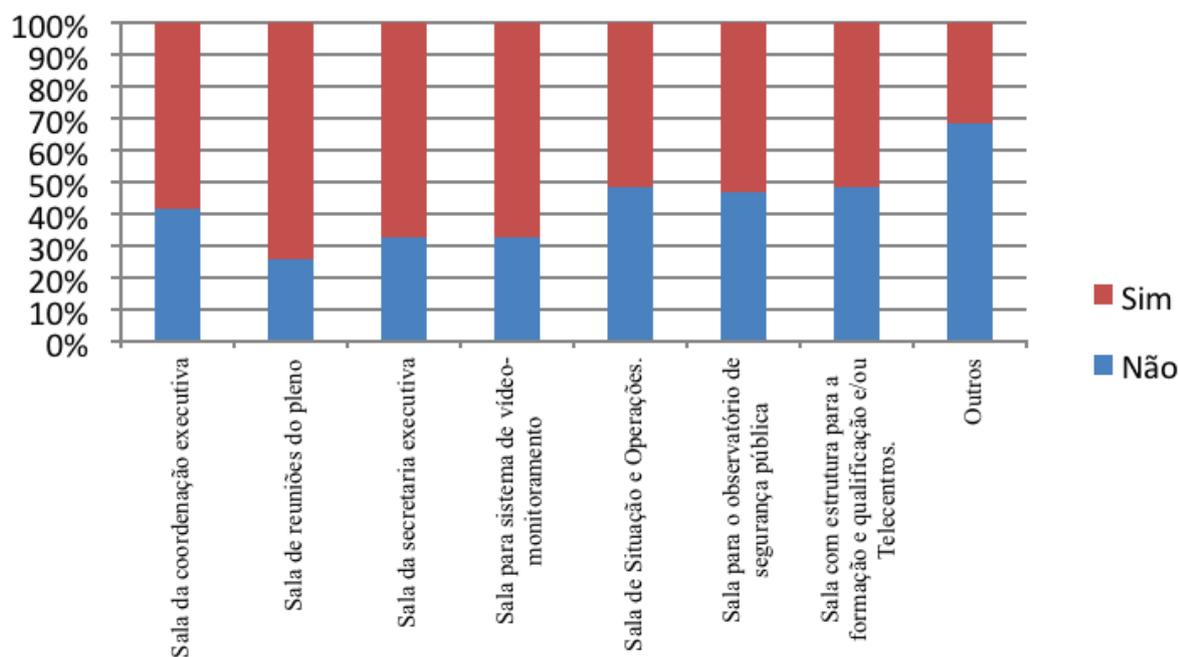
Gabinete de Gestão Integrada com as cinco instâncias?	Possui organograma/documento especificando como as instâncias que compõem o GGI se relacionam entre si?		
	Não	Sim	Total
Não	16	17	33
Sim	12	13	25
<b>Total</b>	28	30	58

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

De maneira geral, outro ponto que merece ser investigado é o que diz respeito à conexão existente entre estrutura organizacional do GGI e estrutura material do mesmo. Afinal, de nada adianta o GGI possuir formalmente pleno, coordenação executiva, secretaria executiva, observatório de segurança pública e sistema de videomonitoramento se, materialmente, o coordenador de todas essas instâncias é exatamente o mesmo (o que inviabiliza o princípio da especialização) e o GGI sequer possui um computador para registro da natureza das discussões realizadas no pleno.

Dessa maneira, o primeiro ponto a ser investigado foi se os espaços físicos destinados a cada uma das esferas que compõe a estrutura do GGI foi construída especificamente para a finalidade que ela possui. Essa questão é importante porque, especialmente as salas do pleno e de videomonitoramento demandam uma disposição de materiais, bem como equipamentos que não são encontrados em salas tradicionais. Já a coordenação e a secretaria executiva podem funcionar muito bem com uma disposição e maquinário semelhante ao de qualquer escritório de uma repartição pública. Conforme demonstra o Gráfico 02, a maioria das salas que abrigam as instâncias que compõem o GGI foi construída especificamente para essa finalidade, o que pode estar indicando certa especialização dessas esferas de gestão.

**Gráfico 2** - Salas que foram construídas especificadamente para o GGI  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

No entanto, mais do que destinar uma sala específica para a realização de certas atividades, faz-se indispensável equipá-la de maneira pertinente à função que ela irá desempenhar no âmbito do GGI. Nesse sentido, faz-se indispensável investigar qual a origem dos recursos que foram empregados no processo de estruturação física dos GGIs, pois, considerando que a maioria deles é municipal e que do ponto de vista constitucional os municípios não possuem função explícita na seara da segurança pública, é bem provável que eles também não possuam recursos disponíveis para a criação de arranjos organizacionais dessa natureza que, em geral, demandam um dinheiro do qual o município dificilmente pode dispor. Assim, é adequado pressupor que o repasse de recursos estaduais ou federais para a realização dessa atividade pode implicar em um GGI melhor estruturado.

De acordo com os dados dispostos na Tabela 16, dentre os GGIs municipais, a maioria apenas pôde ser estruturada em razão dos repasses do Governo Federal. Já entre os GGIs estaduais, é possível constatar que, em que pese à existência de transferências dessa natureza, parece que são os recursos do próprio Estado os que efetivamente determinam a constituição dessa instância de gestão.

**Tabela 16** - Distribuição dos GGIs de acordo com a origem dos recursos destinados à estruturação física e a territorialidade  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Pensando na estruturação do GGI em termos físicos, é possível afirmar que	Territorialidade			
	Gabinete de Gestão Integrada Municipal	Gabinete de Gestão Integrada do Estadual	Gabinete de Gestão Integrada Intermunicipal	Total
A estruturação física (constituição de salas, compra de mobiliário, equipamentos, etc.) apenas foi possível porque houve transferência de recursos do governo federal.	28	0	1	29
Em que pese os recursos do governo federal, foram os recursos do estado/município que viabilizaram a institucionalização do GGI.	11	3	0	14
Não houve recursos do governo federal e, por isso, a institucionalização do GGI ocorreu a partir apenas dos recursos estaduais/municipais.	10	5	0	15
<b>Total</b>	49	8	1	58

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Como 40 respondentes afirmaram ter recebido recursos do Governo Federal que auxiliaram na constituição do GGI em todo ou em parte, a pergunta seguinte indagava quanto à fonte de recursos. As respostas confirmam que a maioria dos GGIs foi, de fato, financiada como uma decorrência das exigências do PRONASCI e, por isso, tem neste programa a sua fonte principal de financiamento (Tabela 17).

**Tabela 17** - Distribuição dos GGIs de acordo com a fonte dos recursos recebidos do Governo Federal  
Gabinetes de Gestão Integrada que receberam recursos do Governo Federal (2012-2013)

Fonte dos recursos do Governo Federal	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
PRONASCI	37	63,8	92,5	92,5
Convênio com a SENASP, aplicando recursos de outras fontes que não o FNSP e o PRONASCI	3	5,2	7,5	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Como um dos objetivos das verbas do PRONASCI destinada à constituição dos GGIs era auxiliar na constituição de uma instância de gestão completa, isto é, que possuísse as cinco esferas mencionadas anteriormente (secretaria executiva, coordenação executiva, pleno, observatório de segurança e sistema

de videomonitoramento), a pergunta seguinte indagava sobre o momento em que o município/estado recebeu verbas do Governo Federal. De maneira geral, os dados sumarizados pela Tabela 18 indicam que esse objetivo foi, em geral, alcançado. Contudo, é importante destacar que nove GGIs afirmaram ter recebido recursos da SENASP/MJ para a realização de ações específicas na localidade.

**Tabela 18** - Momento em que o GGI recebeu recursos do Governo Federal  
Gabinetes de Gestão Integrada que receberam recursos do Governo Federal (2012-2013)

Momento em que o GGI recebeu recursos do governo federal	Não		Sim		Total	
	N	%	N	%	N	%
Na implantação do pleno	10	25,0%	30	75,0%	40	100,0%
Na instituição da secretaria executiva	14	35,0%	26	65,0%	40	100,0%
Na constituição do sistema de videomonitoramento	10	25,0%	30	75,0%	40	100,0%
No desenvolvimento de ações específicas	31	77,5%	9	22,5%	40	100,0%
Outros	31	77,5%	9	22,5%	40	100,0%

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Se a maioria dos respondentes afirma ter recebido recursos do Governo Federal no momento de constituição das principais instâncias que ajudam a compor o GGI (como pleno, secretaria executiva, observatório de segurança pública e sistema de videomonitoramento), cumpre investigar qual foi o destino dado a esses recursos. Ou seja, será que efetivamente os estados e municípios contemplados com recursos do PRONASCI utilizaram essas verbas para a constituição e início do funcionamento das instâncias que compõem o GGI?

As informações apresentadas pela Tabela 19 demonstram que esse recurso recebido do governo federal foi utilizado especialmente na compra de equipamentos indispensáveis para que cada uma dessas instâncias pudesse realizar as atividades que suscitam a sua criação. Para além disso, interessante destacar o uso de tais recursos no custeio de viagens para conhecimento de outras experiências de GGI e custeio de curso de qualificação tanto para que o Secretário Executivo pudesse se inteirar de quais atividades lhe seriam demandas como ainda para preparar os integrantes do GGI na metodologia de solução de problemas que, geralmente, é utilizada para a condução das reuniões do pleno.

**Tabela 19** - Destino dos recursos recebidos do Governo Federal  
Gabinetes de Gestão Integrada que receberam recursos do Governo Federal (2012-2013)

Destino dos recursos recebidos do Governo Federal	Não		Sim		Total	
	N	%	N	%	N	%
Estruturação do GGI com compra de equipamentos	7	17,5%	33	82,5%	40	100,0%
Curso de qualificação para que os integrantes do GGI fossem capacitados na metodologia da reunião	32	80,0%	8	20,0%	40	100,0%
Constituição de Observatório de Segurança Pública	16	40,0%	24	60,0%	40	100,0%
Consultoria para estruturação do observatório	31	77,5%	9	22,5%	40	100,0%
Compra de software para gestão do observatório	30	75,0%	10	25,0%	40	100,0%
Contratação de consultoria para desenvolvimento de metodologia para condução das reuniões	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
Compra de câmeras de vigilância curso para treinamento operacional do vídeo monitoramento guarda e brigada	17	42,5%	23	57,5%	40	100,0%
Custeio de viagens para conhecimento de outras experiências de GGI	36	90,0%	4	10,0%	40	100,0%
Custeio de curso de qualificação para que o Secretario executivo	38	95,0%	2	5,0%	40	100,0%
Outros	33	82,5%	7	17,5%	40	100,0%

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Como a maioria dos respondentes afirmou ter utilizado os recursos do governo federal para adquirir equipamentos indispensáveis ao funcionamento do GGI, cumpre investigar quais são esses e se, de fato, esses apresentam uma relação direta com a atividade finalística de cada uma das instâncias que o compõe.

A Tabela 20 apresenta os quantitativos mínimos, máximos e médios de materiais básicos adquiridos para a constituição do GGI (que inclui a secretaria e coordenação executiva e o pleno), o observatório de segurança pública e, ainda, o sistema de videomonitoramento. De maneira geral, os equipamentos são condizentes com as atividades finalísticas de cada uma dessas instâncias que compõe o GGI, tal como mesas de reunião e cadeiras (para a constituição da secretaria e do pleno), computadores (para a constituição dos observatórios de segurança) e, ainda, switch e unidades de rádio (para a constituição do sistema de videomonitoramento).

**Tabela 20** - Distribuição dos GGIs quanto aos equipamentos existentes em suas principais instâncias (Secretaria executiva/pleno, Observatórios de Segurança e Sistema de Videomonitoramento)  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Equipamento	Secretaria Executiva / Pleno			Observatório de segurança pública			Sistema de videomonitoramento		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
Aparelho de DVD	0	2	1	0	1	0	0	1	0
Aparelho de TV	0	3	1	0	8	0	0	18	2
Ar condicionado	0	5	2	0	2	1	0	7	2
Armário	0	14	3	0	4	1	0	8	2
Cadeira	0	78	25	0	9	4	0	50	8
Computador (Desktop)	0	22	4	0	6	2	0	17	4
Computador Servidor	0	7	1	0	4	1	0	8	2
Datashow	0	2	1	0	1	0	0	6	1
Estabilizador	0	28	4	0	4	1	0	11	3
Estação fixa de radio	0	2	0	0	3	0	0	59	3
Fax	0	2	1	0	1	0	0	1	0
Filmadora	0	2	0	0	1	0	0	0	0
GPS	0	43	2	0	1	0	0	22	1
Gravador	0	1	0	0	2	0	0	0	0
Impressora	0	5	2	0	3	1	0	5	1
Máquina fotográfica	0	3	1	0	3	0	0	1	0
Mesa para Computador	0	18	5	0	6	2	0	14	4
Mesa para reunião	0	22	3	0	1	0	0	1	0
Notebook – computador portátil	0	5	1	0	1	0	0	2	0
Palmtop – computador de mão	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rádio portátil (Tipo HT)	0	56	4	0	2	0	0	38	2
Scanner	0	3	1	0	2	0	0	2	0
Tablet	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Tela de Projeção	0	2	1	0	1	0	0	12	1
Telefone Celular	0	5	1	0	5	0	0	1	0
Telefone convencional	0	11	2	0	6	1	0	13	2
Veículo	0	4	0	0	0	0	0	20	1
Outros (softwares e rádios, em especial)	0	50	3	0	6	1	0	65	4
<b>Total</b>	0	397	2	0	83	1	0	382	1

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Considerando que para a boa realização do trabalho, o GGI deve possuir além de equipamentos uma boa conectividade, já que a maioria das informações necessárias ao desempenho do trabalho da secretaria, do pleno e do observatório de segurança pública ou estão disponíveis na internet ou são enviadas e recebidas via email, o questionário enviado aos GGIs possuía uma pergunta sobre esse item. Com isso,

foi possível constatar que dois GGIs<sup>2</sup> ainda possuem conectividade bastante precária, sendo essa dada ou pela ausência de conexão com a internet ou conexão por meio discado (Tabela 21).

**Tabela 21** - Tipos de conexão existente no GGI  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Tipos de conexão com a internet	Não		Sim		Total	
	N	%	N	%	N	%
Possui acesso a Internet por meio discado	56	96,6%	2	3,4%	58	100,0%
Possui acesso a Internet banda larga	12	20,7%	46	79,3%	58	100,0%
Possui servidor exclusivo	47	81,0%	11	19,0%	58	100,0%
Possui servidor compartilhado com outros setores desta instituição	34	58,6%	24	41,4%	58	100,0%
Possui acesso para consulta ao banco de dados do INFOSEG	46	79,3%	12	20,7%	58	100,0%
Possui acesso à rede lógica do INFOSEG (Ponto de presença)	54	93,1%	4	6,9%	58	100,0%
Não possui acesso à internet	56	96,6%	2	3,4%	58	100,0%

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Como ter uma excelente infraestrutura não é suficiente se não pode garantir a manutenção do sistema, a pergunta seguinte indagava quanto à existência de rubrica no orçamento municipal / estadual para o financiamento das atividades do GGI. E, em caso de essa não existir, qual era a fonte de recursos de onde se originava o dinheiro necessário ao custeio da rotina das instâncias que compõem o GGI.

Os dados sumarizados na Tabela 22 indicam que, em geral, os estados não possuem recursos em seus orçamentos destinados à manutenção do GGI<sup>3</sup>. Entre os municípios, a maioria também não possui rubricas orçamentárias especificamente destinadas à manutenção do GGI, o que nos leva a indagar quais poderiam ser as possíveis fontes de financiamento dessas instâncias.

2 São esses: GGI municipal de Vitória de Santo Antão (PE) e GGI municipal de Mesquita (RJ).

3 A única exceção nesse caso o GGI de Rondônia, localizado em Porto Velho, que possui rubrica no orçamento estadual especificamente destinada à sua manutenção.

**Tabela 22** - Distribuição dos GGI quanto a presença de rubrica do orçamento municipal ou estadual para a sua manutenção, por territorialidade  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Tem alguma rubrica dentro do orçamento municipal ou estadual especificamente destinada à manutenção do GGI?	Territorialidade			Total
	Gabinete de Gestão Integrada Municipal	Gabinete de Gestão Integrada Estadual	Gabinete de Gestão Integrada Intermunicipal	
Não	35	7	1	43
Sim	14	1	0	15
<b>Total</b>	49	8	1	58

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

No entanto, alguns interlocutores dessa pesquisa podem se perguntar para que os GGIs necessitam de recursos. Ou seja, qual é a natureza das despesas de uma instância como essa e quais são os valores despendidos? Será que, de fato, faz-se necessário a reserva de uma rubrica específica para manutenção do funcionário dos GGIs nos orçamentos estaduais e municipais ou será que apenas a reserva de uma parcela do orçamento da instituição à qual o GGI está vinculado não é mais do que suficiente para cobrir todas as despesas engendradas por essa esfera?

Na tentativa de responder a essas questões, os entrevistados foram demandados a apontar qual o valor que o GGI despendia mensalmente com uma série de itens, indispensáveis à manutenção e ao funcionamento de qualquer repartição pública. Interessante destacar que, do total de participantes da pesquisa, em média, 12 responderam a essas indagações, informando gastar, em média, R\$ 328,00 com o custeio mensal do GGI, valor esse que se encontra distribuído nas seguintes rubricas (Tabela 23).

**Tabela 23** - Valor mínimo, máximo e médio despendido pelos GGIs com o custeio de sua manutenção, por natureza da despesa (valores em Reais de dezembro de 2012) Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Natureza da despesa	Número de respondentes	Valor mínimo (R\$)	Valor máximo (R\$)	Valor médio (R\$)	Desvio padrão
Água, Luz, Telefone	12	0	500	42,59	144,075
Alimentação	12	0	300	25,93	86,356
Aquisição de Equipamento de Informática	12	0	50	5,09	14,429
Combustível	13	0	10	,93	2,750
Consultoria externa	12	0	10	1,01	2,858
Diárias e Passagens	11	0	10	1,02	2,994
Eventos	13	0	100	8,55	27,616
Folha de pagamento	11	0	10	1,02	2,994
Locação de equipamento ou espaço	13	0	500	39,32	138,446
Material Consumo (material escritório, limpeza etc.)	12	0	500	67,51	161,080
Material de Limpeza	11	0	10	1,01	2,997
Publicações e impressões divulgação	13	0	10	,93	2,750
Treinamento e capacitação	12	0	500	42,60	144,072
Outros	2	0	99	90,58	27,921

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Logo, se o GGI tem despesas mensais e se ele não possui nenhuma rubrica específica no orçamento e, em algumas situações, também não pode contar com o orçamento da instituição à qual ele encontra-se vinculado, cumpre indagar que outras fontes de custeio essa instância possui. A Tabela 24 procura identificar que outras fontes de recursos poderiam ser essas, destacando que a maioria das respostas indicou a opção "outros" como a aplicável para a explicação da fonte principal de recursos do GGI quando esse não possui rubrica própria no orçamento.

**Tabela 24** - Distribuição dos GGIs quanto à principal fonte de recursos, excluindo os oriundos do orçamento municipal ou estadual  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Fonte de recursos	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Convênio com o governo federal	14	24,1	31,8	31,8
Financiador estrangeiro	1	1,7	2,3	34,1
Outro	29	50,0	65,9	100,0
<b>Total</b>	44	75,9	100,0	
Não se aplica	7	12,1		
Sem informação	7	12,1		
<b>Total</b>	14	24,1		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Na questão que especificava a resposta “outros” foi informado que os custos para a manutenção do GGI estão diluídos ou no gabinete do chefe do executivo ou na secretaria de segurança pública, aos quais essa instância de gestão encontra-se vinculada. Em arranjos como esse, apesar de o GGI não possuir uma rubrica específica para o custeio de sua manutenção no orçamento municipal/estadual, essas despesas são custeadas sem maiores problemas.

Outro dado que chama a atenção na Tabela 24 é o referente ao número bastante substantivo de respondentes (14) que apontou o governo federal como fonte de financiamento das despesas de manutenção do GGI. Isso significa que, nessas localidades, os GGIs receberam recursos não apenas quando da constituição da secretaria executiva, pleno, observatório de segurança pública e sistema de videomonitoramento, tendo recebido recursos em outros momentos também.

Com o objetivo de identificar quais eram esses casos, foi indagado a todos os respondentes quantas vezes essas localidades tinham recebido repasse de recursos para além das verbas iniciais, destinadas à própria estruturação dessa instância. Interessante destacar que, dos 58 questionários respondidos, 39 indicaram ter recebido recursos do governo federal entre duas e cinco vezes, sendo que essas localidades encontram-se apresentadas no Quadro 02.

**Quadro 02** - Identificação dos GGIs por quantidade de vezes em que recebeu recurso do Governo Federal, para além do financiamento inicial  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

<b>Por quantas vezes esse GGI recebeu recursos do governo federal Para além do financiamento inicial?</b>			
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Araraquara	Itapevi	Vacaria	Araruama
Taboão da Serra	Camaçari		Betim
	Bagé		Campos dos Goytacazes
			Canoas
			Caxias do Sul
			Contagem
			Cotia
			Cuiabá
			Curitiba
			Diadema
			Duque de Caxias
			Embu
			Florianópolis
			Goiânia
			Guarujá
			Ibirité
			Lauro de Freitas
			Mesquita
			Osasco
			Palmas
			Porto Alegre
			Porto Velho
			Recife
			Rio Claro
			Salvador
			Santana de Parnaíba
			São Bernardo do Campo
			São Gonçalo
			Sobral
			Suzano
			Teresópolis
			Viana
			Vitória

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Portanto, considerando as informações repassadas pelos 58 respondentes do questionário, é possível afirmar que a constituição física dos GGIs, especialmente, no que diz respeito à instituição do arranjo organizacional ideal, isto é, composto de coordenação executiva, secretaria executiva, pleno, observató-

rio de segurança pública e sistema de videomonitoramento, está intimamente vinculada ao repasse do governo federal tanto no que diz respeito à compra dos equipamentos indispensáveis ao bom funcionamento do GGI, como ainda, à manutenção dessa instância de gestão ao longo do tempo. Exatamente por isso, a maioria dos entrevistados afirmou ter recebido até cinco repasses do governo federal para a manutenção do GGI ao longo do tempo.

## Dos recursos humanos

O terceiro ponto a ser investigado diz respeito aos recursos humanos existentes para que o GGI possa executar as atividades que lhe cabe, especialmente no que diz respeito à secretaria executiva, observatório de segurança pública e sistema de videomonitoramento. Afinal, de nada adianta possuir os equipamentos necessários para a estruturação de cada uma das instâncias que deve compor o GGI se não existem pessoas para a sua respectiva operação.

A primeira pergunta realizada com o objetivo de mapear a estrutura de recursos humanos de cada uma dessas três instâncias pedia para o respondente apresentar a quantidade de funcionários alocados em cada qual. Tal como denota a Tabela 25, em média, a Secretaria Executiva possui sete funcionários, o Observatório de Segurança Pública possui dois funcionários e o Sistema de Videomonitoramento possui 14 funcionários.

**Tabela 25** - Quantidade de recursos humanos que compõe cada uma das três instâncias principais do GGI - valores mínimos, máximos, médios e desvio padrão  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Instância	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Secretaria executiva	58	0	37	7	8
Observatório de Segurança Pública	58	0	15	2	3
Sistema de videomonitoramento	58	0	70	14	17

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Em conjunto, esses dados parecem indicar que o setor menos estruturado, em termos de recursos humanos, é o observatório de segurança pública, pois é difícil imaginar que apenas dois técnicos possam, simultaneamente, produzir diagnósticos consistentes sobre a situação da desordem e do crime na localidade e, ainda, sobre o impacto das intervenções geradas como decorrência das ações orquestradas no âmbito do GGI.

Contudo, mais importante do que a quantidade de funcionários lotados em cada setor é a quantidade de indivíduos que se encontram dedicados exclusivamente às funções do GGI, tanto em termos de secretaria executiva, quanto em termos de observatório de segurança pública e de sistema de videomonitoramento.

Do total de respondentes, 28 afirmaram que os indivíduos lotados nessas instâncias estão responsáveis apenas por suas atividades. Interessante destacar que quando a média de funcionários por instância é calculada de acordo com a dedicação exclusiva (ou não) é possível constatar que GGIs onde os funcionários são designados apenas para o exercício das funções de cada instância possuem menos recursos humanos que GGIs nos quais os funcionários se dividem entre as funções da instância e outras atividades no governo estadual ou municipal (Tabela 26).

**Tabela 26** - Quantidade média de recursos humanos que compõe cada uma das três instâncias principais do GGI, de acordo com a natureza da dedicação (exclusiva ou não) Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Os funcionários têm dedicação exclusiva?	Não			Sim			Total		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
Secretaria executiva	0	37	7	0	23	6	0	37	7
Observatório de segurança pública	0	15	3	0	10	2	0	15	2
Sistema de videomonitoramento	0	70	15	0	63	13	0	70	14

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Outra variável importante de ser considerada, quando se pretende analisar a qualidade dos trabalhos realizados pelo GGI é a formação de seus membros, já que essa deve estar adequada à natureza das atividades que esses desempenham. Caso contrário, a grande quantidade de funcionários ou funcionários de dedicação exclusiva não é suficiente para um bom trabalho, já que o serviço dificilmente será realizado com a qualidade necessária. Com o objetivo de verificar essa questão, a Tabela 27 apresenta a formação dos indivíduos lotados em cada uma dessas três instâncias.

**Tabela 27** - Quantidade de recursos humanos que compõe cada uma das três instâncias principais do GGI - valores mínimos, máximos, médios e desvio padrão Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Recursos humanos	Secretaria executiva			Observatório de segurança pública			Sistema de videomonitoramento		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
Administrador	0	4	1	0	2	1	0	30	4
Advogado	0	5	1	0	1	0	0	3	0
Agente Penitenciário	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Analista de Sistemas	0	1	0	0	2	0	0	1	0
Bombeiro Militar	0	3	1	0	0	0	0	2	0
Estatístico	0	3	1	0	2	0	0	1	0
Estudante	0	4	1	0	5	1	0	10	1
Gestor Público	0	31	3	0	1	0	0	30	2
Guarda Municipal	0	36	4	0	17	3	0	30	11
Policial Civil	0	9	2	0	0	0	0	1	0
Policial Militar	0	13	2	0	6	0	0	30	4
Policial Técnico Científico (Perito)	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Sociólogo	0	3	1	0	3	1	0	0	0
Técnico de Suporte	0	2	0	0	1	0	0	16	2
Técnico de Tecnologia da Informação	0	1	0	0	3	0	0	2	1
Outros	0	3	1	0	2	0	0	85	6

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Uma primeira informação importante de ser destacada da Tabela 27 é a quantidade bastante substantiva de Guardas Municipais nas três instâncias que compõem os GGIs, sendo o perfil profissional mais frequente em todas elas. Afinal, do total de funcionários alocados em cada qual, na secretaria executiva quatro são GMs; no observatório de segurança pública três são GMs e no sistema de videomonitoramento onze são GMs.

Ou seja, os dados da tabela anterior indicam que os GGIs são espaços colonizados pela Guarda Municipal, a qual não necessariamente possui treinamento para a realização dessas três funções distintas, quais sejam: secretaria executiva; pesquisa científica e monitoramento e avaliação de políticas públicas; acompanhamento das imagens das câmeras de segurança e despacho de viaturas para intervenção imediata em situações consideradas perigosas.

A questão que deriva dessa constatação é o que motiva esse fenômeno. Uma das possíveis explicações pode ser o fato de o financiamento dos GGIs vir, muitas vezes, acompanhado do financiamento do sistema de videomonitoramento que é *per se* uma atividade finalística da Guarda Municipal, fazendo com que essa instituição entenda que as demais instâncias do GGI também lhe competem, ainda que, muitas vezes, seus recursos humanos não possuam conhecimento e capacidade para o exercício de tais funções.

Buscou-se verificar a hipótese de a colonização do GGI pela Guarda Municipal ser explicada, ainda, pela figura que ocupa o cargo de secretário executivo. Afinal, essa é a pessoa que irá coordenar todas as atividades a serem realizadas no âmbito do GGI e, ainda, a forma como se dará o intercâmbio de informações e atividades entre o pleno, o observatório e o sistema de videomonitoramento. Parte-se do princípio de que se o secretário executivo for alguém da Guarda Municipal, a probabilidade de que o GGI passe a ter em seu quadro de funcionários membros da mesma instituição é substantivamente maior em comparação a casos em que a função de Secretário Executivo pertence a outra instituição.

A Tabela 28 apresenta a instituição de origem do secretário executivo do GGI. De maneira geral, o arranjo mais comum é a ocupação desse cargo por alguém indicado pelo prefeito ou governador ou ainda pelo próprio secretário de segurança pública (estadual ou municipal). No entanto, cumpre destacar que em sete situações, os respondentes afirmaram que o ocupante deste cargo é alguém oriundo das forças de segurança, o que inclui a guarda municipal. Por fim, uma curiosidade é o caso de Varginha que marcou outros nessa opção, mas na questão seguinte justificou que o ocupante desta posição, de acordo com a Lei n.º 5055/2009 é o Diretor da Guarda Civil Municipal da localidade.

**Tabela 28** - Distribuição dos GGIs quando à origem do secretário executivo do GGI  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Prefeito / governador	2	3,4	3,4	3,4
Alguém indicado pelo prefeito / governador	21	36,2	36,2	39,7
Secretário municipal / estadual de Defesa Social (ou secretarias congêneres)	17	29,3	29,3	69,0
Alguém indicado pelo secretário municipal / estadual de Defesa Social (ou secretarias congêneres)	6	10,3	10,3	79,3
Alguém oriundo das forças de segurança	7	12,1	12,1	91,4
Eleito entre todos os membros do pleno	1	1,7	1,7	93,1
Outro	4	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Considerando que o chefe do executivo (prefeito ou governador) pode indicar alguém da Guarda Municipal para a ocupação da posição de secretário executivo, cumpre especular sobre quais seriam as motivações que um indivíduo teria para aceitar esse convite.

A primeira delas é a existência de uma gratificação adicional, já que, como se sabe, os salários da GM em todo o país são substantivamente baixos e, por isso, a função de secretário executivo pode ser

uma espécie de complementação de renda. Contudo, essa não parece ser a explicação para a ocupação de uma função dessa natureza uma vez que apenas o GGI estadual de Cuiabá e o GGI municipal de Bagé possuem um sistema de gratificação adicional para quem ocupa uma função dessa natureza.

A segunda razão para aceite de uma indicação do prefeito ou governador é a possibilidade de projeção do sujeito e da instituição, dada pela cumulação das funções de coordenador executivo e de secretário executivo. Afinal, do ponto de vista ideal, entende-se que o coordenador é um cargo mais político, com a função de conduzir as discussões que têm lugar dentro do pleno. Já o secretário seria um cargo mais técnico, destinado a repassar cotidianamente as demandas das diversas instituições ao observatório e ao sistema de videomonitoramento; organizar os informes tanto do que já foi discutido como do que virá a ser discutido e, ainda, comunicar a todos os membros do pleno as datas das reuniões do GGI.

Em 27 dos 58 casos pesquisados, o coordenador executivo e o secretário executivo são a mesma pessoa, sendo interessante destacar que não existe grande variação entre a forma como a ocupação do cargo de secretário executivo se dá e a possibilidade de cumulação dessa função com a de coordenador executivo (Tabela 29).

**Tabela 29** - Distribuição dos GGIs quanto à cumulação dos cargos de coordenador e secretário executivo na mesma pessoa, por ocupação do secretário executivo  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Agora falando especificamente do Secretário Executivo do GGI, qual é a sua instituição de origem.	O coordenador do GGI e o seu secretário executivo são a mesma pessoa?		
	Não	Sim	Total
O Secretário Executivo do GGI é o prefeito / governador	1	1	2
O Secretário Executivo é alguém indicado pelo prefeito / governador	13	8	21
O Secretário Executivo do GGI é o secretário municipal / estadual de Defesa Social (ou secretarias congêneres)	6	11	17
O Secretário Executivo é alguém indicado pelo secretário municipal / estadual de Defesa Social (ou secretarias congêneres)	5	1	6
O secretário executivo é alguém oriundo das forças de segurança pública	3	4	7
O Secretário executivo do GGI é eleito entre todos os membros do pleno	1	0	1
Outro	2	2	4
<b>Total</b>	31	27	58

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Para além da possibilidade de acumulação do cargo de secretário executivo com a função de coordenador executivo, vale destacar que poucas são as situações (11 casos) em que o indivíduo nomeado

para essa função atua tão somente nela. Na grande maioria dos casos, o exercício do cargo de secretário executivo deve ser compatibilizado com outra função pública, tal como denota a Tabela 30.

**Tabela 30** - Distribuição dos GGIs quanto à exclusividade no exercício do cargo de secretário executivo  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Atuação do secretário executivo	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Atua somente na função de secretário executivo	11	19,0	19,0	19,0
Acumula além da função de secretário executivo, um outro emprego ou função pública	43	74,1	74,1	93,1
Outro	4	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Os dados sumarizados nessa seção indicam que a secretaria executiva e o sistema de videomonitoramento são as instâncias melhor estruturadas no âmbito dos GGIs municipais, sendo que o Observatório de Segurança Pública ainda parece ser aquela esfera que carece de maiores investimentos em termos de pessoal. Esse cenário se torna ainda mais dramático quando os indivíduos lotados nessa instância possuem a demanda de dedicação exclusiva, situação que já diminui a quantidade de indivíduos em cada uma das esferas, tendo um impacto ainda maior no caso do observatório de segurança pública, que possui poucos funcionários.

Quando a formação dos indivíduos que trabalham em cada um desses setores é levada em consideração, é possível constatar que há uma certa colonização pela Guarda Municipal, já que os GMs são maioria em todas as esferas que compõem o GGI. Por fim, é importante destacar que, em que pese a diferença de função entre coordenação executiva e secretaria executiva, em uma boa parcela das experiências mapeadas não apenas permite a cumulação dessas atividades como ainda não estabelece qualquer tipo de gratificação adicional para a função de secretário.

## Da constituição do pleno e do funcionamento de suas reuniões

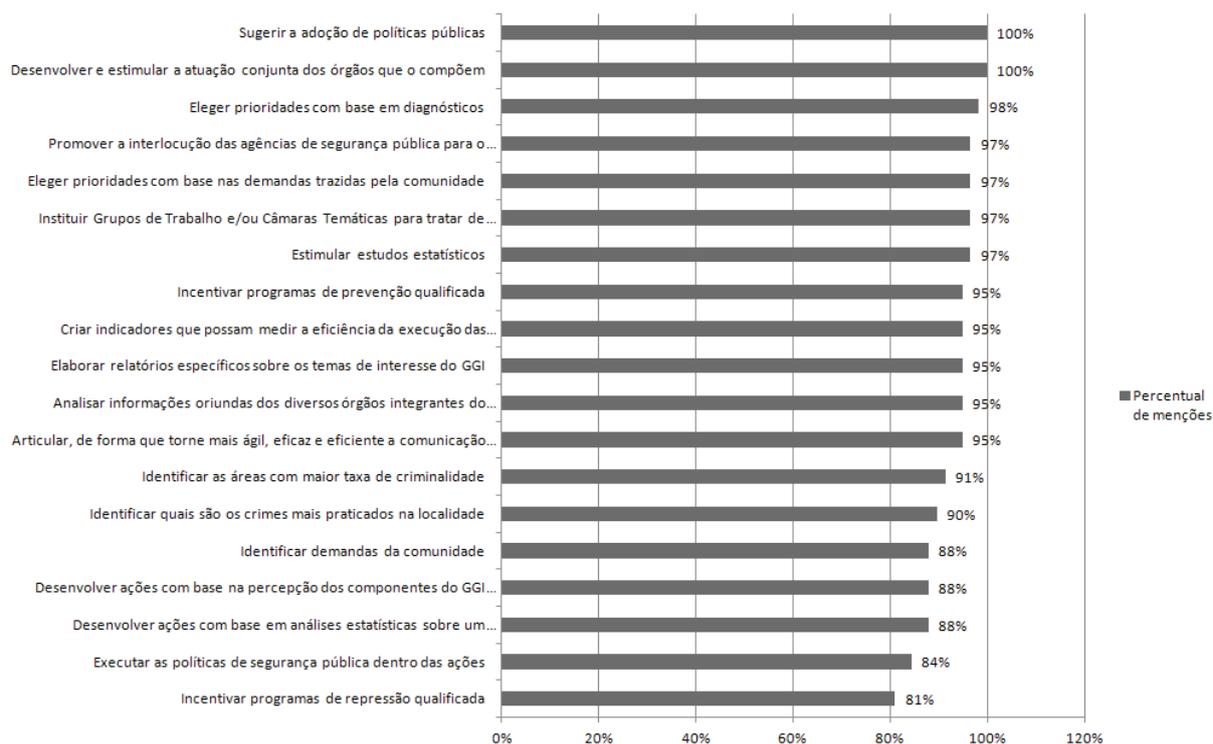
De acordo com informações disponíveis no site do Ministério da Justiça<sup>4</sup>, o Gabinete de Gestão Integrada (GGI) é um fórum deliberativo e executivo que visa coordenar o Sistema de Segurança Pública nos Estados e Municípios e, por isso, possui três linhas principais de ação: (i) o incremento da integração entre os órgãos do sistema de justiça criminal; (ii) a implantação do planejamento estratégico como ferramenta gerencial das ações empreendidas pelo sistema de justiça criminal; e (iii) a constituição da informação como principal ferramenta de ação policial. Para atendimento deste último ponto, em regra, o processo de constituição dos GGIs vem acompanhado da instituição de Observatórios de Segurança Pública e Sistemas de Videomonitoramento como instâncias que necessariamente integram essa esfera de gestão com o objetivo de maximizar a efetividade de suas ações.

Considerando essa definição do que é o GGI dada pelo próprio Ministério da Justiça é possível afirmar que a atividade mais importante dessa instância é a reunião do pleno, momento em que todas as instituições que compõem o sistema de justiça criminal se reúnem para a discussão dos problemas relativos à desordem e ao crime, bem como deliberação de estratégias de ação a serem implantadas para a solução desses problemas. Nesses termos, a primeira pergunta feita aos entrevistados foi a relativa às atribuições do pleno do GGI.

Assim, na tentativa de contrastar as competências previstas para essa esfera de gestão nos documentos editados SENASP/MJ com a realidade, os participantes da pesquisa foram indagados a apontar se cada uma das 19 competências mencionadas fazia ou não parte das atribuições do pleno do GGI. Interessante destacar que, desse total, apenas duas foram mencionadas como competências do pleno por todos os entrevistados (Gráfico 03).

4 Informações disponíveis em: <http://portal.mj.gov.br/main.asp?View={3F6F0588-07C1-4ABF-B307-9DC46DD0B7F6}&BrowserType=NN&LangID=pt-br&params=itemID%3D%7B431E6CD5-5A79-4327-BCAA-9EECF55F2604%7D%3B&UIPartUID=%7B2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26%7D>, acesso em 03/06/2013.

**Gráfico 3** - Percentual de casos em que a atribuição do GGI tal como disposta nos documentos da SENASP foi mencionada como competência do pleno Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

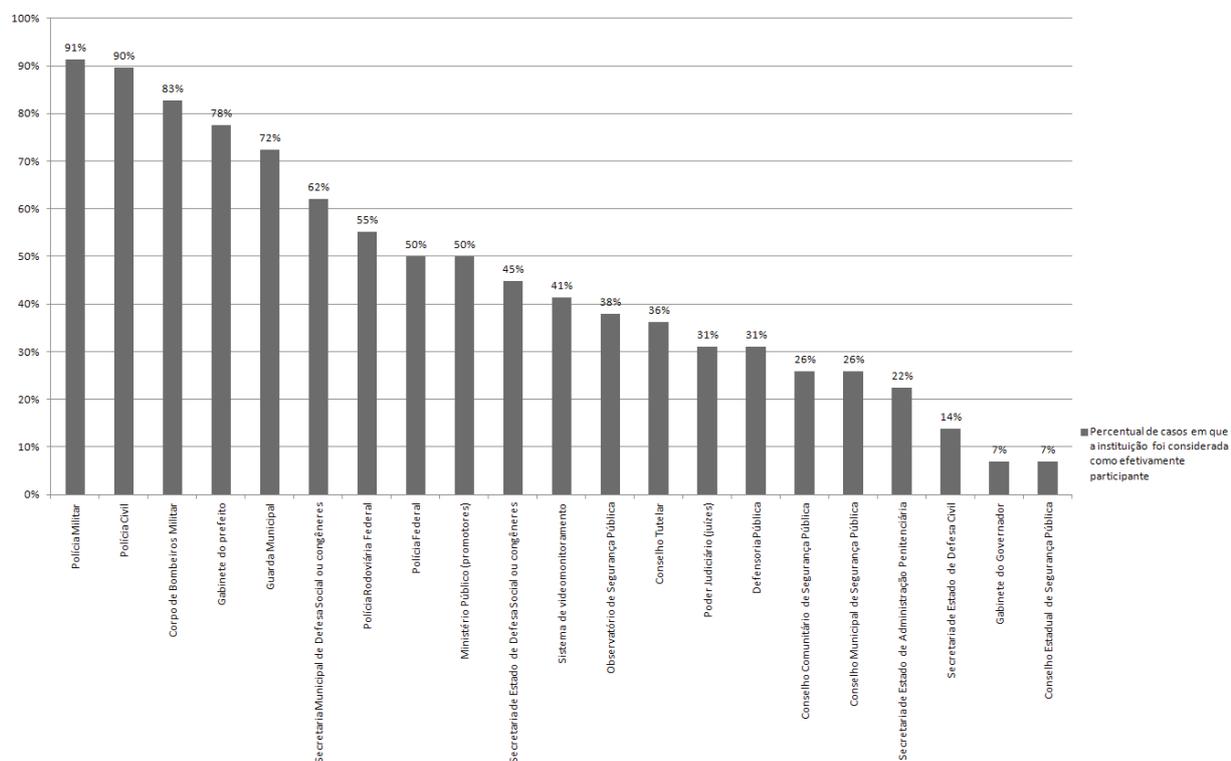
Conforme se pode perceber, a partir da análise do Gráfico anterior, desenvolver e estimular a atuação conjunta dos órgãos que o compõem e sugerir a adoção de políticas públicas foram as competências dos GGIs mencionadas por todos os entrevistados. Em última instância, essas duas competências são desdobramentos imediatos dos dois objetivos mencionados pela SENASP/MJ como estruturantes da necessidade de constituição dessas instâncias, o que pode estar indicando que engendram os processos de criação dos GGIs têm grande clareza de quais são as suas competências.

Conforme destacado pelo Quadro 01 anteriormente apresentado, praticamente todas as instituições que compõem o sistema de justiça criminal fazem parte dos GGIs em análise, sendo as exceções principais a administração penitenciária e o conselho comunitário de segurança pública estadual que compõem apenas um pequeno percentual de experiências mapeadas.

Nesse sentido, uma primeira informação importante de ser destacada é se todas as instituições que compõem o GGI efetivamente participam das reuniões do pleno. Afinal, caso essas organizações não se façam

presentes quando desse encontro dificilmente elas poderão apresentar as informações que lhe dizem respeito na parte do diagnóstico do problema e, muito menos, poderão assumir responsabilidades quanto à execução das ações previstas. Os dados sumarizados pelo Gráfico 04 indicam que as organizações mais participativas são as polícias Militar (participante efetiva em 91% dos casos) e Civil (participante efetiva em 90% dos casos).

**Gráfico 4** - Percentual de casos em que a instituição que compõe o GGI foi considerada como efetivamente participante, por natureza da instituição  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



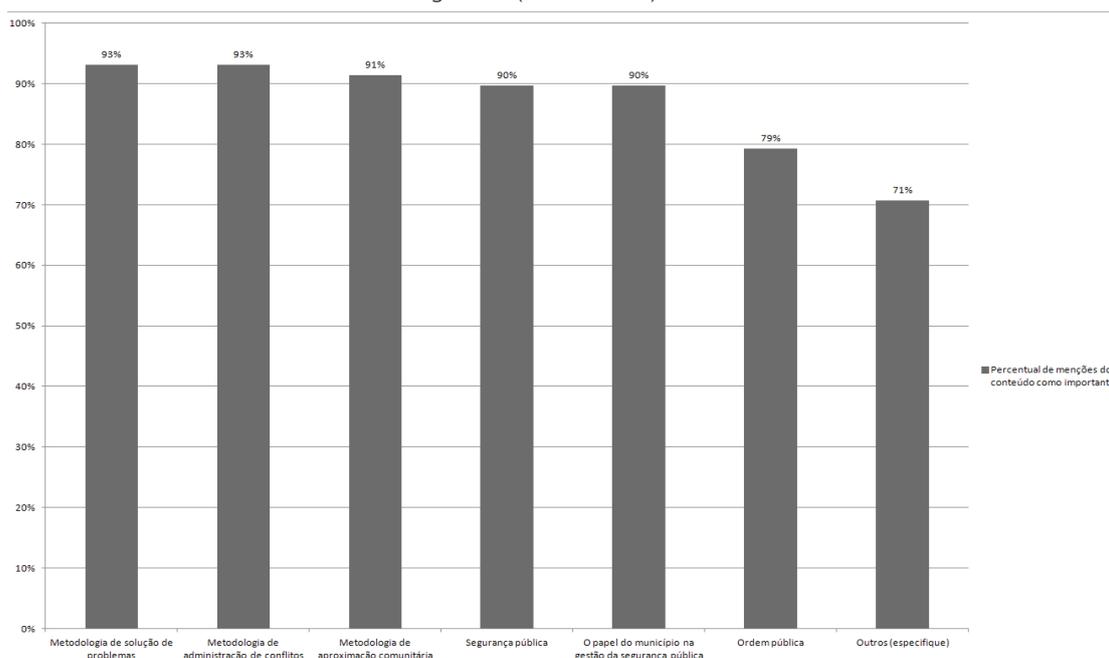
Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Um dado que chama a atenção, é a ausência de protagonismo do Conselho Comunitário de Segurança Pública Estadual, que deveria ser uma instância importante não apenas nos GGIs estaduais, mas também nos municipais por ter uma visão mais globalizante de quais são as demandas comuns de todos os residentes no estado. Contudo, em que pese a proposta ideal dessa instituição, os dados demonstram que ela quase nunca compõe o GGI estadual e, quando isso ocorre, ela dificilmente participa de suas reuniões, não contribuindo para a melhoria da gestão da segurança pública.

Mais do que estar presente à reunião, é importante que o representante de cada uma das instituições elencadas participe de maneira qualificada, de forma a efetivamente contribuir à implantação do planejamento estratégico como ferramenta gerencial das ações empreendidas pelo sistema de justiça criminal. Contudo, é mister destacar que a maioria dos representantes das organizações que compõem o GGI não possuem, em sua formação básica, conteúdos que permitam o exercício dessas atividades. Exatamente por isso, nos últimos anos, o próprio Ministério da Justiça tem investido nos indivíduos que compõem o pleno, ofertando tanto cursos de qualificação bem como viabilizando a distribuição de cartilhas que visam orientá-los sobre como conduzir e se comportar em reuniões dessa natureza.

É interessante destacar que os próprios respondentes concordam com a necessidade de os membros do pleno do GGI serem capacitados para o exercício de suas funções através de treinamentos que enfatizassem as metodologias existentes para solução de problemas, administração de conflitos e aproximação comunitária. Além dessas disciplinas, os entrevistados destacaram a necessidade de conhecerem mais sobre as temáticas gerais que orientam a discussão do pleno, tais como segurança pública, ordem pública e o papel do município na gestão da segurança pública (Gráfico 05).

**Gráfico 5** - Percentual de casos em que a temática mencionada foi considerada como indispensável à boa capacitação do integrante do GGI Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

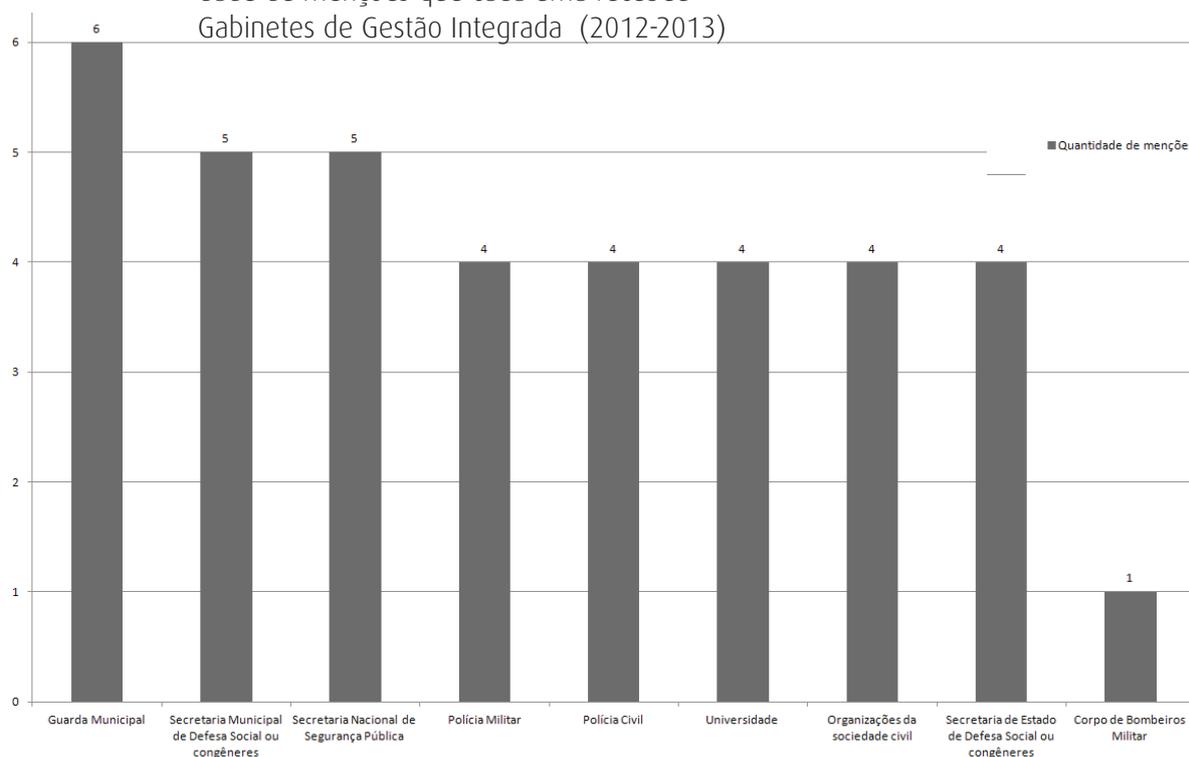
Interessante destacar que no campo “outras” foram mencionadas disciplinas como direitos humanos, gestão urbana, gestão de projetos e políticas públicas, bem como disciplinas que suscitem uma maior discussão sobre qual é a competência da Guarda Municipal na gestão da segurança pública no âmbito municipal. Essa informação pode ser refratária da conclusão extraída da análise dos recursos humanos que compõem o GGI. Ou seja, se os guardas municipais são maioria entre os funcionários que executam as ações cotidianas da secretaria, observatório de segurança pública e sistema de videomonitoramento, é natural que eles venham a demandar maior papel de protagonismo também do ponto de vista da discussão que tem lugar no pleno, o que poderia ocorrer se todos os membros dessa instância fossem previamente informados sobre a natureza do trabalho da Guarda Municipal.

Em que pese a ênfase dos entrevistados não apenas na necessidade de realização de cursos de maneira geral, mas também o destaque por eles concedidos a cursos específicos, foram mapeados apenas cinco casos em que o próprio GGI fornece capacitação aos seus ocupantes<sup>5</sup>. Quando indagados sobre a existência de cursos de qualificação ministrados por outras instituições, os respondentes afirmaram que essa ainda não é uma prática disseminada entre os GGIs e, por isso, apenas 15 deles contam com experiências dessa natureza. Interessante destacar que, nessas situações, os cursos são ministrados pelas próprias instituições que integram o pleno (Gráfico 06).

---

5 São esses os GGIs estaduais de Recife e São Paulo e os GGIs municipais de Ferraz de Vasconcelos, Lauro de Freitas e Vacaria.

**Gráfico 6** - Instituições que realizam capacitações com os integrantes do pleno do GGI, por quantidade de menções que cada uma recebeu  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Analisando o Gráfico 06 fica evidente o protagonismo da Guarda Municipal no quesito qualificação dos integrantes do pleno. Afinal, essa foi a instituição que recebeu o maior número de menções - seis - enquanto agência que promove a qualificação dos indivíduos que compõem o GGI. Esses fatos parecem reforçar a ideia de que, de certa maneira, a Guarda Municipal tem colonizado o funcionamento dos GGIs, tanto pela presença direta (já que essa é a instituição que possui maior número de indivíduos trabalhando na rotina da secretaria executiva, observatório de segurança pública e sistema de videomonitoramento) como de maneira indireta, já que essa é a principal instituição responsável pela qualificação dos integrantes do pleno.

Do ponto de vista ideal, após o treinamento dos indivíduos responsáveis pela representação das respectivas instituições que integram o pleno, tem-se início as reuniões propriamente ditas. Dessa maneira, os próximos parágrafos procurarão desvelar as rotinas dessas instâncias, destacando, em especial, o que elas possuem em comum e a capacidade delas em efetivar os três objetivos estruturais que fundamentam a própria existência do GGI enquanto um arranjo considerado pela SEANSP/MJ como indispensável à boa gestão da segurança pública.

Assim, a primeira indagação apresentada aos respondentes foi referente à periodicidade das reuniões. Entende-se que essas deveriam ser, pelo menos, mensais para que as instituições fossem capazes de acompanhar a dinâmica dos problemas apresentados e, ainda, a capacidade das ações (delineadas e implementadas como decorrência das reuniões dos GGIs) em alcançarem os objetivos pretendidos.

A maioria dos entrevistados afirmou que as reuniões ordinárias do GGI são mensais (Tabela 31). No entanto, o dado mais preocupante é a ausência de periodicidade definida para a realização das reuniões, apontada por 13 dos 58 entrevistados. Essa situação é um problema quando se discute a questão da institucionalização por denotar a ausência de rotina por parte da instância e, por conseguinte, a impossibilidade dos membros do pleno em se programarem para participarem de todas as suas reuniões. Se os encontros ocorrem ao sabor dos acontecimentos, é adequado pressupor que a presença nessas reuniões também segue o mesmo movimento.

**Tabela 31** - Periodicidade das reuniões ordinárias realizadas pelo GGI Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Periodicidade das reuniões	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Quinzenal	1	1,7	1,7	1,7
Mensal	27	46,6	46,6	48,3
Bimestral	10	17,2	17,2	65,5
Trimestral	5	8,6	8,6	74,1
Semestral	1	1,7	1,7	75,9
Não há periodicidade definida	13	22,4	22,4	98,3
Outro	1	1,7	1,7	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Como forma de checar se a periodicidade declarada era de fato a realizada, o entrevistado foi demandado a informar a quantidade de reuniões ordinárias que o GGI tinha realizado ao longo do ano de 2011. Com isso, foi possível constatar que, entre aqueles que informaram não ter periodicidade definida para a realização da reunião do pleno, no ano anterior, foram realizadas, em média, duas reuniões. Já entre os que declararam que a periodicidade para a realização de reuniões é mensal, a quantidade média de reuniões é menor do que o esperado: oito em detrimento de 12. Esses dados parecem indicar que, na maioria das situações, a periodicidade das reuniões não é algo encarado com seriedade por parte dos próprios GGIs (Tabela 32).

**Tabela 32** - Periodicidade das reuniões ordinárias realizadas pelo GGI  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Qual é a periodicidade das reuniões ordinárias realizadas por este GGI?	Informe a quantidade de reuniões ordinárias realizadas em 2011			
	Número de casos	Quantidade mínima	Quantidade máxima	Quantidade média
Quinzenal	1	22	22	22
Mensal	27	0	14	8
Bimestral	10	2	10	6
Trimestral	5	1	20	6
Semestral	1	1	1	1
Não há periodicidade definida	13	0	6	2
Outro	1	0	0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

A análise dos dados sumarizados pela Tabela 32 deixa evidente que as reuniões ordinárias do GGI tendem a ocorrer quando há algum problema, pois, mesmo quando existe uma periodicidade pré-definida, essa não parece ser respeitada; em que pese o fato de que para as situações excepcionais deveriam ser convocadas reuniões extraordinárias. Assim, com o objetivo de compreender se os GGIs fazem a distinção entre as reuniões que compõem a sua rotina e as reuniões que são destinadas à discussão de problemas que fogem à rotina, os respondentes foram indagados se alguma vez eles tinham realizado reuniões extraordinárias.

Tal como denota a Tabela 33, do total de respondentes, 24 afirmaram que já realizaram alguma reunião extraordinária. Interessante destacar que quando indagados sobre o tema que motivou este evento, foram apontadas situações como festas de grande vulto na cidade, implantação de outros projetos que também compõem o PRONASCI, apresentação do plano estadual de segurança pública na localidade, além de constituição de ações destinadas à repressão qualificada específica como as relativas a adolescentes infratores, uso de drogas e tráfico de substâncias entorpecentes.

**Tabela 33** - Distribuição dos GGI quanto a realização de reunião extraordinária  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Desde a sua instituição até hoje, esse GGI já realizou alguma reunião extraordinária	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	34	58,6	58,6	58,6
Sim	24	41,4	41,4	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Em seguida, o questionário procurou enfatizar os procedimentos que antecedem à reunião do pleno e, por isso, o primeiro questionamento feito diz respeito à metodologia empregada para o convite da reunião. Esse ponto é de especial importância porque como parece inexistir uma clara periodicidade para os encontros, as instituições que compõem o pleno apenas estarão presentes se forem adequadamente informadas da reunião.

Do total de entrevistados, 52 afirmaram que existe um convite prévio para todas as reuniões enquanto apenas três disseram que há um cronograma estabelecido na primeira reunião do ano e, por isso, não são enviados novos convites aos integrantes do pleno do GGI (Tabela 34).

**Tabela 34** - Distribuição dos GGI quanto à realização do convite para a reunião do pleito  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Como é feito o convite para a reunião do pleno	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
É realizado um cronograma na primeira reunião do ano e, como esse segue por ata para todos os presentes, não é feito nenhum convite adicional	3	5,2	5,2	5,2
É realizado um convite formal a todos os membros com certa antecedência da reunião	52	89,7	89,7	94,8
Outro	3	5,2	5,2	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Interessante destacar que as três respostas “outro” diziam respeito à combinação entre um cronograma previamente estabelecido e, depois, envio de uma lembrança da data da reunião, de maneira a garantir que todos os integrantes venham a comparecer. Isso implica dizer que, a regra geral, é o convite para a reunião, independentemente da existência (ou não) de cronograma de reuniões ou de uma periodicidade previamente estabelecida.

Nesse sentido, a pergunta seguinte procurou desvelar a maneira pela qual o convite para as reuniões ocorre. Conforme informado pela Tabela 35, a forma mais comum de convidar os integrantes do GGI para os encontros do pleno é a partir do envio de ofícios e memorandos.

**Tabela 35** - Distribuição dos GGI quanto forma de convite para a reunião do pleito Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Forma de convite para a reunião do pleno	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Envio de correio eletrônico	9	15,5	17,3	17,3
Contato telefônico	2	3,4	3,8	21,2
Envio de correio eletrônico, seguido por contato telefônico	7	12,1	13,5	34,6
Ofícios e/ou memorandos	32	55,2	61,5	96,2
Outro	2	3,4	3,8	100,0
<b>Total</b>	52	89,7	100,0	
Não se aplica	6	10,3		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Contudo, de nada adianta enviar convites se esses não são recebidos a contento por parte das organizações a que se destinam, inviabilizando o adequado planejamento de quem deve comparecer à reunião do pleno. De maneira geral, esses ofícios são enviados com uma semana de antecedência (Tabela 36), o que permite certo planejamento, tanto para o comparecimento do próprio titular quanto para a indicação de alguém que tenha poderes de representar a organização nessa reunião.

**Tabela 36** - Distribuição dos GGI em relação à antecedência de envio do convite Gabinetes de Gestão Integrada que enviam convite para a reunião do pleito (2012-2013)

Antecedência do envio do convite	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Um mês antes	7	12,1	13,5	13,5
Uma semana antes	32	55,2	61,5	75,0
Dois dias antes	2	3,4	3,8	78,8
Outro	11	19,0	21,2	100,0
<b>Total</b>	52	89,7	100,0	
Não se aplica	6	10,3		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Considerando que a maioria dos GGIs pesquisados não possui uma rotina de reunião, é importante que o convite seja capaz de refrescar na memória do seu interlocutor o que foi discutido na reunião passada e, ainda, seja capaz de demandá-lo especificamente sobre informações a serem apresentadas no

próximo encontro. No intuito de desvelar se os convites enviados aos integrantes do pleno uma semana antes da reunião cumprem essa finalidade, tem-se a Tabela 37.

**Tabela 37** - Distribuição dos GGI em relação ao conteúdo do convite enviado  
Gabinetes de Gestão Integrada que enviam convite para a reunião do pleito (2012-2013)

Conteúdo do convite enviado às instituições	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Apenas a data, local e o horário da reunião	8	13,8	15,4	15,4
A data, o local e o horário da reunião, além dos assuntos que serão tratados	30	51,7	57,7	73,1
A data, o local e o horário da reunião, os assuntos que serão tratados e um pedido de sugestão de pauta para a próxima reunião	14	24,1	26,9	100,0
<b>Total</b>	52	89,7	100,0	
Não se aplica	6	10,3		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Como é possível perceber a partir da análise da tabela anterior, a maioria dos convites cumpre todos os requisitos informando não apenas a data e o horário da reunião, como também a natureza dos assuntos tratados, o que permite um planejamento prévio daquele indivíduo que irá participar da reunião do pleno na qualidade de membro titular ou de representante desse. Informar o assunto que será tratado na reunião é, portanto, requisito indispensável para que o GGI possa efetivamente se consubstanciar enquanto espaço de discussão qualificada dos problemas de segurança e ordem pública e, ainda, espaço de planejamento estratégico das ações a serem executadas de maneira integrada pelas organizações que compõem o sistema de justiça criminal.

Uma vez que todos os convites foram distribuídos, cumpre examinar a própria dinâmica da reunião. Conforme destacado na seção 02, a maioria dos GGIs aqui analisados receberam recursos para a estruturação da sala do pleno do GGI. Nesse sentido, é de se esperar que as reuniões sejam realizadas exatamente no mesmo lugar onde funciona o GGI ou na instituição à qual ele se encontra vinculado. De maneira geral, os GGIs pesquisados obedecem a esses requisitos, tal como denota a Tabela 38.

**Tabela 38** - Distribuição dos GGI em relação ao local onde são realizadas as reuniões Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Local onde são realizadas as reuniões	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Nas dependências do próprio GGI	18	31,0	31,0	31,0
Na Secretaria de Estado de Segurança Pública	5	8,6	8,6	39,7
Na sede da Guarda Municipal	6	10,3	10,3	50,0
Na Câmara Municipal	1	1,7	1,7	51,7
Na sede da Prefeitura	13	22,4	22,4	74,1
Nas dependências de outra instituição/secretaria estadual	1	1,7	1,7	75,9
Nas dependências de outra instituição/secretaria municipal	3	5,2	5,2	81,0
Os locais são itinerantes	5	8,6	8,6	89,7
Outro	6	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

É importante destacar ainda que a realização das reuniões do pleno sempre no mesmo espaço físico e, de preferência, na sede do GGI é de suma relevância para a institucionalização dessa instância. Isso porque o espaço concede uma dimensão mais real à existência do GGI, fazendo com que ele seja reconhecido como uma instância efetiva, com uma sede material, com pessoas responsáveis pela execução de determinadas atividades nos interstícios entre as reuniões.

Outra variável importante de ser considerada quando se analisa a dinâmica das reuniões e, por conseguinte, a probabilidade de essas serem efetivas quanto aos seus propósitos, é o seu momento de início. Isso porque se as reuniões são sempre iniciadas com atraso, os membros do pleno não possuem qualquer incentivo para serem pontuais e isso pode comprometer o próprio andamento dos trabalhos. Nesse quesito, uma boa parcela dos entrevistados informou que a reunião é iniciada pontualmente e, quando no horário previsto não há quórum suficiente, quando pelo menos metade dos membros do GGI se fazem presentes (Tabela 39).

**Tabela 39** - Distribuição dos GGI em relação ao momento de início da reunião  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Momento de início da reunião	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
A reunião é iniciada pontualmente, independente da quantidade de presentes	14	24,1	24,1	24,1
A reunião é iniciada após 30 minutos do horário agendado, independente da quantidade de presentes	3	5,2	5,2	29,3
A reunião apenas é iniciada quando presente, pelo menos, metade dos integrantes do pleno do GGI	11	19,0	19,0	48,3
A reunião apenas é iniciada após a chegada do prefeito / governador	7	12,1	12,1	60,3
A reunião é iniciada apenas após a chegada do secretário estadual / municipal de segurança pública	6	10,3	10,3	70,7
A reunião é iniciada apenas quando presentes todos os membros do GGI	11	19,0	19,0	89,7
Outro	6	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Na tentativa de descortinar os procedimentos engendrados no âmbito das reuniões, os entrevistados foram perguntados sobre quem é o responsável por coordenar o encontro. Afinal, como vários são os membros que compõem o pleno, é preciso que alguém se encarregue especificamente de coordenar as intervenções, para que os problemas possam ser efetivamente debatidos e, ainda, ações possam ser delineadas.

Considerando a metodologia ideal de constituição e funcionamento dos GGIs, o responsável pela coordenação da reunião do pleno deveria ser o coordenador do próprio GGI que, conforme destacado na seção anterior, é muitas vezes o secretário dessa instância. De maneira geral, os dados apresentados na Tabela 40 indicam que em diversas situações essa regra é observada. Contudo, em quase metade dos exemplos analisados, o responsável pela coordenação dessa reunião é o secretário de segurança (estadual ou municipal), o qual, contudo, não é ocupante da referida função no âmbito do GGI.

**Tabela 40** - Distribuição dos GGI quanto ao responsável por coordenar a reunião do pleno Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Quem coordena a reunião do GGI	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
O secretário de segurança é quem coordena	23	39,7	39,7	39,7
O prefeito / governador é quem coordena	5	8,6	8,6	48,3
O secretário executivo do GGI é quem coordena	18	31,0	31,0	79,3
O coordenador executivo do GGI é quem coordena	9	15,5	15,5	94,8
De acordo com a pauta estabelece-se quem possui competência para coordenar a discussão	1	1,7	1,7	96,6
Outro	2	3,4	3,4	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

De maneira geral, a situação apresentada pela Tabela 40 parece indicar que a autoridade maior para tratar da questão da segurança pública é o indivíduo que ocupa essa pasta no poder executivo, independentemente da função que esse tenha no GGI. Por outro lado, esse fenômeno indica que o pressuposto de ausência de hierarquia entre as instituições que compõem o pleno não é totalmente respeitado, pois se o secretário é quem parece possuir a autoridade necessária para condução dos encontros do pleno, é porque ele possui papel de maior destaque perante os demais membros que compõem o GGI.

Uma vez que o coordenador decide que é o momento de iniciar a reunião, cumpre saber quais são as primeiras atividades executadas. De maneira geral, esses encontros são iniciados com a leitura do que foi discutido na última reunião (Tabela 41), procedimento esse que se faz indispensável, especialmente, quando o GGI não possui uma rotina sistemática de reuniões. É uma maneira de simultaneamente refrescar na memória dos presentes o que já foi objeto de análise e de deliberação por essa instância como ainda viabilizar uma conexão de causa e efeito entre a reunião passada e presente.

**Tabela 41** - Distribuição dos GGI em relação à forma de início da reunião Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Forma de início da reunião do pleno do GGI	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
As reuniões são iniciadas com a leitura da pauta de discussão do dia	26	44,8	44,8	44,8
As reuniões são iniciadas com a leitura da ata da última reunião, seguida da leitura da pauta do dia e discussão da mesma	26	44,8	44,8	89,7
As reuniões ainda não possuem uma forma de início definida	4	6,9	6,9	96,6
Outra	2	3,4	3,4	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Uma vez apresentada a memória da reunião passada e a pauta da reunião presente, o encontro está oficialmente iniciado. De acordo com os entrevistados, na maioria das situações, o fim da apresentação da pauta enseja a exposição do diagnóstico das causas do problema em pauta por parte de alguma das organizações de segurança pública, ou ainda, um *brainstorm* no qual cada uma das organizações presentes discorre sobre as possíveis causas do fenômeno objeto de análise por parte do GGI (Tabela 42).

**Tabela 42** - Formas do início das discussões de um determinado problema no âmbito do GGI Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Forma de início das discussões substantivas do pleno	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Há apresentação de um diagnóstico do problema pelo Observatório de Segurança Pública	6	10,3	10,3	10,3
Há apresentação de um diagnóstico do problema por alguma das organizações de segurança pública	31	53,4	53,4	63,8
Cada organização apresenta como entende o problema, baseado em seus saberes práticos	17	29,3	29,3	93,1
Outra	4	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

De acordo com a tabela anterior, em seis casos, a reunião se inicia com a apresentação de um diagnóstico do problema por parte do Observatório de Segurança Pública<sup>6</sup>. Essa metodologia indica certa profissionalização do GGI, pois do ponto de vista ideal, a função do Observatório é prover o pleno com dados e análises que viabilizem a construção de intervenções que sejam *efetivamente* capazes de mudar a dinâmica do problema em questão.

Após a apresentação do diagnóstico do problema ou construção desse a partir da fala dos presentes, a maioria dos GGIs analisados caminha no sentido de viabilizar o desenvolvimento de um plano de ação por parte dos integrantes do pleno<sup>7</sup>. Para tanto, na maioria das situações, os membros do GGI são demandados a apresentar o que a sua organização pode fazer para que as causas do problema deixem de existir e, após a sistematização das sugestões dos presentes, é delineado um plano de ação final, que compromete todos os integrantes do pleno do GGI (Tabela 43).

6 É importante destacar que nesse quesito foram encontrados apenas GGIs municipais do interior do estado. Assim, são GGIs que seguem essa metodologia para o início da reunião os seguintes: Campos dos Goytacazes; Canoas; Diadema; Santana de Parnaíba; Taboão da Serra; Vargem Grande Paulista.

7 As exceções nesse sentido ficam por conta dos GGIs estaduais de Palmas e Porto Alegre e dos GGIs municipais de Santana de Parnaíba e Vitória de Santo Antão.

**Tabela 43** - Distribuição dos GGIs quanto às formas de deliberação de planos de ação para a solução de um determinado problema  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Formas de construção das deliberações do pleno do GGI	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Há uma pessoa que sistematiza as sugestões de cada um dos presentes e, ao final, as apresenta para que os integrantes do pleno possam se comprometer com o seu desenvolvimento	27	46,6	50,0	50,0
Cada um vai sugerindo o que acha que deve ser feito e o coordenador da reunião decide como cada organização deve agir	11	19,0	20,4	70,4
Cada um sugere o que acha melhor para a sua organização e age dessa forma	4	6,9	7,4	77,8
Cada um apresenta a sua sugestão, que é colocada em votação e, ao final, são executadas apenas as ações que receberam ma	8	13,8	14,8	92,6
Outra forma de construir a deliberação	4	6,9	7,4	100,0
<b>Total</b>	54	93,1	100,0	
Não se aplica	4	6,9		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Uma segunda forma de elaboração de plano de ação é aquela em que cada um dos presentes sugere o que deve ser feito e o coordenador da reunião decide como cada organização deve agir, arranjo esse que reforça a ideia de que o cargo de coordenação executiva é, de fato, um lócus de poder importante e, por isso, objeto de disputa.

Por outro lado, pode acontecer de o problema objeto de discussão ser excessivamente complexo, a tal ponto de demandar uma discussão mais detalhada. Nesse cenário, o direcionamento apresentado pelos guias distribuídos pela SENASP é no sentido de fomentar a criação de grupos de trabalho, que por reunir apenas os especialistas no tema, viabilizam uma discussão mais aprofundada do problema. De acordo com os dados coletados pela pesquisa, esse instrumento que já foi mobilizado por 34 dos 58 GGIs (Tabela 44).

**Tabela 44** - Distribuição dos GGIs quanto ao uso de grupos de trabalho para a solução de um determinado problema  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Uso de grupos de trabalho para a discussão de problemas	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	24	41,4	41,4	41,4
Sim	34	58,6	58,6	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Importante destacar ainda que a maioria dos GGIs que utiliza o grupo de trabalho como forma de viabilizar uma discussão mais especializada das questões complexas apresentadas ao pleno evidencia que essa metodologia é bastante funcional. Afinal, uma vez encerrada a análise do problema pelo GT, o diagnóstico final é apresentado ao pleno para que esse possa deliberar sobre as estratégias de ação mais viáveis para a solução do problema.

Ainda do ponto de vista de atividades realizadas pelo pleno do GGI ou por sua secretaria executiva, para além das reuniões ordinárias, extraordinárias e das atividades das câmaras temáticas ou grupos de trabalho, alguns destacaram o desenvolvimento de ações pontuais, tais como reuniões com a sociedade civil organizada, viabilizadas por meio de encontros entre representantes dos GGIs e os Conselhos Comunitários de Segurança Pública (Tabela 45).

**Tabela 45** - Distribuição dos GGI com relação à realização de encontros com Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEPs)  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Realiza encontros entre o GGI e o CONSEP?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	42	72,4	72,4	72,4
Sim	16	27,6	27,6	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Alguns GGIs destacaram que a boa integração com a comunidade tem como efeito positivo a realização de projetos que possam resultar em melhorias imediatas para populações específicas, tais como os

projetos de prevenção destinados às crianças e adolescentes e os projetos de prevenção à violência nas escolas municipais, ambos elaborados e executados por GGIs que possuem uma conexão mais estreita com lideranças comunitárias atuantes. Por outro lado, em que pese o desenvolvimento de iniciativas dessa natureza, apenas cinco GGIs realizam reuniões que são abertas a todos os membros da comunidade (Tabela 46).

**Tabela 46** - Distribuição dos GGI com relação à abertura de suas reuniões aos membros da comunidade Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

O GGI realiza reuniões abertas à comunidade?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	53	91,4	91,4	91,4
Sim	5	8,6	8,6	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Essa pouca abertura das reuniões do GGI aos membros da comunidade contrasta diretamente com a política que 16 dos 58 casos pesquisados diz adotar, qual seja: a de incentivar a constituição de fóruns comunitários para debate dos problemas relativos à ordem e segurança pública (Tabela 47).

**Tabela 47** - Distribuição dos GGI com relação ao fomento de iniciativas que visem a constituição de fóruns comunitários para a discussão de problemas de ordem e segurança pública Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Fomento à criação de fóruns comunitários?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	42	72,4	72,4	72,4
Sim	16	27,6	27,6	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

A grande pergunta que paira no ar é como o GGI pode incentivar uma iniciativa desse gênero se a comunidade sequer pode ter acesso às reuniões do pleno para ter uma pequena ideia do que é discutido nessa instância e de quais são as deliberações que ela é capaz de alcançar.

No que diz respeito à prestação de contas do trabalho do GGI à comunidade, o primeiro item indagado foi o relativo ao controle da presença dos membros do pleno nas reuniões. Nesse quesito, todos os GGIs

informaram que se utilizam de uma lista de presença, que deve ser devidamente assinada pelo representante de cada uma das instituições, como mecanismo de controle da assiduidade dos membros do pleno.

Ainda nesse quesito, uma pequena parcela das experiências analisadas informou que, ao final de cada ano, são realizadas auditorias das listas de presença com o objetivo de verificar quais as instituições mais presentes às reuniões do pleno, bem como as menos presentes (Tabela 48).

**Tabela 48** - Distribuição dos GGI em relação à realização de auditoria das listas de presença para identificação das instituições mais e menos presentes  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Realiza auditoria nas listas de presença?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	39	67,2	67,2	67,2
Sim	19	32,8	32,8	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Em que pese a inexistência de mecanismos mais efetivos de controle de quem participou ou não das reuniões, é mister destacar que a maioria dos GGIs pesquisados tem um sistema efetivo de controlar, por um lado, o que se discutiu na reunião e, por outro, quais foram as deliberações que efetivamente se transformaram em realidade. No primeiro caso, os GGIs pesquisados informaram a utilização de registro em ata do conteúdo das reuniões, sendo interessante destacar que alguns têm optado por realizar uma gravação em áudio dessas discussões como forma de ter uma espécie de memória perfeita dos encontros do pleno (Tabela 49).

**Tabela 49** - Distribuição dos GGI em relação à forma como as reuniões são registradas  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Forma como as reuniões do GGI são registradas	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Registro em ata	52	89,7	89,7	89,7
Gravação do áudio	3	5,2	5,2	94,8
Não há registro das reuniões	1	1,7	1,7	96,6
Outro	2	3,4	3,4	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Já no segundo caso, os GGIs pesquisados foram analisados quanto à existência de mecanismos de supervisão e controle das ações engendradas pelas instituições que compõem o pleno como decorrência do planejamento estratégico construído na reunião deste. Nesse quesito, do total de GGIs pesquisados, 31 afirmaram contar com alguma forma de cobrança, sendo a mais comum a apresentação, na reunião seguinte, do que a instituição realizou durante o interstício dos encontros (Tabela 50).

**Tabela 50** - Distribuição dos GGI quanto à forma de prestação de contas das ações efetivamente engendradas pelas organizações como decorrência dos planos de ação Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Forma de prestação de contas das ações deliberadas no pleno do GGI	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Em todas as reuniões, há a apresentação de como as organizações procederam nas ações que foram deliberadas na reunião anterior	13	22,4	43,3	43,3
Em todas as reuniões, há a apresentação de como as organizações procederam nas ações que foram deliberadas na reunião anterior, a qual é seguida por uma avaliação dos resultados alcançados	5	8,6	16,7	60,0
Em todas as reuniões, há a apresentação de como as organizações procederam nas ações que foram deliberadas na reunião anterior, a qual é seguida por uma avaliação dos resultados alcançados e, ainda, discussão sobre como cada um dos envolvidos poderia ter sido mais eficiente na abordagem do problema	1	1,7	3,3	63,3
Em todas as reuniões, há a apresentação de como as organizações procederam nas ações que foram deliberadas na reunião anterior, seguida de uma avaliação dos resultados alcançados, de discussão sobre como cada um dos envolvidos poderia ter sido mais eficiente na abordagem do problema e, por fim, replanejamento da ação, a ser executada até a próxima reunião	7	12,1	23,3	86,7
Outra	4	6,9	13,3	100,0
<b>Total</b>	30	51,7	100,0	
Não se aplica	27	46,6		
Sem informação	1	1,7		
<b>Total</b>	28	48,3		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Ainda no que diz respeito à capacidade de as deliberações do GGI efetivamente se transformarem em realidade, os entrevistados foram indagados quanto à necessidade de articulação com outras instituições que não compõem o pleno para viabilizar o plano de ação construído nesse. Nesse quesito, do total de instituições, 15 afirmaram se utilizar dessas parcerias para tornar as decisões do pleno mais efetivas (Tabela 51).

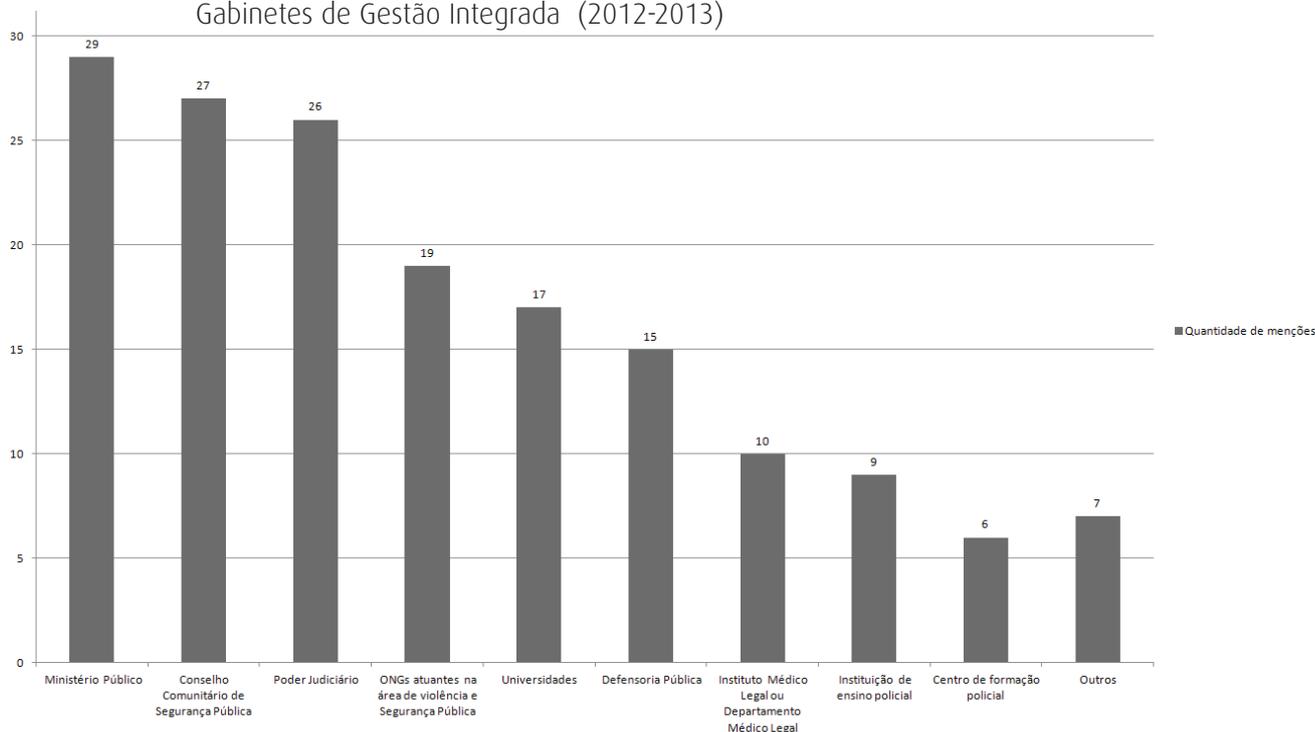
**Tabela 51** - Distribuição dos GGI quanto à articulação com outras instituições que não compõem o pleno para viabilizar as decisões desse Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

O GGI trabalha em parceria ou se articula (de modo formal ou informal) com outras instituições para viabilizar as decisões do pleno?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	15	25,9	25,9	25,9
Sim	43	74,1	74,1	100,0
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

No que se refere às instituições mais mencionadas como organizações que não compõem o pleno, mas que são acionadas para viabilizar efetivação das decisões desse destacam-se três, quais sejam: Ministério Público, Conselho Comunitário de Segurança Pública, Poder Judiciário (Gráfico 07).

**Gráfico 7** - Instituições que não compõem o pleno, mas que são mobilizadas para efetivar as decisões desse, por quantidade de menções que cada uma recebeu Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

No entanto, cumpre destacar que se idealmente o GGI deveria ser composto por todas as organizações que compõem o sistema de justiça criminal, essas agências deveriam necessariamente ser parte do pleno. Logo, o fato de elas terem de ser acionadas como instituições externas parece indicar que o GGI é colonizado pelas instituições que tradicionalmente administram a questão da segurança pública, como as polícias, a guarda municipal e as secretarias que cuidam especificamente dessa questão.

Portanto, os dados sumarizados na seção “da constituição do pleno e do funcionamento de suas reuniões” indicam que essas instâncias ainda possuem algumas inconsistências no que diz respeito aos motivos que suscitaram a sua criação e a sua rotina. Primeiro, algumas das organizações que deveriam compor os GGIs apenas participam como colaboradoras. Segundo, em que pese o estabelecimento de certa periodicidade das reuniões, essa quase nunca é observada. Terceiro, apesar de o GGI propor uma maior aproximação com a comunidade, suas reuniões não são abertas a essa e várias são as experiências que sequer contemplam o Conselho Comunitário de Segurança Pública Estadual como instituição que compõe o pleno.

## Do Observatório Segurança Pública (OSP)

Essa seção se destina a avaliar a constituição e o funcionamento dos Observatórios de Segurança Pública (OSP) enquanto uma instância consultiva para o direcionamento das discussões do pleno, bem como da avaliação da efetividade das decisões empreendidas pelas instituições que integram o GGI. Conforme destacado anteriormente, do total de experiências de GGI analisadas nessa pesquisa, apenas 28 possuem essa instância (Tabela 52), sendo esses os casos que serão analisados nessa seção.

**Tabela 52** - Distribuição dos GGI quanto à existência de Observatórios de Segurança Pública  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Este GGI possui Observatório de Segurança Pública?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	30	51,7	51,7	51,7
Sim	28	48,3	48,3	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Tal como observado com as demais esferas que compõem o GGI, como o pleno e a secretaria executiva, a maioria das experiências de Observatório de Segurança Pública mapeadas foi constituída após o ano de 2007, denotando a sua clara conexão com os recursos do PRONASCI (Tabela 53).

**Tabela 53** - Distribuição dos GGI quanto ao ano de implantação dos Observatórios de Segurança Pública  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Em que ano ocorreu a instituição do Observatório de Segurança Pública?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
2006	1	1,7	4,0	4,0
2007	1	1,7	4,0	8,0
2009	6	10,3	24,0	32,0
2010	9	15,5	36,0	68,0
2011	2	3,4	8,0	76,0
2012	6	10,3	24,0	100,0
<b>Total</b>	25	43,1	100,0	
Em 2012 estava fase de implantação	3	5,2		
Não se aplica	30	51,7		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Tal como destacado anteriormente, ao contrário da secretaria executiva e do próprio pleno, o OSP possui algumas especificidades do ponto de vista de sua constituição e funcionamento, afinal, sua missão é a realização de pesquisas / análises que tenham como objetivo identificar as causas da desordem e do crime, bem como avaliar se as ações engendradas a partir das deliberações do pleno são capazes de gerar os resultados que delas se espera. Nesse sentido, as primeiras perguntas desse bloco procuraram mapear quais foram as circunstâncias que viabilizaram a criação dessa esfera.

A primeira indagação dizia respeito à identificação dos casos em que a constituição do OSP tinha sido resultado de alguma atividade de consultoria especializada em geral ou de alguma consultoria de universidade em especial. Nesse quesito foi possível constatar que, dos 28 OSP, apenas cinco contaram com a participação das universidades em seu processo de constituição, sendo essas as seguintes: Fundação de Sociologia e Política de São Paulo - FESP/SP; Universidade Federal Fluminense - UFF; Universidade Estadual do Norte Fluminense - UENF e Instituto Federal Fluminense - IFF; Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP e Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Em seguida, procurou-se verificar se a criação do OSP tinha sido acompanhada de alguma discussão, no âmbito do pleno, sobre a pertinência ou não dessa instância de pesquisa no GGI. De acordo com os dados coletados, em apenas cinco dos casos a constituição dessa instância especializada no âmbito do GGI não foi antecedida por uma discussão entre todos os membros que compõem o pleno (Tabela 54).

**Tabela 54** - Distribuição dos GGI com relação à discussão no pleno quanto à viabilidade de constituição do OSP  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Houve algum tipo de discussão no âmbito do pleno do GGI sobre a importância / viabilidade de se criar um observatório de segurança pública?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	5	8,6	17,9	17,9
Sim	23	39,7	82,1	100,0
<b>Total</b>	28	48,3	100,0	
Não se aplica	30	51,7		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Ainda na tentativa de mapear os processos que levaram à constituição do OSP, os participantes deste estudo foram indagados quanto à realização de algum estudo sobre a necessidade de o município ou estado contar com uma instituição que, apesar de vinculada ao GGI, seria responsável pela produção de diagnósticos relativos à causa da desordem e do crime, bem como à análise da dinâmica das intervenções de segurança pública. Interessante destacar que, na maioria dos casos, houve um estudo de viabilidade (Tabela 55).

**Tabela 55** - Distribuição dos GGI com relação à discussão no pleno quanto à viabilidade de constituição do OSP  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Houve algum estudo sobre a viabilidade de o município/estado contar com um observatório de segurança pública que concatenasse os bancos de dados das organizações de segurança pública que atuam na localidade?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	10	17,2	37,0	37,0
Sim	17	29,3	63,0	100,0
<b>Total</b>	27	46,6	100,0	
Não se aplica	30	51,7		
Sem informação	1	1,7		
<b>Total</b>	31	53,4		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Os dados sumarizados na tabela anterior parecem indicar certa parcimônia por parte do executivo (estadual e municipal) que, conforme destacado na seção recursos materiais, é o responsável pelo cus-

teio das despesas decorrentes do funcionamento dessa instância. Nesse sentido, é importante destacar a maior consciência dos gestores públicos no que se refere à constituição de esferas que possam ser efetivamente úteis do ponto de vista da qualidade do serviço prestado à população.

Nesse sentido, os entrevistados foram perguntados quanto à natureza do contrato existente entre os indivíduos que estão lotados no OSP e o órgão ao qual o GGI encontra-se vinculado. De maneira geral, tal como denotam os dados sumarizados na Tabela 56, a maioria dos indivíduos lotados nessa instância é funcionário público.

**Tabela 56** - Distribuição dos GGI com relação à natureza do vínculo dos funcionários lotados no Observatório de Segurança Pública Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

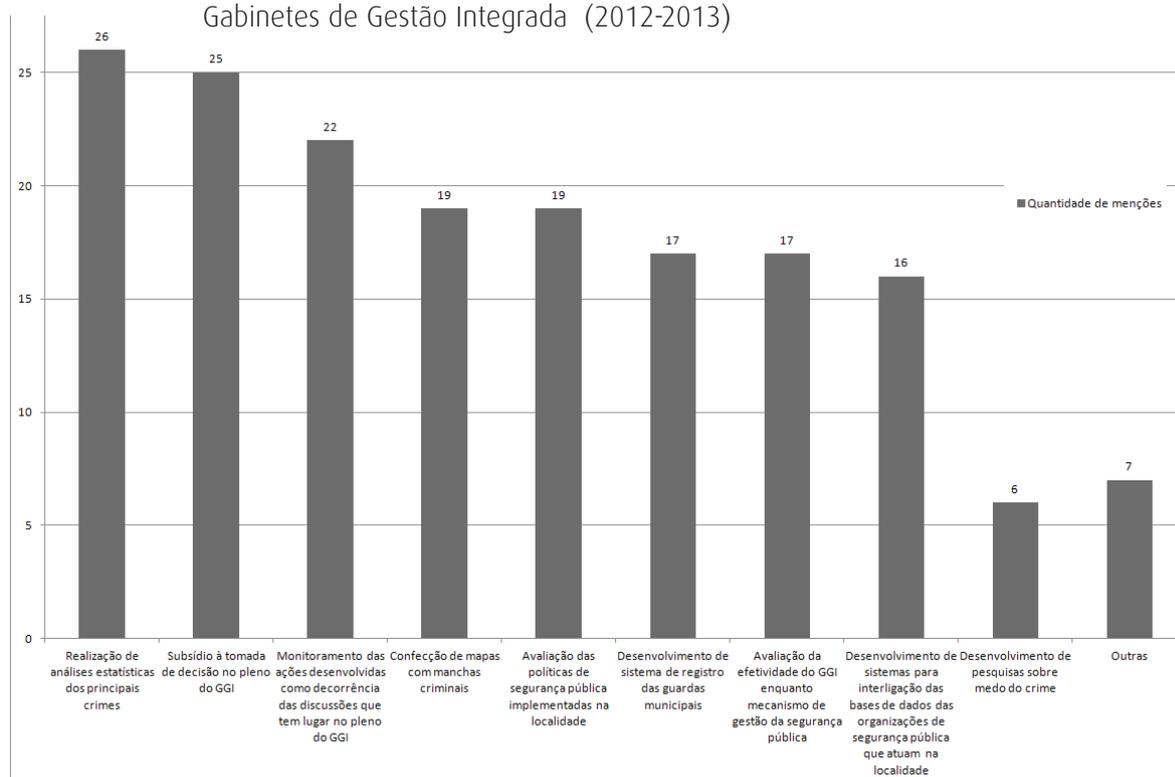
Os indivíduos que estão lotados nessa instância são	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Contratados a partir dos recursos do governo federal	1	1,7	3,6	3,6
Contratados a partir de convênio com alguma fundação	2	3,4	7,1	10,7
Funcionários Públicos	21	36,2	75,0	85,7
Guardas Municipais	4	6,9	14,3	100,0
<b>Total</b>	28	48,3	100,0	
Não se aplica	30	51,7		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Contudo, a discussão quanto ao desperdício do dinheiro público não faz sentido se após a constituição do OSP esse não realiza as atividades para as quais ele foi criado. Na tentativa de mapear as atividades mais rotineiras dessa instância, foram realizadas uma série de perguntas para as quais o entrevistado deveria dizer sim ou não e algumas perguntas abertas para que ele próprio nos informasse quais são as atividades mais rotineiras do OSP.

A atividade mais comumente desempenhada pelo OSP é a de análises estatísticas relativas à incidência dos principais crimes na localidade (Gráfico 08), sendo esse um dos objetivos principais que justificam a própria necessidade de uma instância dessa natureza no âmbito do GGI.

**Gráfico 8** - Atividades realizadas pelo Observatório de Segurança Pública, por quantidade de menções que cada uma recebeu  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Afinal, os integrantes do pleno dificilmente têm condições de fazer exercícios dessa natureza com propriedade, apesar de todas as discussões que têm lugar nessa instância dependerem de estudos como esse. Como decorrência dessa atividade principal, os OSPs são responsáveis ainda por fornecerem os subsídios à tomada de decisão no pleno do GGI e pela realização do monitoramento das ações desenvolvidas como decorrência das discussões que tem lugar no pleno do GGI.

Por outro lado, para que essas atividades possam ser adequadamente realizadas, faz-se indispensável a concessão de um treinamento bastante especializado com os funcionários dessa instância. Afinal, realizar diagnósticos qualitativos e, ainda, simular cenários decorrentes da intervenção das instituições responsáveis pela gestão da segurança pública não é algo que possa prescindir de uma formação mais específica, pelo menos em métodos quantitativos. No entanto, menos da metade dos OSPs viabilizaram a realização de uma formação inicial aos seus funcionários (Tabela 57).

**Tabela 57** - Distribuição dos GGI com relação à existência de capacitação para os funcionários do Observatório de Segurança Pública Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Os indivíduos que estão lotados nessa instância receberam algum curso de qualificação inicial?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	15	25,9	53,6	53,6
Sim	13	22,4	46,4	100,0
<b>Total</b>	28	48,3	100,0	
Não se aplica	30	51,7		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Interessante destacar que, entre os OSPs que foram capazes de oferecer esse treinamento inicial, dois deles tiveram como instituição responsável pela capacitação a Guarda Municipal (Tabela 58), o que parece confirmar a hipótese de que essa agência tem colonizado a constituição e o funcionamento de todas as instâncias do GGI.

**Tabela 58** - Distribuição dos Observatórios de Segurança Pública que provêm capacitação aos seus funcionários, de acordo com a instituição responsável por essa Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Quem ministrou o curso de capacitação?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
A Universidade conveniada para a instalação do próprio observatório	3	5,2	23,1	23,1
A Guarda Municipal	2	3,4	15,4	38,5
A Secretaria de Segurança Pública (estadual ou municipal)	4	6,9	30,8	69,2
Outro	4	6,9	30,8	100,0
<b>Total</b>	13	22,4	100,0	
Não se aplica	45	77,6		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Além de treinamento, para que o OSP possa fazer o diagnóstico sobre a incidência criminal de maneira adequada é indispensável que os funcionários dessa instância tenham acesso aos bancos de dados

das organizações que compõem o pleno do GGI. No entanto, dos 28 OSP que responderam ao questionário, apenas 15 possuem essa conexão com as instituições responsáveis pela produção de estatísticas criminais (Tabela 59).

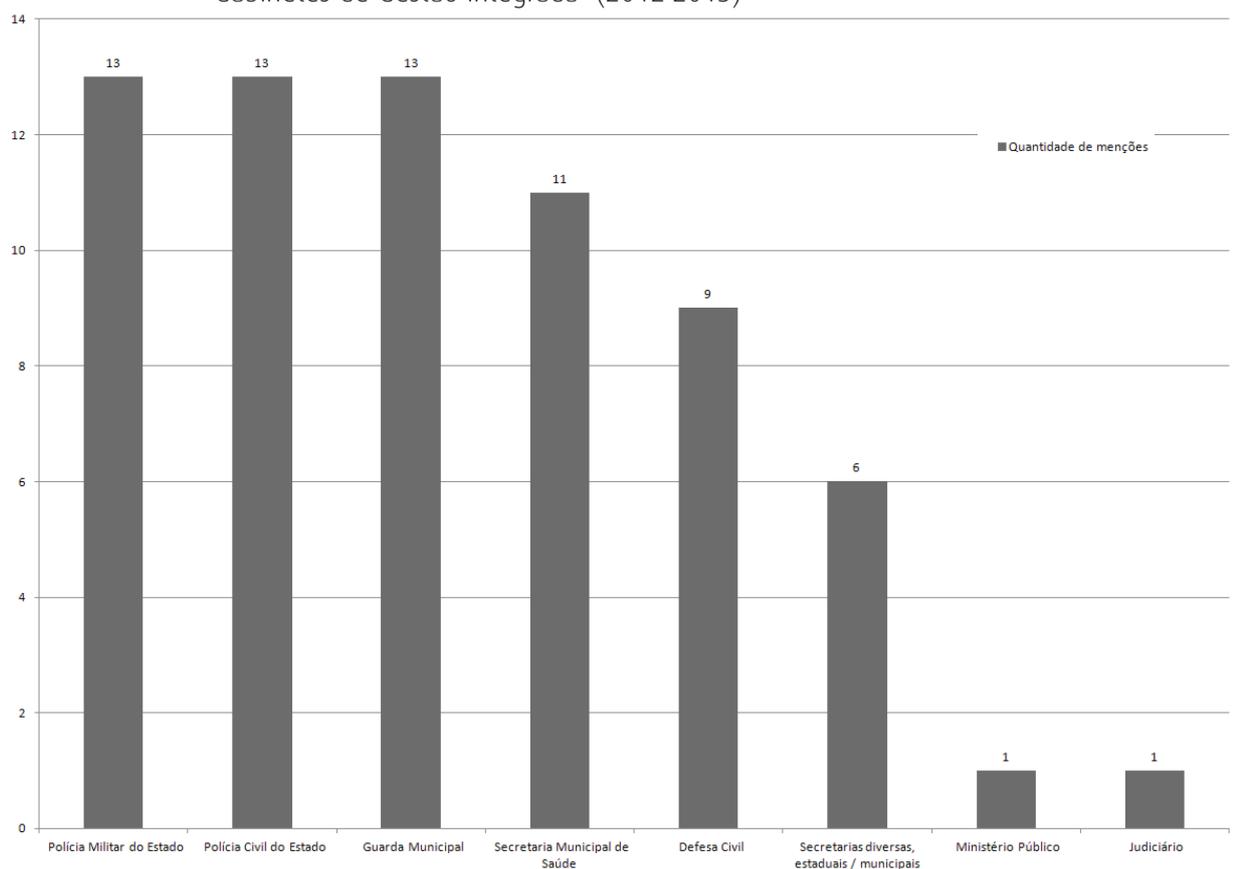
**Tabela 59** - Distribuição dos GGIs de acordo com o acesso que os funcionários do Observatório de Segurança Pública têm aos bancos de dados das instituições que compõem o pleno Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

<b>O Observatório de Segurança Pública tem acesso a quaisquer dos bancos de dados de organizações que compõem o pleno do GGI?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem cumulativa</b>
Não	13	22,4	46,4	46,4
Sim	15	25,9	53,6	100,0
<b>Total</b>	28	48,3	100,0	
Não se aplica	30	51,7		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Interessante destacar que de todas as instituições que compõem o pleno, as polícias (Militar e Civil) e a Guarda Municipal parecem ser as organizações mais acessíveis do ponto de vista da disponibilidade de informações para a realização de análises de incidência criminal. Afinal, essas agências foram mencionadas como instituições doadoras de informação por quase todos os OSPs que afirmaram ter acesso à bancos de dados para a realização de análises criminais (Gráfico 09).

**Gráfico 9** - Organizações que franqueiam acesso ao Observatório de Segurança Pública para análise de seus bancos de dados, por quantidade de menções recebidas Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Por fim, os entrevistados foram indagados sobre o relacionamento existente entre o OSP e o Sistema de Videomonitoramento, que é a outra instituição especializada que compõe o GGI na tentativa de orientar as decisões do pleno. Do total de entrevistados que possui OSP, 18 responderam afirmativamente a essa questão (Tabela 60).

**Tabela 60** - Distribuição dos GGIs de acordo com o relacionamento existente entre o Observatório de Segurança Pública e o Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Existe algum tipo de relacionamento direto entre as atividades desenvolvidas pelo Observatório de Segurança Pública e o sistema de videomonitoramento?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	10	17,2	35,7	35,7
Sim	18	31,0	64,3	100,0
<b>Total</b>	28	48,3	100,0	
Não se aplica	30	51,7		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Os intercâmbios mais comumente verificados entre o OSP e o sistema de videomonitoramento são os que dizem respeito a: análise do padrão de incidência de crimes que pode suscitar a instalação de câmeras de segurança como mecanismo de prevenção do fenômeno; escrutínio dos efeitos que essa política efetivamente teve sobre a dinâmica da criminalidade na localidade e verificação da redução do sentimento de insegurança na área em que as câmeras foram instaladas (Tabela 61).

**Tabela 61** - Distribuição dos GGIs de acordo com a natureza do relacionamento existente entre o Observatório de Segurança Pública e o Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Qual o tipo de relacionamento existente entre o Observatório de Segurança Pública e o Sistema de Videomonitoramento?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
O observatório de segurança pública analisa a incidência dos principais tipos de crime / violência, indicando onde devem ser instaladas as câmeras	4	6,9	22,2	22,2
O observatório de segurança pública verifica se houve algum tipo de redução da incidência criminal na área na qual as câmeras foram instaladas	7	12,1	38,9	61,1
O observatório de segurança pública verifica se houve algum tipo de redução do sentimento de insegurança na área na qual as câmeras foram instaladas	4	6,9	22,2	83,3
Outro	3	5,2	16,7	100,0
<b>Total</b>	18	31,0	100,0	
Não se aplica	40	69,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Portanto, os dados sumarizados nessa seção indicam que os Observatórios de Segurança Pública parecem estar sendo constituídos efetivamente como instâncias especializadas na análise da dinâmica da desordem e do crime. No entanto, é impossível afirmar que essas esferas caminham rumo à institucionalização, afinal, ainda carecem de reconhecimento quanto ao seu papel, algo que pode ser vislumbrado no fato de que nem todos os OSPs possuem franco acesso aos bancos de dados produzidos pelas instituições que compõem o pleno do GGI.

## Do Sistema de Videomonitoramento(SV)

Essa seção tem como objetivo descrever os processos que levaram à constituição do Sistema de Videomonitoramento (SV) enquanto instância especializada do GGI e, ainda, as atividades que caracterizam o seu funcionamento rotineiro na atualidade. Nesse sentido, o primeiro ponto a ser destacado é a preponderância de arranjos de GGI que contam com SV, afinal, dos 58 casos pesquisados, 40 se enquadravam nesse formato (Tabela 62).

**Tabela 62** - Distribuição dos GGIs de acordo com a presença de Sistema de Videomonitoramento  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Este GGI possui sistema de videomonitoramento?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	18	31,0	31,0	31,0
Sim	40	69,0	69,0	100,0
<b>Total</b>	58	100,0	100,0	

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

De maneira geral, tal como ocorreu com as demais instâncias que compõem o GGI, como a secretaria executiva, o pleno e o Observatório e Segurança Pública, a maioria dos SVs existentes foi constituída após o ano de 2007 (Tabela 63), o que parece indicar uma nítida relação entre os recursos do PRONASCI e a instalação de câmeras na localidade.

**Tabela 63** - Distribuição dos GGIs de acordo com o ano em que foi instituído o Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Em que ano ocorreu a instituição do sistema de videomonitoramento?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
2003	2	3,4	5,0	5,0
2005	1	1,7	2,5	7,5
2006	1	1,7	2,5	10,0
2007	1	1,7	2,5	12,5
2008	2	3,4	5,0	17,5
2009	8	13,8	20,0	37,5
2010	6	10,3	15,0	52,5
2011	9	15,5	22,5	75,0
2012	10	17,2	25,0	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Na tentativa de aprofundar na existência de relação de causalidade entre os recursos do PRONASCI e a instalação do sistema de videomonitoramento, os respondentes foram indagados quanto à natureza da fonte de recursos utilizada para a compra das câmeras de vigilância. Com isso, foi possível constar que, em que pese a participação do Governo Estadual, Municipal e, ainda, das associações comerciais no custeio dessa despesa, a maioria das iniciativas mapeadas nessa pesquisa tem a sua constituição vinculada à transferência de recursos do Governo Federal (Tabela 64).

**Tabela 64** - Distribuição dos GGIs de acordo com a origem dos recursos que viabilizaram a constituição do Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Considerando o início dessa experiência, qual foi a origem dos recursos que viabilizaram a instituição do sistema de videomonitoramento	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Governo federal	29	50,0	72,5	72,5
Governo estadual	1	1,7	2,5	75,0
Governo municipal	5	8,6	12,5	87,5
Empresa privada	4	6,9	10,0	97,5
Outro	1	1,7	2,5	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Em média, os sistemas de videomonitoramento mapeados nessa pesquisa foram iniciados com 28 câmeras de vigilância (Tabela 65). No entanto, é interessante destacar que apesar de a maioria das experiências ter se iniciado a partir do financiamento do Governo Federal, essa também é a modalidade que permite a instalação de um quantitativo menor de câmeras. Ou seja, quando o GGI era financiado pelo Governo Estadual ou Municipal, a quantidade média de câmeras instalada era maior do que quando o financiamento tinha origem no Governo Federal.

**Tabela 65** - Quantidade de câmeras de vigilância instaladas na constituição do sistema de videomonitoramento, por modalidade de financiamento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Origem dos recursos que viabilizaram a instituição do sistema de vídeo monitoramento	Quantas câmeras foram instaladas quando da instituição do sistema de videomonitoramento?			
	Número de casos	Quantidade mínima	Quantidade máxima	Quantidade média
Governo federal	28	8	73	27
Governo estadual	1	28	28	28
Governo municipal	5	5	70	30
Empresa privada	4	3	70	34
Outro	1	27	27	27
<b>Total</b>	39	3	73	28

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Em seguida, com o objetivo de mapear os processos que poderiam explicar o quantitativo de câmeras de vigilância existentes em cada localidade, os entrevistados foram perguntados se após a constituição inicial do sistema de videomonitoramento houve a aquisição de novos equipamentos dessa natureza, sendo que 15 deles responderam afirmativamente a essa questão. E, quando indagados quanto à fonte de financiamento dessa segunda rodada de compra de câmeras, a maioria também indicou o Governo Federal como o maior patrocinador (Tabela 66).

**Tabela 66** - Distribuição dos GGIs de acordo com a origem dos recursos que viabilizaram a compra de novas câmeras para o Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Quem custeou a aquisição das câmeras adicionais do sistema de videomonitoramento?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Governo federal	7	12,1	46,7	46,7
Governo estadual	2	3,4	13,3	60,0
Governo municipal	1	1,7	6,7	66,7
Empresa privada	1	1,7	6,7	73,3
Outro	4	6,9	26,7	100,0
<b>Total</b>	15	25,9	100,0	
Não se aplica	43	74,1		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Em regra, os sistemas de vigilância contam com modalidades diferenciadas de câmeras. Assim, quando as câmeras são levadas em consideração, é possível verificar que existem, em média, 16 unidades do tipo fixa-rádio, 15 unidades do tipo fixa fibra, 19 unidades do tipo móveis rádio e 34 modalidades do tipo móvel fibra (Tabela 67).

**Tabela 67** - Distribuição câmeras existentes no Sistema de Videomonitoramento, de acordo com a modalidade das mesmas Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Tipo de câmeras	Número de casos	Quantidade mínima	Quantidade máxima	Quantidade média
Fixas, modalidade rádio	20	0	119	16
Fixas, modalidade fibra	16	0	58	15
Móveis, modalidade rádio	21	0	77	19
Móveis, modalidade fibra	20	0	199	34

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Logo, considerando a quantidade de câmeras que cada município disse possuir, é possível afirmar que a modalidade mais utilizada é a móvel fibra, seguida pela móvel rádio. A grande vantagem deste equipamento está relacionada à possibilidade de ele ser transferido de um local para o outro. Dito de outra maneira: se a instalação da câmera em uma determinada área não foi capaz de gerar os efeitos esperados em termos de melhoria da ordem e do crime, é possível transferi-la para outra localidade, operação mais difícil de ser realizada quando a câmera é do tipo fixa.

Ainda no que se refere ao processo de constituição física do sistema de videomonitoramento, e consideran-

do que o Governo Federal foi o grande financiador dessa iniciativa, procurou-se investigar se após a instalação das câmeras (algo que ocorreu, em média, no ano de 2009) essas apresentaram algum defeito (Tabela 68).

**Tabela 68** - Distribuição dos GGIs de acordo com a presença de defeito nas câmeras do sistema de videomonitoramento  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

As câmeras do sistema de videomonitoramento já apresentaram algum problema ou defeito?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	9	15,5	22,5	22,5
Sim	31	53,4	77,5	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Assim, a partir dos dados apresentados na Tabela anterior, constata-se que do total de GGIs que contam com sistema de videomonitoramento, em 31 as câmeras instaladas apresentaram algum tipo de defeito, sendo que em apenas um deles não foi realizada a manutenção do sistema (Tabela 69).

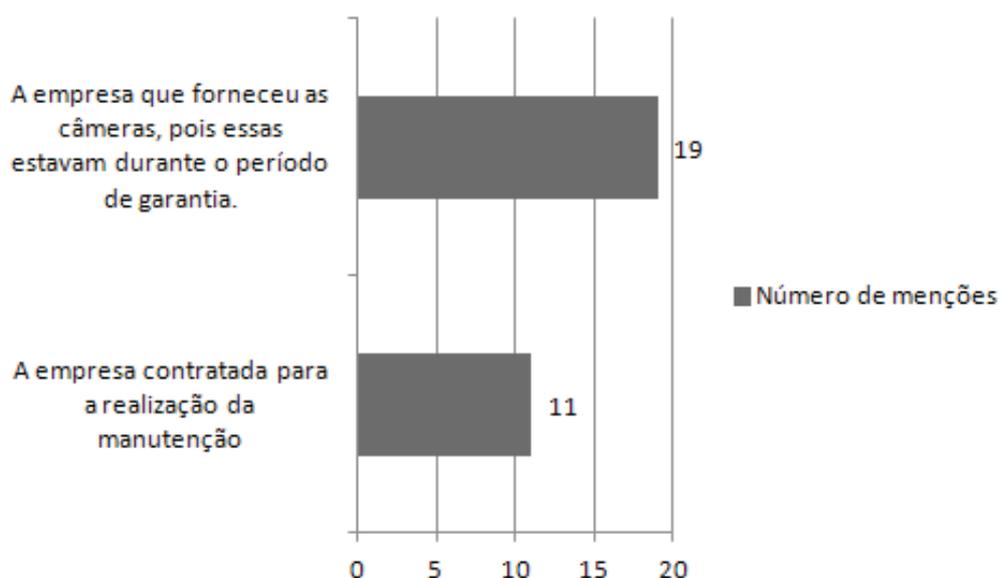
**Tabela 69** - Distribuição dos GGIs de acordo com a presença de defeito e realização de manutenção nas câmeras do sistema de videomonitoramento  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Foi realizado algum serviço de manutenção ou reparo em razão do problema ou defeito apresentado pelas câmeras do sistema de videomonitoramento?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	1	1,7	3,2	3,2
Sim	30	51,7	96,8	100,0
<b>Total</b>	31	53,4	100,0	
Não se aplica	27	46,6		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Interessante destacar que, quando indagados sobre como foi realizado o reparo, a maioria afirmou que essa atividade foi desempenhada pela empresa contratada, já que o processo de aquisição de câmeras colocava a obrigatoriedade de essas instituições realizarem a manutenção desses equipamentos por um período de até dois anos (Gráfico 10).

**Gráfico 10** - Organizações responsáveis manutenção e reparo das câmeras do sistema de vídeo-monitoramento  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Nesse sentido, cumpre indagar como os GGIs irão executar essas atividades de reparo uma vez expiradas a garantia, já que, conforme destacado na seção 02, a maioria não possui orçamento próprio e, para a sua sobrevivência, depende de repasse de recursos do Governo Federal. Como o processo de manutenção de câmaras de vigilância é extremamente dispendioso, caso o GGI não seja capaz de conseguir outras fontes de renda para garantir a manutenção desses equipamentos, pode ocorrer de eles terminarem permanentemente desligados.

Infelizmente, não foram realizadas quaisquer indagações sobre a fonte de recurso utilizada para o custeio da manutenção do sistema e, por isso, uma vez finalizada a análise da parte de estrutura física dessa instância do GGI, o questionário procurou abordar os procedimentos logísticos que caracterizam o funcionamento cotidiano dessa instância, sendo o primeiro deles o local em que esses equipamentos foram instalados.

Assim, pensando especificamente nos processos que poderiam viabilizar a instalação de câmaras de vigilância de maneira a efetivamente diminuir a desordem e o crime na localidade, os entrevistados foram perguntados sobre a existência de algum estudo técnico nesse sentido. As respostas indicaram que

em apenas duas localidades<sup>8</sup> a instalação das câmeras não foi antecedida de uma análise da distribuição dos problemas de segurança pública na cidade. Importante destacar que, quando indagados sobre que instituição teria feito esse estudo, diversas foram as entidades mencionadas (Tabela 70).

**Tabela 70** - Distribuição dos GGIs de acordo com a instituição responsável pelo estudo que determinou os locais de instalação das câmeras que compõem o Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Quem desenvolveu tal estudo?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Observatório de Segurança Pública	4	6,9	10,5	10,5
Polícia Militar	5	8,6	13,2	23,7
Guarda Municipal	10	17,2	26,3	50,0
Secretaria de Segurança Pública (estadual ou municipal)	8	13,8	21,1	71,1
Empresa fornecedora das câmeras	3	5,2	7,9	78,9
Outra	8	13,8	21,1	100,0
<b>Total</b>	38	65,5	100,0	
Não se aplica	20	34,5		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

A tabela anterior demonstra que, apesar da existência do OSP, na maioria das localidades este estudo foi realizado ou pela Guarda Municipal ou pela Secretaria de Segurança, o que apenas reforça a hipótese de que os GGIs estão sendo, em verdade, colonizados pelas GMs e, por conseguinte, operam como uma extensão dessas.

No que diz respeito aos critérios utilizados pelo estudo para determinar os locais onde as câmeras deveriam ser instaladas, o que recebeu maior número de menções foi o relativo à incidência de crimes. Ou seja, os locais contemplados como pontos de instalação do SV foram aqueles nos quais as organizações policiais e a Guarda Municipal costumavam registrar maior quantidade de delitos (Tabela 71).

8 São elas: Guarujá e São Bernardo.

**Tabela 71** - Distribuição dos GGIs de acordo com as variáveis consideradas para a determinação dos locais de instalação das câmeras do Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Como foram estabelecidos os locais nos quais as câmeras seriam instaladas?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Análise dos índices de criminalidade	26	44,8	65,0	65,0
Demanda da população por mais segurança	2	3,4	5,0	70,0
Após uma longa discussão no pleno do GGI, foram estabelecidas as áreas nas quais seriam instaladas as câmeras	8	13,8	20,0	90,0
Outro	4	6,9	10,0	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Uma vez adquiridas as câmeras, realizado o estudo que determina os locais de instalação das mesmas, o sistema de videomonitoramento está pronto para ser operado. Nesse quesito, é importante destacar que a capacidade dessas ferramentas em gerar efeitos reais, do ponto de vista tanto da prevenção do crime como da prevenção da desordem, está intimamente relacionado à quem possui a competência para gerenciamento do sistema. Afinal, a organização que tiver a responsabilidade de monitorar as imagens, deve ser capaz ainda de tomar decisões imediatas sobre o que deve ser feito em caso de atitudes suspeitas. Caso contrário, as câmeras servirão tão somente para a finalidade de aumentar a sensação de segurança daquele indivíduo que acredita que a vigilância, por si só, inibe os indivíduos da prática de atos criminais.

Os arranjos mais comuns, em termos de gerenciamento do sistema de videomonitoramento, incluem a Guarda Municipal (Tabela 72), a qual executa sozinha essa função (14 casos), ou em parceria com a Polícia Militar (11 casos) ou, ainda, executa como um dos membros de um Centro Integrado de Comando (12 casos).

**Tabela 72** - Distribuição dos GGIs de acordo com a competência para gestão do Sistema de Videomonitoramento  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

<b>Considerando o monitoramento do sistema de videomonitoramento, é possível afirmar que</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem cumulativa</b>
Esse é feito apenas pela Guarda Municipal	14	24,1	35,0	35,0
Esse é feito apenas pela Polícia Militar	3	5,2	7,5	42,5
Esse é feito em conjunto entre a Guarda Municipal e a Polícia Militar	11	19,0	27,5	70,0
Outro - Centro Integrado	12	20,7	30,0	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Interessante destacar que as especificações da opção “Outro” da Tabela 72 apontaram para a existência do Centro Integrado de Comando com dois formatos específicos: um inclui todas as organizações responsáveis pela gestão da segurança pública no âmbito local e outro inclui todas as agências municipais que prestam serviços diretamente ao público. Em ambas as situações, a proposta é otimizar o trabalho das organizações a partir de um sistema que viabilize efetivamente o trabalho integrado dessas agências.

Para além da ênfase na organização responsável pelo gerenciamento do sistema, uma outra variável importante de ser analisada é a qualificação dos indivíduos envolvidos no monitoramento das imagens. Isso porque se esse profissional não souber identificar situações que demandam uma intervenção imediata do ponto de vista das agências de segurança pública ou de prestação de serviços públicos municipais, a câmera será um mero adorno de decoração em uma determinada rua.

Nesse quesito, apenas cinco respondentes disseram que os funcionários não passaram por qualquer sistema de qualificação antes do início de operação do sistema de videomonitoramento (Tabela 73)

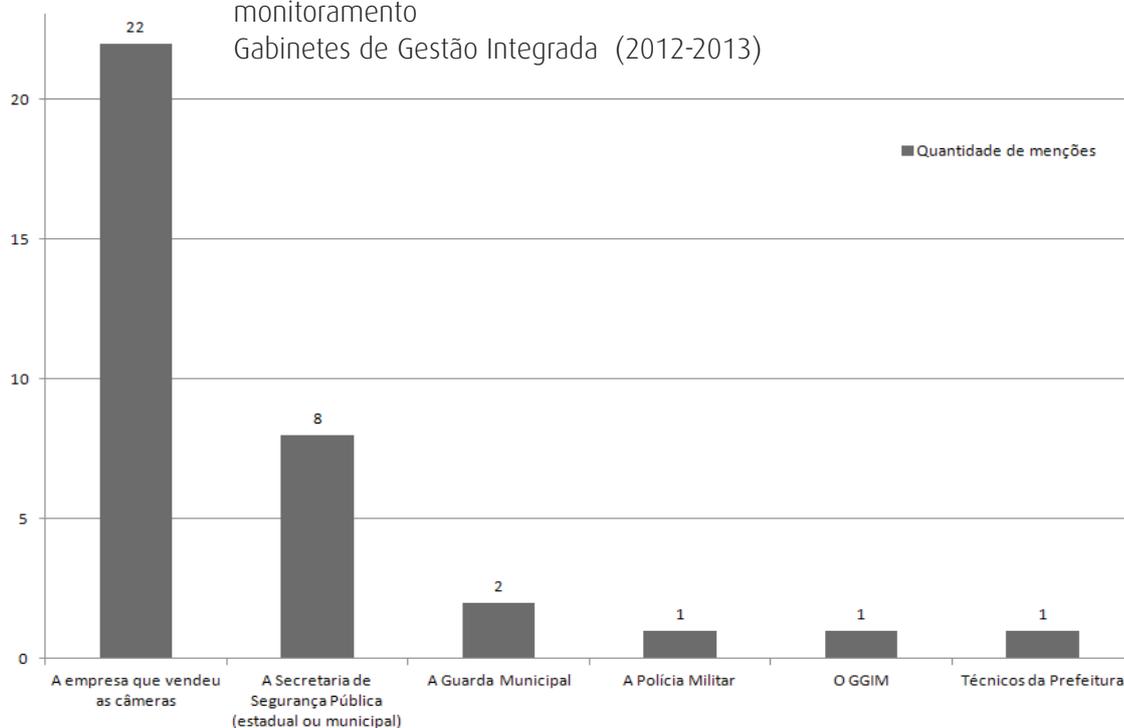
**Tabela 73** - Distribuição dos GGIs de acordo com a existência de curso de capacitação para os funcionários do Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Os profissionais que atuam na central de monitoramento do sistema de videomonitoramento receberam algum curso de qualificação inicial?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	5	8,6	12,5	12,5
Sim	35	60,3	87,5	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Quando indagados quanto à organização responsável por ministrar o curso aos indivíduos que integram o sistema de videomonitoramento, a instituição com maior quantidade de menções foi a empresa que vendeu as câmeras (Gráfico 11).

**Gráfico 11** - Organizações responsáveis pelo treinamento dos funcionários do sistema de videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

As informações sumarizadas pelo gráfico anterior podem estar indicando que essa capacitação enfatiza muito mais aspectos técnicos do funcionamento das máquinas do que aspectos logísticos do funcionamento do sistema. Isso porque, dificilmente a empresa responsável pela venda desses equipamentos será capaz de ensinar a quem assiste às imagens quais são as situações que causam temor, quais são as hipóteses em que viaturas deverão ser despachadas e, ainda, que tipo de circunstância demanda uma atuação integrada por parte das organizações responsáveis pelo provimento da segurança pública na localidade.

Uma das formas de se verificar se o sistema, de fato, é pensado para gerar algum tipo de intervenção por parte das organizações que o gerenciam é a partir da análise da quantidade média de câmeras que é responsabilidade de cada indivíduo. Afinal, se a função do sistema é, de fato, gerar intervenções imediatas, um mesmo agente não pode ser responsável pelo monitoramento de diversas câmeras. Caso contrário, ele não será capaz de focar a sua atenção em quaisquer delas.

De maneira geral, a regra para esses sistemas é de quatro câmeras por indivíduo, de tal maneira que ele possa centrar a sua atenção em um dos quatro cantos da tela. Em que pese a existência dessa regra, os dados coletados informam que, em média, cada indivíduo é responsável por assistir as imagens de 10 câmeras, sendo que a situação mais extrema é a de um indivíduo responsável por 30 câmeras (Tabela 74).

**Tabela 74** - Estatísticas descritivas da quantidade de câmeras pelas quais cada indivíduo é responsável por monitorar  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

	Número de casos	Quantidade mínima de câmeras	Quantidade máxima de câmeras	Quantidade média de câmeras
Quantas câmeras são monitoradas por cada profissional no sistema de videomonitoramento?	39	1	30	10

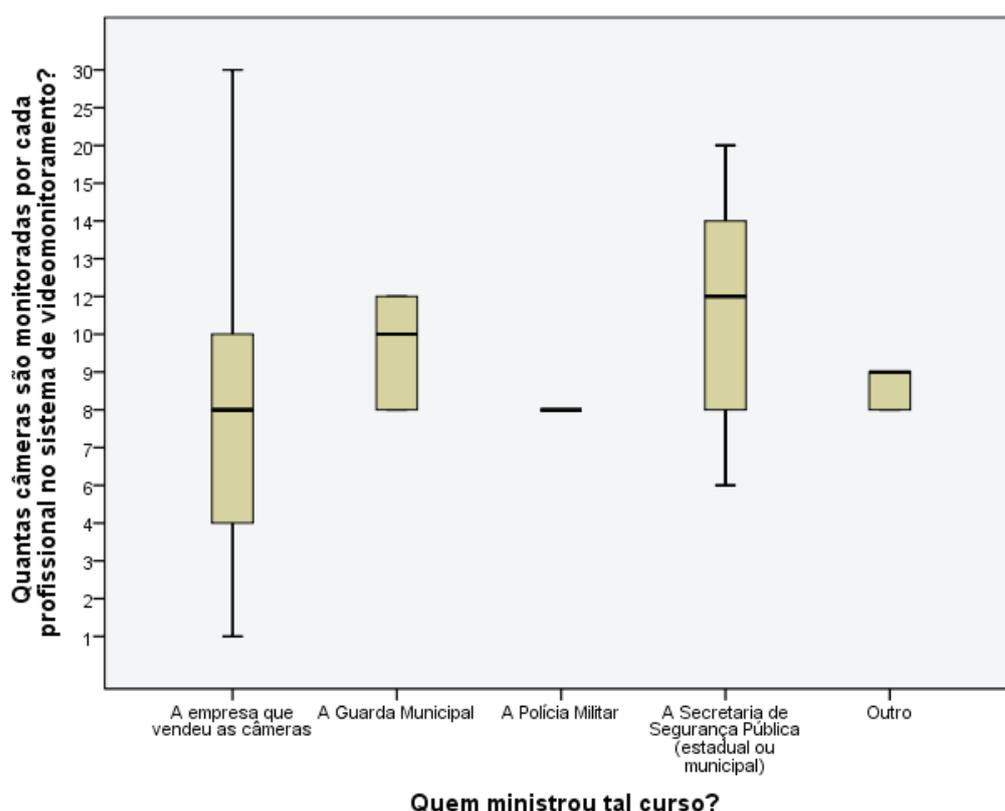
Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

Essa quantidade de câmeras por indivíduo inviabiliza, por si só, uma análise acurada do conteúdo e do significado das figuras que estão sendo captadas por cada equipamento, denotando que a preocupação é apenas com a instalação desses, mas não com o seu uso do ponto de vista de mecanismo capaz de auxiliar as organizações de segurança pública na prevenção e repressão ao crime.

Interessante destacar que, quando a quantidade de câmeras é calculada de acordo com a instituição responsável pelo treinamento dos operadores (Gráfico 12), verifica-se que a maior variabilidade em termos de quantidade de câmeras pelas quais cada indivíduo é responsável ocorre quando foi a empresa que vendeu o equipamento foi a responsável pelo treinamento. Isso pode estar indicando que, em

situações como essas, não há qualquer tipo de preocupação com a qualidade dos desdobramentos que serão gerados a partir da instalação do sistema, sendo o mais importante a aquisição de câmeras, ainda que sem qualquer critério.

**Gráfico 12** - Boxplot da quantidade de câmeras por organização responsável pelo treinamento dos funcionários do sistema de videomonitoramento  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Considerando que cada indivíduo é responsável, em média, pelo monitoramento das imagens oriundas simultaneamente de dez câmeras, uma questão importante de ser investigada é a relativa aos procedimentos engendrados sempre que algum fato atípico é captado por esses equipamentos. Nesse item, os entrevistados foram perguntados sobre a existência de algum mecanismo de despacho de viaturas para intervenção em contextos que, segundo as imagens captadas pelas câmeras, estão sendo alterados pela presença de indivíduos desordeiros ou ainda de criminosos.

Do total de respondentes, 30 afirmaram que existe um sistema de despacho de viaturas da Guarda Municipal e da Polícia Militar integrado à sala de monitoramento, como forma de prover atendimento imediato à situações que possam implicar em lesões temporárias e permanentes aos sujeito que passa por uma das ruas monitoradas pelas câmeras (Tabela 75).

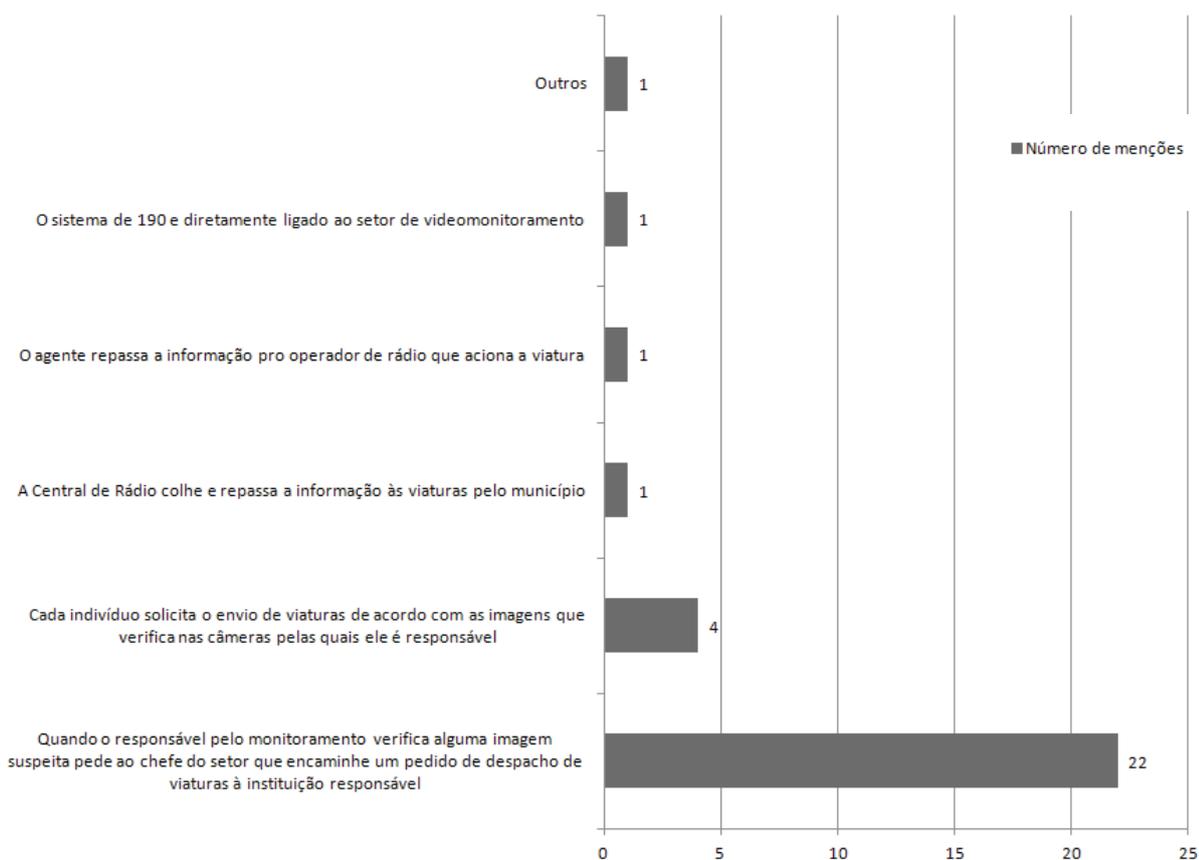
**Tabela 75** - Distribuição dos GGIs de acordo com a existência de sistema de despacho de viaturas integrado ao Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Existe algum sistema de envio de viaturas da Guarda Municipal ou da Polícia Militar diretamente ligado à sala de monitoramento?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	10	17,2	25,0	25,0
Sim	30	51,7	75,0	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

O sistema mais comum de despacho de viaturas conectadas ao sistema de videomonitoramento é aquele em que o responsável por assistir as imagens das câmeras de vigilância, ao verificar alguma imagem suspeita, entra em contato com o chefe do setor e pede que ele encaminhe um pedido de despacho de viaturas à instituição responsável (Gráfico 13). A grande questão é que, até encerrar todo esse procedimento, pode acontecer de a situação suspeita ter se tornado ainda mais grave e, por isso, a presença da Polícia ou da Guarda se faz necessária tão somente para constatar qual foi o desfecho do caso.

**Gráfico 13** - Formas de despacho de viaturas a partir da captação de imagens pelo sistema de videomonitoramento  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Portanto, as imagens do sistema de videomonitoramento são importantes para que organizações responsáveis pelo provimento da segurança pública possam agir prontamente sempre que uma imagem suspeita é detectada. Por outro lado, é importante que essas imagens sejam devidamente guardadas para que elas possam ser usadas futuramente tanto para a identificação de indivíduos suspeitos que transitavam pelas ruas da cidade em determinados dias e horários, como também para a análise dos padrões de ordem/desordem, crime/tranquilidade em cada localidade.

Exatamente por isso, os entrevistados foram perguntados sobre qual é a política do sistema de videomonitoramento quanto ao armazenamento de imagens. Do total de participantes da pesquisa, 32 responderam que o GGI possui alguma política no sentido de garantir a preservação das gravações realizadas (Tabela 76).

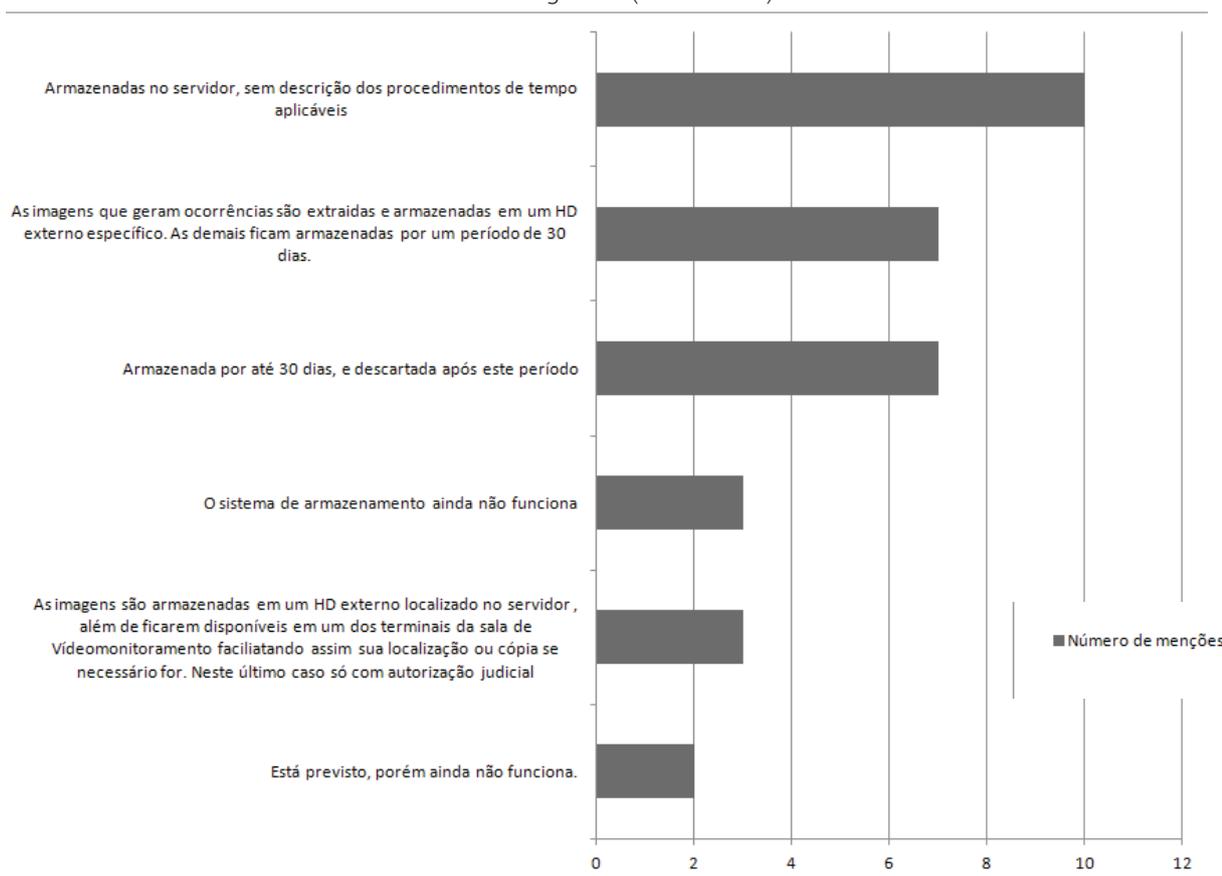
**Tabela 76** - Distribuição dos GGIs de acordo com a existência de sistema de catalogação / armazenamento de imagens do Sistema de Videomonitoramento Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Há algum tipo de sistema de catalogação / armazenamento de imagens do sistema de videomonitoramento para possível uso futuro?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	7	12,1	17,9	17,9
Sim	32	55,2	82,1	100,0
<b>Total</b>	39	67,2	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
Sem informação	1	1,7		
<b>Total</b>	19	32,8		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Entre as políticas adotadas nesse sentido, a mais comum é o armazenamento de imagens por um período de 30 dias, com destaque para os casos que extraem as filmagens que geraram ocorrências, armazenando-as em um HD externo específico (Gráfico 14). Ou seja, ao que tudo indica as organizações têm certa preocupação com o uso da imagem como mecanismo de prova judicial e, por isso, aquelas que suscitaram um Boletim de Ocorrências são arquivadas por tempo indefinido.

**Gráfico 14** - Metodologia de armazenamento de imagens geradas pelo sistema de videomonitoramento, por quantidade de menções  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Outra questão bastante controversa, quando se examina a pertinência da instalação do sistema de videomonitoramento, é a capacidade desse em ser efetivo na prevenção do crime ou na redução do sentimento de insegurança na cidade como um todo. Ou seja, após uma análise bastante detalhada das áreas que são mais propícias a receber o sistema e sua consequente instalação, cumpre saber quais foram os efeitos gerados pela presença das câmaras, tanto na localidade como em seu entorno. Isso porque, uma das externalidades negativas da instalação de câmaras em determinados pontos da cidade é o deslocamento do crime para pontos que não contam com equipamentos dessa natureza.

Em que pese à importância de análises dessa natureza, em apenas 18 casos são realizados estudos que têm como objetivo verificar os efeitos das câmeras na redução do crime e do sentimento de insegurança (Tabela 77).

**Tabela 77** - Distribuição dos GGIs de acordo com a existência de sistema de avaliação da eficácia do Sistema de Videomonitoramento na redução do crime e do medo Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Há algum sistema de avaliação da eficácia do sistema de videomonitoramento na redução do crime ou do medo do crime?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	22	37,9	55,0	55,0
Sim	18	31,0	45,0	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

De acordo com os entrevistados, a forma de se perceber o impacto do sistema de videomonitoramento é a partir da análise do quantitativo global de ocorrências registradas pelas polícias e pela guarda municipal. Segundo alguns deles, a presença das câmeras de vigilância não só fez com que as ocorrências diminuíssem drasticamente, como auxiliam os profissionais que estão na linha de frente, através do esclarecimento de dúvidas sobre quaisquer fatos ocorridos a partir da visualização das imagens da área.

Ainda no sentido de compreender qual o destino dado às imagens do sistema de videomonitoramento, enquanto ferramenta que permite a melhor compreensão da dinâmica do crime na localidade, os entrevistados foram perguntados quanto à existência de relacionamento entre essa instância e o Observatório de Segurança Pública. Do total de entrevistados, 19 responderam afirmativamente a essa questão (Tabela 78).

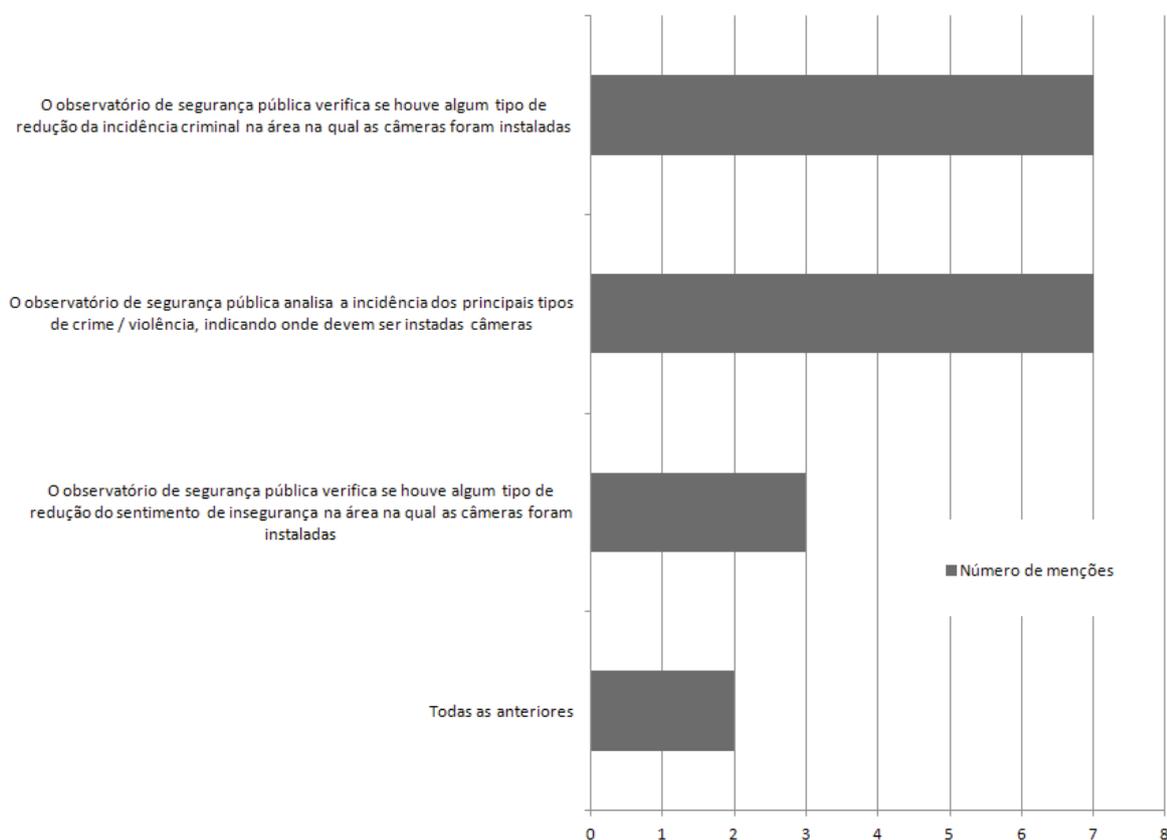
**Tabela 78** - Distribuição dos GGIs de acordo com a existência de sistema de avaliação da eficácia do Sistema de Videomonitoramento na redução do crime e do medo Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)

Existe algum tipo de relacionamento direto entre as atividades do sistema de videomonitoramento e as atividades desenvolvidas pelo Observatório de Segurança Pública?	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Não	21	36,2	52,5	52,5
Sim	19	32,8	47,5	100,0
<b>Total</b>	40	69,0	100,0	
Não se aplica	18	31,0		
<b>Total</b>	58	100,0		

Fonte: Base de dados da pesquisa "Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública"

No que se refere à natureza do relacionamento existente entre essas duas esferas do GGI, a maioria dos entrevistados mencionou que o maior auxílio que o Observatório de Segurança Pública presta ao sistema de videomonitoramento é determinando as áreas em que as câmeras de segurança devem ser instaladas (Gráfico 15).

**Gráfico 15** - Relacionamento existente entre o Observatório de Segurança Pública e o Sistema de Videomonitoramento, por quantidade de menções Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Portanto, considerando as informações reunidas nessa seção é possível afirmar que o sistema de videomonitoramento é uma instância que se faz presente em um quantitativo muito maior de GGIs que o Observatório de Segurança Pública. Em parte, isso pode ser explicado pelo fato de que a instalação de câmeras de vigilância parece ter um impacto imediato se não no crime, pelo menos no sentimento de insegurança da população. Afinal, considerando que vivemos atualmente em uma sociedade de controle, a simples presença de mecanismos de vigilância faz com que os indivíduos se sintam mais protegidos.

Nesse sentido, é interessante destacar que, apesar da preocupação apresentada por muitos GGIs com a realização de estudos para se encontrar os pontos ótimos de instalação das câmeras de vigilância, poucos foram os que se preocuparam com as especificações técnicas da equipe para a operacionalização desses equipamentos. Exatamente por isso, a maioria não se preocupou em oferecer qualquer curso adicional à capacitação oferecida pela empresa que vendeu as câmeras.

Além disso, em diversas localidades, um mesmo indivíduo é responsável por assistir as imagens oriundas de 10 diferentes câmaras, o que parece humanamente impossível de ser realizado. No que diz respeito aos desdobramentos gerados pelas imagens, fica evidente a inexistência de um procedimento claro e, por isso, sempre que uma imagem suspeita é verificada, o supervisor da equipe deve ser acionado para o despacho de viaturas e, com isso, pode ocorrer de o veículo chegar quando a situação perigosa não mais existir.

Por fim, destaca-se a ausência de conexão entre o sistema de videomonitoramento e as reuniões / decisões do pleno, o que parece indicar que essa instância especializada do GGI é, em verdade, algo que não o integra do ponto de vista de constituição e funcionamento do planejamento integrado pelas organizações que compõem o sistema de segurança pública.

## Considerações finais

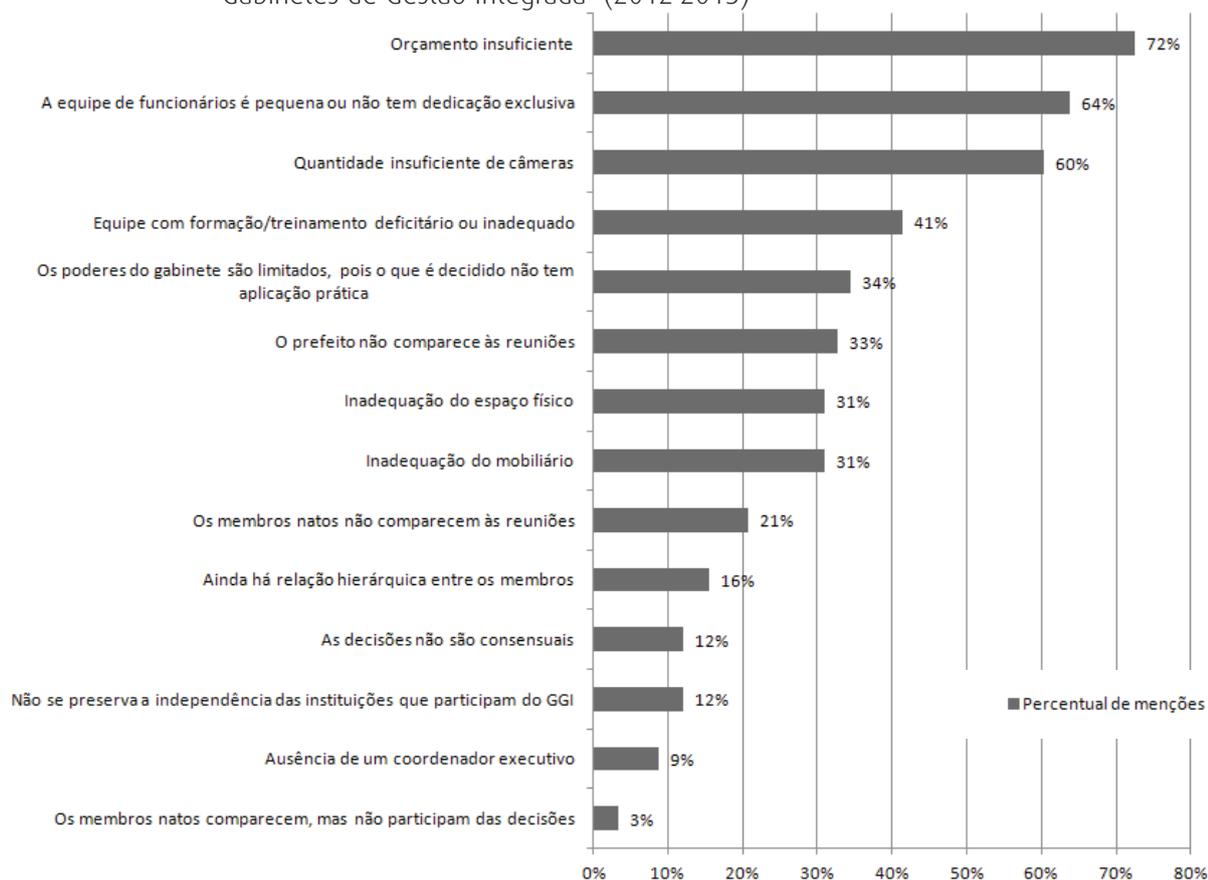
O objetivo deste relatório foi analisar o processo de institucionalização dos Gabinetes de Gestão Integrada estaduais e municipais a partir da reconstituição dos processos gerais que levaram à sua estruturação e funcionamento, bem como à criação de suas instâncias especializadas, como é o caso do Observatório de Segurança Pública e do Sistema de Videomonitoramento.

Para tanto, foram encaminhados questionários online para todos os GGIs existentes (131), sendo que, desse total, apenas 58 retornaram o pedido com o instrumento devidamente preenchido, sendo que a qualificação principal desses gabinetes e de seus secretários encontra-se disposta no Anexo I deste documento.

É importante destacar que esses 58 respondentes podem não estar representando o universo dos GGIs existentes. Isso porque, conforme demonstrado nessa análise, a maioria dos GGIs foi constituído como uma decorrência do PRONASCI e, por isso, são inteiramente dependentes dos recursos do governo federal para o seu funcionamento. Nesse sentido, os demais 73 casos sobre os quais não foi possível obter qualquer informação podem representar, em verdade, GGIs que foram desconstituídos uma vez que o financiamento do governo federal se esgotou.

Nesse sentido, parece evidente que a primeira barreira a ser superada para que a institucionalização do GGI enquanto esfera de gestão integrada possa se efetivar é a capacidade dessa agência sobreviver para além dos recursos federais. Interessante destacar que, quando os respondentes são indagados quanto às maiores dificuldades enfrentadas pelo GGI, a que recebe maior percentual de menções é a insuficiência de orçamento seguida da ausência de funcionários dedicados exclusivamente a essa esfera (Gráfico 16).

**Gráfico 16** - Dificuldades enfrentadas pelo GGI para a realização do trabalho, por percentual de menções que cada item recebeu  
Gabinetes de Gestão Integrada (2012-2013)



Fonte: Base de dados da pesquisa “Compreendendo e avaliando as instâncias de planejamento das ações de segurança pública”

Considerando que se o GGI tivesse um orçamento próprio adequado às atividades que ele desempenha, esse viabilizaria a realização de concurso público para a seleção de alguém que pudesse estar vinculado somente a essa instância, o principal obstáculo a ser superado à guisa de institucionalização dessa esfera é a ausência de recursos financeiros.

Por outro lado, conforme foi possível constatar nessa pesquisa, em algumas situações, em que pese a inexistência de um orçamento próprio, o GGI é capaz de se institucionalizar ao longo do tempo e, por isso, ser reconhecido como instância importante para o planejamento integrado de ações de segurança pública. Uma análise de quais variáveis poderiam explicar esse sucesso indica a importância de dois fenômenos bem específicos: a apropriação dessa esfera pelas organizações responsáveis pelo provimento da segurança pública no âmbito local ou a capacidade dessa esfera em gerar bens públicos maiores que as reuniões do pleno.

O primeiro fenômeno pode ser descrito como o processo de colonização do GGI pela Guarda Municipal. Conforme observado, não são raras as experiências de GGI que subsistem no tempo porque a maioria de seus funcionários são guardas municipais, o treinamento dos integrantes do pleno é dada pelos membros dessa organização e, ainda, ela é a responsável por coordenar todo o sistema de videomonitoramento que, por sua vez, alimenta as atividades do observatório de segurança pública. Em um cenário como esse, o GGI apenas deixaria de existir se a GM deixasse de realizar tais funções.

A grande questão que se coloca é o significado do GGI em uma situação como essa. Isso porque se a ideia que sustenta a criação de uma agência como essa é a possibilidade de reunião, sem qualquer tipo de hierarquia, de todas as instituições que a compõe, o fato de a GM ter tamanho protagonismo na escolha dos funcionários que irão compor a secretaria, o observatório e o sistema de videomonitoramento, além de ser ela a responsável pela concessão dos cursos de qualificação, pode fazer com que os outros membros passem a entender o GGI como uma instância de articulação da Guarda Municipal com as demais instituições que têm como função o provimento da segurança pública. Com isso, a ideia de gestão integrada articulada por todas as instituições igualmente deixa de fazer qualquer sentido.

Já a hipótese de que o GGI é capaz de se institucionalizar se for capaz de prover bens públicos maiores que apenas as reuniões do pleno, é especialmente evidente quando se analisa a importância que os sistemas de videomonitoramento têm assumido. Para muitos entrevistados, a grande relevância do GGI é o fato de ele viabilizar a aquisição e o gerenciamento de câmeras de vigilância, as quais seriam as verdadeiras responsáveis pela redução do crime e da insegurança no âmbito local, muito mais do que as ações integradas que poderiam ser desenhadas nas reuniões do pleno e executadas pelos membros que o compõe. Exatamente por isso, quando perguntados sobre os problemas enfrentados pelo GGI no que diz respeito à sua institucionalização, 60% dos entrevistados responderam quantidade insuficiente de câmeras.

No entanto, um detalhe que não pode ser esquecido é o fato de que uma parcela substantiva dos sistemas de videomonitoramento é coordenada pela Guarda Municipal, o que reforça novamente a ideia de que os GGIs estão sendo apropriados por essa instituição. O efeito perverso desse processo é a possibilidade de a ideia de gestão integrada ou de planejamento estratégico na seara de segurança pública terminar reduzida aos anseios, desejos e demandas de uma das instituições que deveria compor o GGI: a Guarda Municipal.

## Anexo I - Dados Gerais dos GGIs

Nome do GGI	Email institucional GGI	Endereço completo	CEP	Telefone
Gabinete de gestão integrada	ggi@ssp.am.gov.br	Av. Torquato Tapajós nº 5555 - Flores	69058830	(92)36522011
Gabinete de gestão integrada da segurança pública - ggi/ba	siap@ssp.ba.gov.br	4ª Avenida nº 430, 1º andar - Centro Administrativo da Bahia	41745002	(71)31151890
Gabinete de gestão integrada municipal camaçari	pronasci.camacari@yahoo.com.br	Rua Goias Nº 79 ed Abrantes - Térreo Centro	42800970	(71)36445710
Gabinete de gestão integrada municipal	ggim@pmlf.ba.gov.br	Rua Carlos Alberto Oliveira, n 258 - Lot. Sta Júlia	42700000	(71)33789095
Gabinete de gestão integrada municipal - ggim	arimarocha@globo.com	Rua Delmiro de Farias, 1900 - Bairro Rodolfo Teófilo	60430170	(85)32818804
Gabinete de gestão integrada do município de sobral/ce	guardamunicipal@sobral.ce.gov.br	R. Viriato de Medeiros, 1250 - Centro	62010790	(88)36115695
Gabinete de gestão integrada da segurança pública e defesa social - ggi/es	seae@seae.es.gov.br	Rua Sete de Setembro, 362, 9º andar - Centro	29015000	(27)36361160
Gabinete de gestão integrada municipal	ggim@cariacica.es.gov.br	Rod. Governador Jose Henrique Sette, nº1035 - Itacibá	29151300	(27)33466134
Gabinete de gestão integrada municipal de vila velha	karidenymodenesi@vilavelha.es.gov.br	Rua Cabo Aylson Simões, n. 536 - Centro	29100320	(27)33884258
Gabinete de gestão integrada municipal de viana - ggim	desepe@viana.es.gov.br	Rua Governador Rubim, nº 189 - Centro	29135000	(27)32552105
Gabinete de gestão integrada do município de goiania	integracaoemdef@gmail.com	Av. T 50 SN, quadra 68 - Setor Bueno	74215200	(62)35244090
Gabinete de gestão integrada de goiás	ggigoias@gmail.com	Avenida Anhanguera nº 7364 - Setor Aeroviário	74435300	(62)32014861
Ggi-m ibirité	ggim.ibirite.pronasci@gmail.com	Rua Silveira nº 47 - Centro	32400000	(31)30796151
Gabinete de gestão integrada do município de varginha	ggimv@varginha.mg.gov.br	Rua Presidente Antônio Carlos, n.º356 - Centro	37002000	(35)36902029
Gabinete de gestão integrada municipal de betim	ggim.betim@gmail.com	Rua Pará de Minas, 640 - Brasília	32600412	(31)35123057
Gabinete de gestão integrada municipal	josiane.soares1@pbh.gov.br	Avenida Afonso Pena, 1212 - 5º andar	30130908	(31)32774119
Gabinete de gestão integrada municipal de contagem - ggim	ggimcontagem@gmail.com	Rua Vereador David da Costa, n 14 - Fonte Grande	32040650	(31)39119070
Gabinete de gestão integrada estadual de mato grosso	ggi@seguranca.mt.gov.br	Centro Político Administrativo, Avenida Transversal s/nº, Bloco "B", Anexo II - 1º Andar	78050970	(65)36135598
Ggim da vitória de santo antão/pe	ggimvitoria@hotmail.com	Praça Luis Boaventura, S/N - Matriz	55600000	(81)92679610
Gabinete de gestão integrada municipal - recife	amparo-araujo@hotmail.com	Cais do Apolo, 925 1º andar - Prefeitura	50030903	(81)33558680
Gabinete de gestão integrada de são josé dos pinhais	luciano.lacerda@sjp.pr.gov.br	Rua Passos de Oliveira 1278 - Centro	80030900	(41)33816941
Gabinete de gestão integrada do estado do rio de janeiro	ggie.rj@seguranca.rj.gov.br	Praça Cristiano Ottoni, s/n , sala 441	20221250	(21)23349400

	<b>Fax</b>	<b>Cidade</b>	<b>Estado</b>	<b>Site</b>	<b>Coordenador</b>	<b>Secretário Executivo</b>
	(92)36132947	Manaus	AM		Frederico de Sousa Marinho Mendes	
	(71)31151845	Salvador	BA		Mauricio Teles Barbosa	André Augusto Barreto de Oliveira
	(71)36445702	Camaçari	BA		Sara de Andrade Santos	Jailce Sobral de Andrade
	(71)33789095	Lauro de Freitas	BA		Daniel Gomes Brito Junior	
	(85)32818398	Fortaleza	CE		Maria Margareth Barroso de Paula	José Arimá Rocha Brito
	(88)36115695	Sobral	CE		Jorge Vasconcelos Trindade	
	(27)36361186	Vitória	ES		José Renato Casagrande	Andre de Albuquerque Garcia
	(27)33466119	Cariacica	ES		Helder Ignacio Salomão	
	(27)33884258	Vila Velha	ES		Ledir da Silva Porto	Karideny Nardi Modenesi
	(27)32551110	Viana	ES		Antonio Sergio Broseguini	
	(62)35244091	Goiânia	GO		Allen Anderson Viana	
	(62)32012052	Goiânia	GO		Joaquim Cláudio Figueiredo Mesquita	Rogério Santana Ferreira
	(31)30796000	Ibirité	MG		Djalma de Freitas	
	(35)36902714	Varginha	MG		Jucilene Aparecida da Silva	Jucilene Aparecida da Silva
	(31)00000000	Betim	MG		José Jacinto de Oliveira Neto	Denise De Maria Pimenta
	(31)32460038	Belo Horizonte	MG		Prefeito Marcio Araujo de Lacerda	Josiane Gomes Soares
	(31)39119435	Contagem	MG		Luiz Cláudio Almeida Teodoro	Jusiene Cordeiro
	(65)36135598	Cuiabá	MT	<a href="http://www.seguranca.mt.gov.br/ggi.php">http://www.seguranca.mt.gov.br/ggi.php</a>	Wankley Correa Rodrigues	
	(81)35231120	Vitória de Santo Antão	PE		Décio Canuto dos Anjos Filho	
	(81)33558342	Recife	PE		Amparo Araújo	
	(41)33816942	Curitiba	PR		Luciano Fontoura Faucez de Lacerda	Marcelo Jugend
	(21)23349401	Rio de Janeiro	RJ		Edval de Oliveira Novaes Júnior	Ana Paula Calapez Pinela

## Anexo I - Dados Gerais dos GGIs (continuação 1)

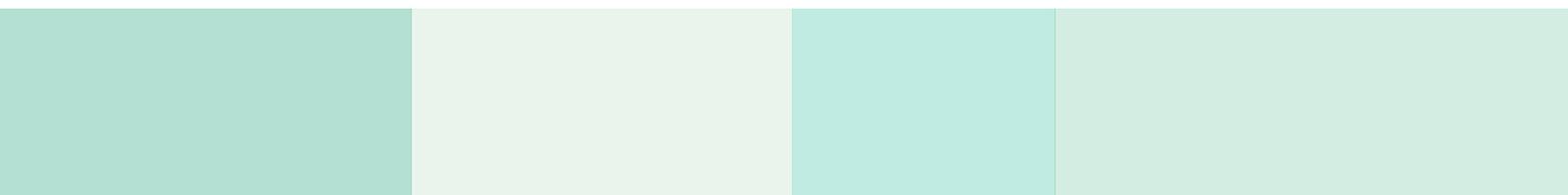
Nome do GGI	Email institucional GGI	Endereço completo	CEP	Telefone	
Ggim	Smspteresopolis@ig.com.br	Rua francisco sá, 350 - Varzea	25950000	(21)27428246	
Gabinete de gestão integrada municipal	josechirigati@petropolis.rj.gov.br	Rua Dr. Sá earp, 39 - Centro	25625073	(24)22462448	
Gabinete de gestão integrada municipal - ggim/dc	ggimduquedecaxias@yahoo.com.br	Rua Silva Fernandes, 275 - Parque Duque	25085015	(21)36525576	
Gabinete de gestão integrada municipal de macaé	jorio@macae.rj.gov.br	Centro Administrativo Luiz Osório - Av. Presidente Sodré, 466 - Centro.	27913080	(22)27620925	
Gabinete de gestão integrada do município de são gonçalo	semsep-sg@hotmail.com	Rua Uriscina Vargas, nº 36 - Mutondo	24452020	(21)32623641	
Gabinete de gestão integrada municipal	gabinete@mesquita.rj.gov.br	Rua Artur de Oliveira Vecchi, 120	26553050	(21)26961092	
Ggi - araruama	ggim@araruama.rj.gov.br	Rua Doutor Batista s/nº - Bairro Fazendinha	28970000	(22)26655705	
Gabinete de gestão integrada municipal	ggim@campos.rj.gov.br	Av. José Alves de Azevedo, 256, 3º andar - Centro	28024975	(22)27242702	
Gabinete de gestão integrada da segurança pública - ggi/ro	ggi@sesdec.ro.gov.br	Av. dos Imigrantes 3587 - Bairro Costa e Silva	76803611	(69)32168913	
Gabinete de gestão integrada municipal - ggim	ggimbage@gmail.com	Av. General Osório nr 998 - Centro	96400100	(53)32420657	
Ggi-m de caxias do sul	pcvidal@caxias.rs.gov.br	Av. Rubem Bento Alves nº 8308 - Bairro Cinquentenário	95012500	(54)39011424	
Gabinete de gestão integrada municipal de canoas	ggi-mcanoas@yahoo-grupos.com.br	Rua Humaitá 1130	92025340	(51)34286407	
Gabinete gestão integrada municipal	captacao.reursos@cachoeirinha.rs.gov.br	Av. João Batista de Souza Soares, 130/203	94920100	(51)34695268	
Gabinete de gestão integrada de segurança e fiscalização	guardamunicipal@vacaria.rs.gov.br	Rua Marco Aurélio, 415	95200000	(54)32320287	
Gabinete de gestão integrada municipal do programa nacional de segurança pública com cidadania	beatriz@sdhsu.prefpoa.com.br	Av. Padre Cacique, 708-3º andar	90810240	(51)32897027	
Gabinete de gestão integrada - estadual (ggi-e) santa catarina	assessoria@ssp.sc.gov.br	Rua Artista Bitencourt, 30 - Centro	88020060	(48)32511123	
Gabinete de gestão integrada municipal- ggi-m	sds@taboao daserra.sp.gov.br	Praça Miguel Ortega, 439	6075416	(11)47885300	
Gabinete de gestão integrada municipal de são bernardo do campo	benedito.mariano@saobernardo.sp.gov.br	Av. Redenção, 100	9725680	(11)41262804	
Gabinete de gestão integrada municipal de ferraz de vasconcelos	segurancaemobilidade@ferrazdevasconcelos.sp.gov.br	Av. Brasil, 966 - Sítio Paredão	8501000	(11)46774965	

	<b>Fax</b>	<b>Cidade</b>	<b>Estado</b>	<b>Site</b>	<b>Coordenador</b>	<b>Secretário Executivo</b>
	(21)36428205	Teresópolis	RJ		Marcos antônio da luz	Celso wagner da rocha branco
	(24)22469331	Petrópolis	RJ		Jose Geraldo Chirigati	
	(21)36525576	Duque de Caxias	RJ		Fabricio Gaspar Rodrigues	
	(22)27726015	Macaé	RJ		Edmilson Jório	
	(21)32623618	São Gonçalo	RJ		Marcus Jardim Gonçalves	Ademir de Brito Bastos
	(21)26961522	Mesquita	RJ		Artur Messias da Silveira	Marcelo Teixeira
	(22)26655705	Araruama	RJ		Marco Aurélio Ciarlini Guarabyra Vollmer	
	(22)27242702	Campos dos Goytacazes	RJ	<a href="http://ggimcg.blogspot.com.br/">http://ggimcg.blogspot.com.br/</a>	Rosângela Rosinha Garotinho Barros Assed Matheus de Oliveira	Alcemir Pascoutto da Rocha
	(69)32168923	Porto Velho	RO		Marcelo Nascimento Bessa	Antonio Vicente Cocco Cargnin
	(53)32404328	Bagé	RS		Dudu Colombo	Milton Cesar Leite da Silva
	(54)39011424	Caxias do Sul	RS		Roberto Soares Louzada	Roberto Soares Louzada
	(51)34286406	Canoas	RS		Eduardo Pazinato	Cássia Lopes Costa Green
	(51)34695268	Cachoeirinha	RS		Airton de Souza Espindola	Sandro Ricardo da Silva
	(54)32328080	Vacaria	RS		Eloi Pltronieri	José Gilmar Vieira
	(51)32897039	Porto Alegre	RS		Nereu D'Avila	Beatriz Morem da Costa
	(48)32511055	Florianópolis	SC		Luciano Walfredo Pinho	
	(11)47870321	Taboão da Serra	SP		Fernando Fernandes Filho	Gerson Pereira Brito
	(11)41262860	São Bernardo do Campo	SP		Prefeito Luiz Marinho	Benedito Domingos Mariano
	(11)46776438	Ferraz de Vasconcelos	SP		Norberto Ribeiro da Silva	Jorge Abissamra

## Anexo I - Dados Gerais dos GGIs (continuação 2)

Nome do GGI	Email institucional GGI	Endereço completo	CEP	Telefone	
Gabinete de gestão integrada municipal - ggim	defesasocial@guararema.sp.gov.br	Rua Dona Laurinda, 195 - Centro	8900000	(11)46933676	
Secretaria de defesa social	defesasocial@suzano.sp.gov.br	Rua Baruel nº 501 - Centro	8675000	(11)47478897	
Gabinete de gestão integrada municipal da sao paulo	ggimsp@prefeitura.sp.gov.br	Rua Augusta, 435 - Consolação	1305000	(11)31245100	
Gabinete de gestão integrada municipal	guardaitapevi@ig.com.br	Estrada do Itaqui, nº 81 - Bairro do Itaqui	6690110	(11)42052433	
Gabinete de gestão integrada municipal	seguranca@vargemgrandept.sp.gov.br	Rua Mário Scarvance, 70-B Centro	6730000	(11)41585658	
Gabinete de gestão integrada municipal de diadema/sp	defesasocial@diadema.sp.gov.br	Rua João de Almeida, 352 - Centro	9920140	(11)40440240	
Gabinete de gestão integrada municipal de segurança pública cidadã de rio claro	gustavo.carneiro@seguranca.rc.sp.gov.br	Rua 12, nº 26	13501290	(19)35223900	
Gabinete de gestão integrada municipal de itaquaquecetuba	sec.seguranca@itaquaquecetuba.sp.gov.br	Rua Dirce Passos, 14 - Centro	8570600	(11)47531108	
Gabinete de gestão integrada de segurança urbana municipal	seguranca@poa.sp.gov.br	Rua Herculano Duarte Ribas, 205 - Centro	8550000	(11)46399723	
Gabinete de gestão integrada municipal de cotia	ggim@cotia.sp.gov.br	Rua Rotary, 144 - Jardim Nomura	6717090	(11)46145901	
Gabinete de gestão integrada municipal	secseguranca@araraquara.sp.gov.br	Rua Nove de Julho, 3419	14802300	(16)33363505	
Guarda municipal comunitária de santana de parnaíba	gmc@santanadeparnaiba.sp.gov.br	Rua Padre Luiz de Siqueira Castro, 04	6501210	(11)46228900	
Gabinete de gestão integrada municipal de santo andré	ealcarvalho@santoandre.sp.gov.br	Praça IV Centenário s/nº - Centro - 7º andar	9015080	(11)44330156	
Ggim embu das artes	governo@embudartes.sp.gov.br	Rua Andrônico dos Prazeres Gonçalves 114 - Centro	6800200	(11)47813249	
Gabinete de gestão integrada intermunicipal	gcm@osasco.sp.gov.br	Rua Canadá, 201 - Jardim Nova América	6033260	(11)21830873	
Gabinete de gestão integrada municipal de segurança	ggim@guaruja.sp.gov.br	Av. Mal. Deodoro da Fonseca, 723 - Pitangueiras	11410222	(13)33475000	
Gabinete de gestão integrada do tocantins	ggi@ssp.to.gov.br	Esplanada das Secretarias, Praça dos Girassóis, s/nº	77001002	(63)32181804	

	<b>Fax</b>	<b>Cidade</b>	<b>Estado</b>	<b>Site</b>	<b>Coordenador</b>	<b>Secretário Executivo</b>
	(11)46933676	Guararema	SP		Edson Roberto Pinto de Moraes	
	(11)47592318	Suzano	SP		Elio Polidoro dos Santos	
	(11)31245100	São Paulo	SP		Gilberto Kassab	Edsom Ortega Marques
	(11)42052433	Itapevi	SP		Kleber Ferreira Maruxo	
	(11)41587673	Vargem Grande Paulista	SP		Paulo Sérgio Rodrigues Silveira	
	(11)40440240	Diadema	SP		Arquimedes Andrade	
	(19)35223900	Rio Claro	SP		José Gustavo Viégas Carneiro	
	(11)47531108	Itaquaquecetuba	SP		Mamoru Nakashima	Maurício Augusto dos Santos
	(11)46343847	Poá	SP		Marlene de Sant'Anna	
	(11)46145901	Cotia	SP		Antonio Carlos de Camargo	Adilson Roberto Moreira
	(16)33227390	Araraquara	SP		Eli Schiavi	
	(11)46228901	Santana de Parnaíba	SP		Mário José de Souza	
	(11)44330490	Santo André	SP		Aidan Antonio Ravin	Elisabete Aparecida Leite de Carvalho
	(11)47813249	Embu	SP		Paulo Giannini	
	(11)21830866	Osasco	SP		Emídio de Souza	Gilson Pereira de Menezes
	(13)33475000	Guarujá	SP		Maria Antonieta de Brito	Carlos Antonio da Silva
	(63)32186800	Palmas	TO		João Fonseca Coelho	



# GABINETES DE GESTÃO INTEGRADA NO BRASIL: À GUIA DE INSTITUCIONALIZAÇÃO?





FÓRUM BRASILEIRO DE  
**SEGURANÇA PÚBLICA**

