

**42º Encontro Anual da ANPOCS**  
**22 a 26 de outubro de 2018 – Caxambu – Minas Gerais**

**GT35 - Violência, punição e desvio: reflexões teóricas e investigações empíricas**

**Coordenação: Marcos César Alvarez (USP) e Luiz Claudio Lourenço (UFBA)**

**Título do trabalho:** DEMANDAS E RESTRIÇÕES COTIDIANAS TENSIONANDO  
NORMATIVIDADES E LÓGICAS EM USO NA ATIVIDADE INVESTIGATIVA:  
ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS

**Dados dos autores:**

- **Eduardo Cerqueira Batitucci** – Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro (NESP/FJP) – Pesquisador, Doutor. [eduardo.batitucci@fpj.mg.gov.br](mailto:eduardo.batitucci@fpj.mg.gov.br)
- **Luís Felipe Zilli** – Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro (NESP/FJP) – Pesquisador, Doutor. [felipe.zilli@fpj.mg.gov.br](mailto:felipe.zilli@fpj.mg.gov.br)
- **Amanda Mátar de Figueiredo** – Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro (NESP/FJP) – Pesquisadora, Mestre. [amanda.matar@fpj.mg.gov.br](mailto:amanda.matar@fpj.mg.gov.br)

**Agência de fomento**

- Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais - FAPEMIG

## 1. Introdução

O presente artigo, fruto de projeto inserido em linha de pesquisa desenvolvida pelo Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro (NESP/FJP) sobre a atividade investigativa policial no estado de Minas Gerais, tem como objeto central as adaptações (e tensões a elas associadas) entre as estruturas normativas e as lógicas em uso derivadas da atuação prática das unidades policiais no desempenho daquela atividade.

A partir da descrição comparativa de duas iniciativas desenvolvidas pela Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) com vistas à qualificação do trabalho de investigação de crimes de homicídio (práticas estas substancialmente diferentes, principalmente em termos de lastro institucional e estruturação teórica e técnica), objetivou-se retomar e atualizar, à luz de perspectiva prática, a discussão teórica sobre as formas pelas quais o fazer investigativo tem promovido o “esgarçamento” dos limites das normatividades burocráticas e institucionais, em resposta aos seus contextos cotidianos de restrições e demandas crescentes.

A primeira das iniciativas pesquisadas, denominada “Projeto Estratégico Delegacia Modelo”, desenvolvida pela Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) entre os anos de 2014 e 2016<sup>1</sup>, pode ser descrita, em linhas gerais, como uma “unidade experimental” onde novas lógicas de estrutura, funcionamento interno, emprego de tecnologias, divisão de trabalho e gestão de conhecimento foram colocadas temporariamente em execução a serviço da investigação de homicídios em determinada região de Belo Horizonte. A iniciativa se deu partir da percepção institucional de que tais inovações (construídas, segundo a PCMG, em diálogo com as principais abordagens teóricas e pesquisas recentes sobre os dilemas do modelo investigativo brasileiro) poderiam funcionar como um “quadro referência” para a institucionalização de novas estratégias e práticas organizacionais voltadas para a melhoria dos resultados obtidos em sua atividade finalística. Descontinuada definitivamente em 2016, os resultados da iniciativa, embora tenham produzido um corpo de conhecimentos para o nível estratégico

---

<sup>1</sup> O NESP/FJP teve contato com esta iniciativa no início de sua operacionalização, ainda em 2014, quando desenvolvia um projeto junto à PCMG que buscava mapear, problematizar e apontar caminhos para a atividade investigativa na instituição. A “Delegacia Modelo” foi um dos insumos organizacionais analisados, ainda que de forma preliminar.

que a instituição parece reconhecer como valioso, ainda não se desdobraram em quaisquer alterações nas lógicas operacionais, como inicialmente proposto.

A segunda iniciativa, que se verificou até meados do primeiro semestre de 2018, no município de Governador Valadares, região leste de Minas Gerais, recebeu o nome de Grupo Integrado de Intervenção Estratégica (G.I.I.E.). Tratava-se, na prática, de instância local coordenada pela Delegacia Especializada em Investigação de Homicídios e que contou com a participação conjunta de policiais civis e militares dedicados exclusivamente à investigação de homicídios consumados e tentados. De acordo com os levantamentos realizados<sup>2</sup>, esta iniciativa nasceu da constatação de que a Delegacia de Homicídios de Governador Valadares não possuía investigadores em número minimamente suficiente para realizar trabalhos de campo necessários à apuração dos assassinatos registrados no município. Tal diagnóstico motivou a unidade a solicitar ao comando regional da Polícia Militar um determinado número de agentes policiais militares que, sob sua coordenação, ficariam corresponsáveis pela realização dos trabalhos iniciais de investigação em locais de crimes e também pelo seguimento das apurações.

Com a aquiescência e a supervisão do Ministério Público, estes policiais militares foram capacitados pela Polícia Civil e colocados à disposição da Delegacia de Homicídios para a realização de levantamentos de campo, sobretudo nas primeiras 48 horas a partir do cometimento dos crimes. Desde a implantação do G.I.I.E., não só houve um incremento na taxa de esclarecimentos de homicídios na localidade, como contornaram-se, na “ponta da linha”, deficiências estruturais historicamente presentes e falta de alinhamento entre os atores do sistema de justiça criminal envolvidos no trabalho. A experiência, no entanto, foi formalmente descontinuada já em novembro de 2016, poucos meses depois da realização da primeira etapa do trabalho de campo que registrou o seu funcionamento. Pelo menos até o segundo semestre de 2018, um pequeno grupo de policiais militares continuava a dar suporte operacional para as investigações realizadas pela Delegacia de Homicídios, mas sem manter a mesma rotina estruturada de trabalhos integrados verificada anteriormente.

---

<sup>2</sup> A iniciativa do G.I.I.E. foi identificada pelo NESP/FJP em 2016, no bojo do Projeto BRA/04/029 – Segurança Cidadã - Pensando a Segurança Pública – Edição Especial Homicídios. Nessa oportunidade, o objetivo era compreender, nos municípios previamente mapeados do Estado com os maiores índices de homicídios, as dinâmicas locais e as respostas institucionais oferecidas ao problema.

## 2. Metodologia

A partir de apoio financeiro da FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais), esta pesquisa foi organizada com o intuito de mapear a prática do “fazer investigativo” para os crimes de homicídio, tendo como quadro analítico as categorias tradicionais da literatura sobre o tema – principalmente, as tensões entre a articulação da estrutura normativa-institucional e as lógicas em uso dos policiais de “ponta”. A partir dessas categorias mais gerais (estrutura normativa, lógicas em uso e tensões entre ambas), a pesquisa mobilizou, principalmente, referenciais teóricos e empíricos que dão conta da discricionariedade na atuação policial, da dimensão da cartorialidade na organização das unidades operacionais, bem como o significado prático, para a atividade investigativa, do personalismo nas relações intra e interinstitucionais.

A construção destas dimensões foi possível após a etapa inicial da pesquisa, que buscou, em paralelo, uma compreensiva revisão teórica sobre o tema e um mapeamento institucional, junto à PCMG, das possibilidades de campo viáveis dentro da proposta do projeto. A metodologia utilizada foi de cunho qualitativo.

Em Belo Horizonte, o trabalho de campo foi realizado junto a operadores de segurança pública (delegados de polícia, investigadores, escrivães e peritos criminais) que participaram do projeto “Delegacia Modelo”, conforme anteriormente descrito. Já na cidade de Governador Valadares, foram objetos da pesquisa delegados de polícia, investigadores, escrivães, peritos criminais, policiais militares e promotores de justiça envolvidos na investigação de crimes de homicídios na cidade, também em relação com a iniciativa anteriormente descrita.

Em ambos os locais foram realizadas visitas técnicas a unidades policiais, observação de suas rotinas e práticas investigativas cotidianas, consulta a material documental produzido pelos policiais, acompanhamento de trabalhos investigativos realizados em locais de crime e entrevistas em profundidade com policias e outros interlocutores.

### **3. Normatividades institucionais e lógicas em uso na atividade investigativa**

Para Roberto Kant de Lima (KANT DE LIMA, 1995; 1989), a tradição jurídica brasileira tem duas características principais. De um lado é um sistema acusatório que investiga de forma pública, preservando o papel da defesa do acusado. Presume-se que o acusado é inocente, e a função do processo legal é reunir informações que permitam ao tribunal ser convencido de sua culpa ou inocência, enquanto protege o acusado. Por outro lado, a tradição brasileira também possui as características de um sistema inquisitorial. Logo, antes da queixa do promotor ser processada em um tribunal, a Polícia Civil realiza uma investigação quase inteiramente sigilosa. O sistema legal não declara o fato, mas assume a probabilidade de que o acusado seja culpado, e a fase inquisitorial constitui uma busca de provas pela polícia para assegurar que essa presunção é verdadeira.

Deste ponto de vista, a preocupação do sistema é com o possível prejuízo para o interesse público e não com os direitos do acusado. Assim, o Código de Processo Penal brasileiro, apesar de alegar que o processo é acusatório e conformar-se às disposições constitucionais de igualdade e equilíbrio entre as partes e o devido processo legal, permite que o processo judicial possa ser precedido por um procedimento extrajudicial, conduzido pela Polícia Civil, de natureza inquisitorial, supostamente sob a supervisão do promotor e do juiz.

Os trabalhos pioneiros sobre a Polícia Civil brasileira e sua atividade investigativa foram desenvolvidos por autores como Paixão (1982), Kant de Lima (1989; 1995), Mingardi (1992) e Oliveira (2004). Em comum, o fato de que todos estes estudos se fundamentaram em pesquisas etnográficas, realizadas em unidades das Polícias Cíveis brasileiras, ao longo dos anos 1980 e 1990. De modo geral, tais pesquisas identificaram duas perspectivas de trabalho dentro da Polícia Civil, descritas como contraditórias: de um lado, a realização de investigações criminais e, de outro, o atendimento aos requisitos formais e legais do relatório policial que é feito ao promotor, o inquérito policial (IP).

Com pequenas variações, o fluxo de trabalho é descrito da seguinte forma: a vítima (diretamente ou por intermédio da Polícia Militar) registra uma queixa. Em seguida, o delegado (o responsável pelo caso) toma conhecimento do incidente e despacha um grupo de investigadores da Polícia Civil. Depois de verificar a tipicidade do fato analisado (e a conveniência institucional), um IP é instaurado.

Ainda que os procedimentos cotidianos do inquérito geralmente fiquem sob a coordenação de um escrivão, a condução formal ou presidência do instrumento cabe ao delegado. No cotidiano das delegacias, o escrivão repassa ordens de serviço aos investigadores e coordena as entrevistas com vítimas, testemunhas e suspeitos. Normalmente, ele também é responsável por reunir as evidências, organizar as informações coletadas e reduzir todos os dados a termo escrito no caderno investigativo<sup>3</sup>.

Uma vez terminada a investigação, o inquérito volta para as mãos do delegado, que prepara um relatório final a ser encaminhado ao Ministério Público. Ao final dos trabalhos, o chefe das investigações pode sugerir que o suspeito é culpado de ofensas específicas (concluindo o inquérito por indiciamento), ou sugerir que não existem ou não foi possível produzir indícios suficientes para determinar autoria e materialidade dos crimes, sugerindo que o IP seja arquivado.

No entanto, em sua pesquisa no campo, Paixão (1982) descobriu que esses procedimentos formais não descreviam com exatidão a prática real das investigações policiais. Em vez disso, elas são orientadas “por um lado, por avaliações organizacionais dos aspectos legais reais do caso e, por outro, pelas teorias policiais, conhecimento sobre a natureza do crime e seus perpetradores”. O resultado foi que, como um investigador policial afirmou: “quando a investigação é iniciada, está quase pronta. Nós já sabemos quem é o criminoso” (PAIXÃO, 1982, p. 74). Isso destaca o importante papel desempenhado pelos estereótipos e a construção simbólica do protótipo do criminoso, e seu contraste com o “bom” cidadão (PAIXÃO, 1982, p. 74-76).

Na prática cotidiana da polícia, há uma grande quantidade de “prisões correcionais”, nas quais as pessoas são presas por uma razão que é tangencial a uma ofensa real. Por exemplo, os policiais fazem isso “para dar uma lição” a alguém que está se comportando de maneira inadequada ou para extrair informações deles sobre outras atividades criminosas em andamento. Isso serve como uma segunda característica das investigações policiais reais, que é sua dependência de redes de informantes que as alimentam com informações privilegiadas sobre o mundo do crime (BITTNER, 1975).

---

<sup>3</sup> No Brasil, o Código de Processo Penal (CPP), normativa que regulamenta a condução das investigações policiais realizadas por meio de inquérito, determina, em seu art. 10, que “o inquérito deverá terminar no prazo de 10 dias, se o indiciado tiver sido preso em flagrante, ou se estiver preso preventivamente, contado o prazo, nesta hipótese, a partir do dia em que se executar a ordem de prisão, ou no prazo de 30 dias, quando estiver solto, mediante fiança ou sem ela” (BRASIL, 2018).

Portanto, pode haver uma tensão constante entre o que é “legal” e deve ser exigido e o que é “possível” exigir em um caso. Em alguns casos, a polícia seleciona onde a lei pode ser aplicada e onde ela não deve ser aplicada. Ao fazê-lo, a polícia protege a imagem dos sistemas judiciário e legal, que permanecem aparentemente “dentro da lei”, enquanto a própria polícia constantemente a viola ou distorce (KANT DE LIMA, 1995, p. 52). A “confissão” do criminoso se torna um elemento-chave que justifica os estereótipos que impulsionam as investigações, levando, na visão do autor, a legitimar o uso da violência física como método de investigação. Uma consequência é que a polícia se transforma em uma agência que arbitrariamente julga ou tenta punir setores da sociedade brasileira para os quais o processo judicial formal está muitas vezes indisponível (KANT DE LIMA, 1995, p. 84-85). Como resultado, algumas das questões mais importantes relativas à Polícia Civil no Brasil decorrem das atividades diárias que compõem as investigações criminais. Eles revelam elementos importantes para entender o lugar que as investigações ocupam no sistema de justiça criminal.

A Polícia Civil define em suas práticas cotidianas quem são os suspeitos, e muitas vezes o faz com base em estereótipos, principalmente quando lida com pessoas pobres. Então, um aspecto importante de seu trabalho é considerá-los culpados. Em uma cultura baseada em um modelo inquisitorial, esse é um caminho aberto para práticas arbitrárias. Rodrigues (2011, p. 90) ilustra isso, nas palavras de uma investigadora policial da PCMG que ela entrevistou: “aqui o objetivo é encontrar um criminoso e que ele faça uma confissão. Isso é o que é importante. A alma da investigação é esta”. Assim, estabelecer a culpa daqueles apanhados neste processo é o ponto final da investigação policial. Miranda *et al* (2010, p. 134) perceberam o mesmo em pesquisa com policiais no Rio de Janeiro. Para os entrevistados, “os suspeitos são culpados a priori, porque não confessarão ou mentirão para se protegerem”. A presunção de culpa orienta as expectativas da polícia, que só precisa “confirmar” a verdade.

Tudo isso aponta para um grande grau de ritualismo nas investigações da Polícia Civil. Rodrigues (2011, p. 91) chama a atenção para a irrelevância associada a investigações reais, pois quaisquer aspectos substantivos relacionados a ela como meio de solucionar um crime são substituídos por uma produção sistemática de relatórios (comunicações de campo, entrevistas, confissões, ordens de serviço). Zilli e Vargas (2013, p. 630) destacam o mesmo ponto, apontando o “caráter cartorial do IP, que se

sobrepõe ao dinamismo e tecnicidade das investigações - relegando à evidência testemunhal uma importância muito maior do que a chamada evidência técnica”.

Conforme já apontava Paixão (1982), a disjunção entre formalização e atividade prática tornar-se-ia explícita nos diferentes significados que o inquérito policial adquiriria. Para o investigador, por exemplo, o inquérito significaria apenas uma ocasião de mobilização, utilização, teste ou ampliação de um estoque pré-existente de conhecimento. O escrivão, por sua vez, traduziria estas categorias práticas para a processualística penal, permitindo a tradução da lógica em uso do policial na lógica reconstruída do inquérito, permitindo, então, articular prática policial e aplicação da lei.

Esse problema tende a se tornar mais grave quando as demandas por produtividade e eficiência resultam em sistemas de gerenciamento de avaliação de desempenho que pressionam por resultados finalistas - como IPs reportados e outros indicadores de gerenciamento de resultados. Nessa situação, é comum pressionar por “produtividade mais do que qualidade da investigação e a substituição do poder discricionário da polícia pela especificação detalhada de seu desempenho” (RODRIGUES, 2011, p. 126). Assim, como apontado por Rodrigues (2011), é comum encontrar investigadores dedicando mais tempo a escrever relatórios de campo do que conduzindo investigações de campo. Há escrivães que realizam quatro, cinco audiências por dia; e os delegados lidam apenas com as conclusões dos IPs e perdem qualquer conexão com a investigação propriamente dita. Assim, conforme observado por Misse *et al.* (2010, p. 84) e Azevedo e Vasconcellos (2011, p. 73), o trabalho da investigação policial propriamente dito torna-se ato cerimonial e burocrático, priorizando a busca por um suspeito que se “enquadre” nos fatos em tela, em detrimento da coleta de evidências investigativas e analíticas.

Todas estas dimensões se agravam a partir da já mencionada posição subalterna da Polícia Civil na lógica da persecução criminal. Para Kant de Lima (1997) o lugar institucional que a polícia ocupa no sistema de justiça criminal brasileiro, então, representaria o lugar de desqualificação sistemática de sua prática e da produção de suas verdades e também marcaria, evidentemente, o lugar primordial do conflito com os outros atores do sistema e, conseqüentemente, do isolamento social e institucional da organização policial civil.



Com relação ao Poder Judiciário, é tradicional a acusação de distância dos fatos e incompreensão com relação à natureza das dificuldades relacionadas ao trabalho policial de investigação<sup>4</sup>, morosidade dos procedimentos judiciais e/ou desconfiança no que se refere às demandas apresentadas pela Polícia Civil<sup>5</sup>. Com relação ao Ministério Público, também são unânimes as afirmações de desconfiança e desarticulação<sup>6</sup>. Em sentido inverso, os operadores judiciais manifestam preocupação com os procedimentos de investigação da polícia<sup>7</sup> e com a discricionariedade excessiva alocada aos procedimentos da investigação policial e da instauração do inquérito policial<sup>8</sup>.

Vargas e Rodrigues (2011, p. 82), em estudo desenvolvido em Belo Horizonte, observavam esta questão: “a relação entre Polícia Civil e Ministério Público desenvolve-se, exclusivamente, através da troca dos documentos necessários ao atendimento das necessidades burocráticas dos inquéritos policiais [ou seja, protocolar]”. Isso prejudica, sensivelmente, “a qualidade e a celeridade das investigações policiais e, conseqüentemente, das denúncias oferecidas pelo Ministério Público”. No caso dos juízes, a atuação também “mostra-se tão cerimonial e desconectada do propósito de elucidação [dos crimes, no caso, homicídios] quanto a dos promotores” (VARGAS e RODRIGUES, 2011, p. 82).

Por fim, a característica cartorial que se agrega à produção do inquérito policial e que está parcialmente determinada e se reproduz através da lógica processual da persecução criminal no Brasil, como já afirmava Kant de Lima (1989, 1997), ultrapassa as demandas legais e acaba por entronizar-se na própria relação institucional entre os atores do sistema, superficializando-as. É o que acontece, por exemplo, através das interpelações rituais entre Polícia Civil e Justiça no que se refere aos prazos de execução de inquéritos policiais: “... nada é mais expressivo do quão cartorial é um inquérito policial do que o vai-e-vem deste instrumento entre as diferentes agências do sistema. (...) pedidos e concessões de dilações de prazo para conclusão de investigações que, na prática, nunca ocorrem” (RODRIGUES, 2011, p. 115).

---

<sup>4</sup> Paixão, 1982; Kant de Lima, 1989, 1997.

<sup>5</sup> Hagen, 2005; Misse *et al.*, 2010; Costa, 2011; Misse, 2011; Vargas e Rodrigues, 2011.

<sup>6</sup> Misse *et al.*, 2010; Azevedo e Vasconcellos, 2011; Vargas e Rodrigues, 2011.

<sup>7</sup> Paixão, 1982; Kant de Lima, 1989, 1997; Azevedo e Vasconcellos, 2011; Costa, 2011; Misse, 2011; Vargas e Rodrigues, 2011.

<sup>8</sup> Vargas e Nascimento, 2010; Costa, 2011; Misse, 2011; Vargas e Rodrigues, 2011.

Em outras palavras, o principal relacionamento institucional efetivamente organizado e garantido é o que reforça, por um lado, o caráter cerimonial das interfaces interinstitucionais necessárias ao curso das atividades investigativas e, por outro lado, o cartorialismo a que resta subsumido todo este processo. Assim como apontaram Vargas e Zilli (2010), as rotinas de tramitação de pedidos de dilação de prazo estão acomodadas o suficiente para que não se questione sua racionalidade ou seu produto – *loopings* infinitos onde um inquérito sai da delegacia para solicitação de dilação e quando retorna às mãos do delegado já está com o novo prazo concedido vencido e deve retornar à Justiça sem qualquer andamento adicional, apenas para outro pedido de dilação, e assim sucessivamente, até a percepção do decurso de anos do fato e a decisão da autoridade policial de solicitar o arquivamento do feito por falta de provas.

Todos estes elementos ainda se somam à precária situação institucional das polícias civis brasileiras, cuja incapacidade sistêmica de planejamento de seus recursos materiais e de força de trabalho parece ser uma constante. As fragilidades neste sentido sempre despontam nas análises sobre suas efetivas capacidades de atuação, como pode ser visto nos estudos de Azevedo e Vasconcellos (2011) e Ratton, Torres e Bastos (2011). O grande passivo de ocorrências e inquéritos, aliado às deficiências estruturais, traz implicações, para além do funcionamento rotineiro das unidades, sobre a própria capacidade de gestão estratégica institucional, na medida em que fornece argumentos e insumos para impedir a “permeabilidade” de qualquer iniciativa de gestão aplicada, como é o caso do estabelecimento de metas de produtividade que, ademais do caráter discutível de seus indicadores para aferir a eficácia e efetividade do trabalho policial, são tratadas como mais um instrumento burocrático a ser atendido e cerimonialmente cumprido.

Como já apontavam Vargas e Zilli (2010), para atingir as metas, os delegados priorizam casos com maior facilidade na solução ou cujo rápido arquivamento é possível (autor morto ou desconhecido, por exemplo), uma vez que a relatoria contabilizada não faz distinção sobre identificação de autoria. Na prática, então, as unidades ajustam sua rotina para atender às metas sem que, no entanto, o trabalho operacional seja incrementado – por vezes, inclusive, há prejuízo direto para as atividades, ou seja, enquanto deveria estar substantivamente envolvido em um procedimento investigativo, o delegado despende boa parte de seu tempo triando casos em que a relatoria é possível de

imediatamente, mas que não produz nenhum impacto sobre a realidade da criminalidade instalada na área de sua responsabilidade

#### **4. A “Delegacia Modelo” e o “Grupo Integrado de Intervenção Estratégica”**

##### **4.1. “Delegacia Modelo”**

A unidade experimental para apuração de homicídios – “Delegacia Modelo”, conforme será demonstrado a seguir, tentou abarcar muitas das dimensões apresentadas na seção anterior como determinantes para a (des)construção dos significados subjacentes à atividade investigativa. A iniciativa surgiu da intenção do nível estratégico da instituição de buscar repensar seu “fazer cotidiano” para além de questões de estrutura ou procedimentos, direcionando seu olhar para as percepções, crenças e motivações que delimitam a visão do policial civil sobre o conteúdo de seu trabalho.

Neste sentido a chefia da PCMG criou uma unidade policial “experimental” com o objetivo de testar novas abordagens às investigações, e convidou uma equipe de policiais, das diversas carreiras, percebidos como competentes e experientes em suas respectivas áreas de atuação, que foram “transferidos” provisoriamente para esta unidade. Centrava-se em casos de homicídio acontecidos em uma área específica da cidade de Belo Horizonte (a região noroeste da cidade).

As inovações a serem testadas incluíram a análise sistemática das dinâmicas criminais em sua área de responsabilidade (com extensa preparação da equipe antes do início do funcionamento do experimento), com foco na construção de mapas de rede de atividades relacionadas a drogas e gangues, e uma abordagem “de equipe” para o processo de investigação.

Pela primeira vez (na lógica da PCMG), delegados, investigadores, escrivães e investigadores da cena do crime deveriam trabalhar juntos em casos particulares de homicídio. Cada equipe era a única responsável pelo seu caso, do começo ao fim. A ideia era que a equipe compartilhasse todas as informações coletadas, bem como a responsabilidade por todos os relatórios que produzissem, incluindo o Inquérito Policial. A unidade experimental trabalhou em 18 casos de homicídio em um período de quatro meses, durante os quais a equipe do NESP/FJP pôde acompanhar parte do seu trabalho.

A construção das rotinas e processos da Delegacia Modelo por meio da discussão alinhada entre os diversos membros da equipe gerou efeitos sobre o sentido de valorização pessoal do trabalho dos policiais, que puderam ser igualmente ouvidos em suas experiências, saberes e percepções. Um dos objetivos desta estratégia de montagem do experimento foi justamente a superação das tradicionais linhas hierárquico-funcionais que seccionam, pelas diversas carreiras existentes internamente, a instituição.

O outro objetivo foi promover o intercâmbio de conhecimento que se mostraria fundamental para a atuação dinâmica dos indivíduos envolvidos. As falas dos integrantes demonstraram que sua compreensão sobre o sentido do trabalho investigativo e sua inserção neste processo foi alterada com o formato participativo do experimento. Algumas etapas e procedimentos tiveram incremento de qualidade em sua execução, melhoria esta diretamente atribuída, pelos entrevistados, à compreensão sistêmica estabelecida sobre os casos em apuração.

Um segundo aspecto positivo relevante que caracterizou o experimento foi a construção da rotina da unidade a partir da lógica da investigação dos casos em tela, e não da lógica de produção do inquérito. Tal mudança de foco produziu efeitos perceptíveis e significativos sobre a diminuição dos formalismos e papelórios. Foi uníssona a conclusão de que o trabalho de investigação fluiu mais rápido e melhor a partir da inclusão do escrivão, do delegado e do perito como atores ativos nos processos investigativos, mais do que como atores responsáveis pela gestão documental e burocrática da unidade policial.

Pela lógica de atuação da unidade, saber como os resultados deste processo se converteriam posteriormente no IP, materialmente falando, tornou-se questão de segundo plano, discutida somente após a juntada de elementos suficientes para sua produção. Esta inversão do protagonismo tradicional “inquérito  $\times$  investigação” e a racionalização de seu conteúdo foram os principais focos da equipe alocada na unidade experimental.

Da análise dos IPs produzidos (rebatizados pela equipe de “Relatório Conclusivo de Investigações”) por esta unidade foi possível concluir que sua elaboração seguiu exatamente a lógica de construção aqui discutida como ideal: primou-se pela narrativa ordenada dos acontecimentos e providências, assim como pela citação das provas objetivas e subjetivas, na medida de sua contribuição para formação do cenário de autoria, materialidade e motivações para o crime. Assim sendo, todas as demais peças

produzidas no bojo do inquérito figurariam, na montagem final, como anexos deste relatório, que seria o documento principal – e inicial – do inquérito. Além disso, o documento era assinado por toda a equipe envolvida no trabalho investigativo no caso (delegado, os três investigadores, o escrivão e o perito criminal).

Mais do que reproduzir um discurso cerimonial de alinhamento e integração da equipe, os relatos dos servidores demonstraram que toda a estrutura e conteúdo do relatório foram realmente discutidos e trabalhados em grupo, favorecendo que cada parte, além de contribuir com sua especialidade de atuação, pudesse estar a par do panorama global de construção da investigação, conhecendo, entendendo e valorizando os esforços de todos. Desse modo, houve um incremento do sentido de pertencimento no resultado final do trabalho, assim como na capacidade de compartilhar informações, visões e discursos, considerada fundamental para a aprendizagem organizacional e para o desenvolvimento profissional do servidor policial civil.

A partir do momento em que o inquérito deixa de ser documento formal, de propriedade simbólica apenas do delegado de polícia, e se torna um repositório comum de conhecimentos, a instituição tem a oportunidade de convergir, a partir do seu trabalho finalístico (substantivo e formal) os saberes, atitudes e valores reproduzidos, o que é fundamental para sua capacidade de se avaliar e evoluir.

Ainda nesse sentido de “subverter para ressignificar” as estruturas e lógicas de funcionamento da unidade policial civil, cabe destacar a designação, no experimento, de um servidor da carreira de investigador para a função de analista criminal, responsável pelo mapeamento das dinâmicas criminais da localidade por meio do manuseio dos bancos de dados de segurança pública disponíveis e interface com as áreas de informação e inteligência da instituição. Sem correspondente no modelo tradicional de delegacia policial, esta função demonstrou o potencial não utilizado e não sistematizado de conhecimento disponível, existente nos repositórios informacionais institucionais. A elaboração de relatórios, mapas e análises sobre contextos criminais são ferramentas não tradicionais que, utilizados no experimento, foram avaliados pelos entrevistados como grande incremento na qualidade do trabalho investigativo dos casos individuais.

Ainda em relação ao movimento (iniciado com a criação da função de analista criminal no experimento) de valorização do saber técnico não explorado no modelo tradicional de investigação, um dos pontos mais relevantes a serem destacados diz

respeito à preocupação da equipe com sua atuação nos locais de crime. Todos se deslocavam juntos para o local, subsidiados pela construção de protocolos que organizavam a distribuição de tarefas e funções, abordagem caracterizada e descaracterizada, o uso de tecnologia, mídia e comunicações em tempo real. Dessa forma, intentava-se a preservação do local, o recolhimento do maior número de evidências objetivas e identificação de testemunhas, em um esforço coordenado para implementação das melhores técnicas no tratamento dos primeiros momentos após a ocorrência dos crimes.

Quanto ao uso das tecnologias, ainda cabe destacar que os depoimentos e interrogatórios passaram a ser gravados, filmados e apensados em mídia eletrônica, em tópicos ou em sua totalidade, ao caderno investigativo final, e isso atendia a dois objetivos. Em primeiro lugar, buscava-se qualificar a produção da prova técnica: segundo os entrevistados, os depoimentos em vídeo demonstravam as emoções das testemunhadas com mais precisão do que a transcrição de suas falas, e isso é fundamental na avaliação das oitivas, além de demonstrarem que o depoimento foi realizado sem uso de qualquer método de coação. Em segundo lugar, as gravações buscavam dar celeridade à montagem do instrumento final de apuração, na medida em que somente os extratos dos depoimentos pretendiam-se ser transcritos e assinados, seguindo sua íntegra em mídia eletrônica junto com os documentos impressos.

A percepção geral de todos os atores envolvidos operacionalmente na Delegacia Modelo foi, portanto, a de que os protocolos desenvolvidos para o compartilhamento de informações e o planejamento conjunto das ações e atividades de investigação redundaram em um trabalho policial de muito melhor qualidade do que aquele que cada um realizava em sua unidade de origem.

Do ponto de vista negativo, a Delegacia Modelo claramente não correspondia a uma unidade padrão da PCMG, e não teve que conviver com os seus problemas usuais. Não havia pressão de produtividade sobre a equipe, não havia um estoque infundável de casos a serem resolvidos (e, portanto, priorizados) e o horário de funcionamento da unidade experimental era definido *a priori* (segunda a sexta, de 12h00 às 20h00), não tendo, portanto, responsabilidade para com as ocorrências que acontecessem além deste limite – considerando, inclusive, que o pico usual de ocorrências de homicídios na área da delegacia experimental situava-se fora do seu horário de funcionamento, isso garantiu

uma condição muito privilegiada em termos de preparação das rotinas de trabalho e atendimento aos casos designados.

O trabalho de campo captou, ainda, ruídos residuais na equipe em relação aos papéis e tarefas a serem desempenhadas e divididas. Como todo o funcionamento era uma inovação, fruto da construção da própria equipe, é necessário considerar que os modelos e procedimentos construídos refletiram, em muitos aspectos, crenças e lógicas enraizadas nos policiais, ainda que de forma inconsciente. Por isso, persistiram ruídos sobre as dimensões culturais relacionadas à hierarquia, autoridade e discricionariedade, bem como alguma concentração dos trabalhos nos membros mais experientes da equipe.

Por fim, como não houve possibilidade de integral alinhamento, para os objetivos da unidade experimental, entre a PCMG e os outros atores do sistema de justiça criminal, os IPs produzidos e enviados ao Ministério Público e ao Judiciário acabaram formatados com o desenho tradicional, reproduzindo parte da burocracia tradicional e, neste sentido, consistindo em retrabalho para a equipe da unidade experimental (os sumários de depoimentos, por exemplo, acabaram sendo praticamente substituídos pelo modelo tradicional de transcrição das falas integrais colhidas em oitivas, uma vez que promotores e juízes que receberiam nos inquéritos relatados pela unidade experimental não aceitaram sua substituição pelos vídeos).

Menos de 01 ano após a inauguração efetiva da unidade experimental para apuração de homicídios, devido a mudanças de cunho político-institucional na direção superior da Polícia Civil de Minas Gerais, a iniciativa foi descontinuada, tendo seus servidores retornado para suas unidades originárias. Ainda que a equipe gestora da Delegacia Modelo a tenha avaliado como bem-sucedida em relação aos objetivos iniciais planejados, de tensionar as rotinas e lógicas cotidianas das delegacias policiais, nenhuma de suas inovações foi absorvida pela instituição a ponto de produzir efeitos ou ser disseminada para as unidades operacionais em funcionamento.

#### **4.2. “Grupo Integrado de Intervenção Estratégica”**

Outra experiência de tentativa de reformulação e ressignificação das práticas investigativas tomou corpo na cidade de Governador Valadares, região leste de Minas Gerais, entre os anos de 2006 e 2016, sendo observada em duas etapas de trabalho de

campo: a primeira em maio de 2016, a segunda em maio de 2018, já após seu encerramento formal. Diferentemente da iniciativa da “Delegacia Modelo”, que foi institucionalmente projetada e implementada pelo nível estratégico da gestão da Polícia Civil, o chamado “Grupo Integrado de Intervenção Estratégica” (G.I.I.E.) surgiu a partir de um movimento espontâneo de cooperação entre as chefias de unidades locais das polícias Civil e Militar, então fortemente pressionadas a oferecer respostas mais efetivas para o crescimento exponencial das taxas de homicídios na cidade<sup>9</sup>.

Publicamente, a experiência foi anunciada como uma iniciativa de reestruturação da Delegacia Especializada em Investigação de Homicídios de Governador Valadares, visando o aumento de sua capacidade de apuração e processamento dos casos de homicídios. Para tanto, foram inicialmente disponibilizados exclusivamente para a unidade 18 policiais civis (03 delegados, 04 escrivães, 01 inspetor e 10 investigadores), bem como uma série de recursos tecnológicos e logísticos (computadores, gravadores digitais, câmeras, viaturas, coletes, armas, etc.). Em termos concretos, no entanto, tratou-se de um movimento de releitura radical das lógicas e práticas investigativas tradicional e normativamente prescritas, sobretudo no que diz respeito às competências legalmente estabelecidas para a investigação e ao caráter cartorial assumido pela apuração dos crimes sob a forma do inquérito policial.

O rompimento das estruturas tradicionais da investigação começou pelo envolvimento direto e institucional da Polícia Militar em todas as etapas do processo de apuração dos homicídios. Para tanto, a organização disponibilizou 11 policiais (01 oficial e 10 praças) para trabalharem exclusivamente sob a coordenação da Delegacia de Homicídios. Os militares receberam capacitações em técnicas e metodologias de investigação e passaram a trabalhar, em trajes civis, na coleta de provas, tomada de depoimentos e produção de indícios para os inquéritos policiais.

Sob a coordenação dos três delegados e do inspetor da Polícia Civil, bem como do oficial da PM, foram montadas na Delegacia Especializada em Investigação de Homicídios cinco equipes de investigação: cada uma delas formada por dois investigadores da Polícia Civil e dois praças da Polícia Militar. Em cada dia da semana, uma destas equipes mistas ficaria responsável por comparecer aos locais de crimes,

---

<sup>9</sup> Formalmente, a experiência do G.I.I.E. foi inaugurada em novembro de 2006 e encerrada em novembro de 2016, poucos meses depois do primeiro trabalho de campo do NESP que o mapeou (vide nota de rodapé n. 2).



assumindo todas as tarefas da etapa de investigação preliminar dos casos (as primeiras 24 horas a partir do fato). Cabia a esta “equipe de permanência” ir ao local dos fatos, acompanhar os levantamentos periciais, arrolar e entrevistar possíveis testemunhas e suspeitos e, sempre que fosse possível, fazer prisões em flagrante. Todos os levantamentos realizados nas primeiras 48 horas do fato eram sumarizados em um relatório de local de crime e repassado a um dos delegados coordenadores que, a partir de então, assumia a frente das investigações, coordenando a mesma equipe que fez os levantamentos preliminares.

Esta, aliás, é outra questão a ser destacada. Além de prever a participação de equipes mistas (formadas por policiais civis e militares) nas investigações de homicídios, a metodologia do G.I.I.E. também optou por romper com um modelo tradicionalmente adotado por delegacias de homicídios em todo o país: o “hiato” procedimental e a troca de responsabilidade investigativa entre as fases preliminar e de seguimento das investigações de homicídios (MINGARDI, 2006; GEBERTH, 2007)<sup>10</sup>. Normalmente, unidades policiais responsáveis pela investigação de homicídios designam equipes de plantão ou de permanência para a realização dos levantamentos iniciais em locais de crimes (fase preliminar), deixando a sequência das investigações (fase de seguimento) para outras equipes que trabalham em horários de expediente. Tal arranjo, tributário da falta de recursos humanos que não raramente impõe escalas de serviço disfuncionais às Polícias Civis brasileiras, não apenas cria um hiato procedimental e cognitivo entre as etapas da investigação, mas também quebra a cadeia de responsabilidade apuratória. Na metodologia adotada pelo G.I.I.E., as equipes de investigação assumem o ciclo completo da apuração: os policiais que foram ao local do crime serão aqueles que darão seguimento à investigação até a sua conclusão<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Como “Investigação Preliminar”, podem ser definidos todos os procedimentos de investigação e de coleta de vestígios realizados no primeiro momento em que a polícia recebe a informação da ocorrência de um homicídio, até os trabalhos na cena do crime, imediatamente após a chegada dos primeiros agentes policiais ao local. Já a “Investigação de Seguimento” seria a ampla gama de procedimentos investigativos e cartoriais realizados pela polícia desde o encerramento dos trabalhos preliminares até a conclusão do inquérito (resultando, preferencialmente, na completa elucidação do crime e de todas as circunstâncias que o cercam, com obtenção de autoria e materialidade).

<sup>11</sup> Mesmo os policiais militares que compunham as equipes mistas participavam de todas as etapas e procedimentos da investigação. Durante o trabalho de campo da presente pesquisa, acompanhou-se depoimentos de testemunhas e suspeitos conduzidos conjuntamente por policiais civis e militares. Nos casos acompanhados, ainda que um delegado tenha assumido formalmente a condução das oitivas juntamente com um escrivão, tanto investigadores da Polícia Civil quanto praças da Polícia Militar

Outra questão problematizada pela experiência do G.I.I.E. diz respeito justamente à já destacada “feudalização” do conhecimento das práticas e rotinas investigativas promovidas pelas rígidas demarcações funcionais da Polícia Civil. Ao trazer, institucionalmente, agentes da Polícia Militar para dentro do dia-a-dia do fazer investigativo, a Delegacia de Homicídios de Governador Valadares acoplou ao processo apuratório a lógica de captação e processamento de informações inerente à extensa capilaridade operativa e cognitiva desta organização. Para potencializar as investigações de homicídios, os agentes militares que compunham as equipes mistas receberam a prerrogativa funcional de acessar bases de dados, mobilizar os muitos policiais de área e unidades territoriais, bem como acessar qualquer rede ou sistema de inteligência mantido pela Polícia Militar na cidade e na região. Segundo todos os entrevistados, a inserção institucional das muitas redes de contatos e informações da PM na lógica cotidiana da investigação dos homicídios conferiu maior agilidade às apurações, mitigando o caráter cartorial e feudalizado da construção dos inquéritos.

A possibilidade de mobilizar rapidamente a logística inerente à vasta capilaridade dos batalhões, companhias e pelotões da PM (distribuídas por diversas regiões de Governador Valadares), somada à considerável capacidade informacional proporcionada pela forte inserção comunitária dos policiais que trabalham cotidianamente nos territórios, passou a ser o principal motor de produção de informações para os inquéritos de homicídios confeccionados pelo G.I.I.E..

“Qual é a mágica? A mágica é essa integração. Agora acabou de entrar um PM na minha sala para me trazer informações. Se eu precisar de um indivíduo agora, às vezes eu não tenho os investigadores à disposição. Basta eu ligar para um oficial e falar: ‘Olha, eu tô precisando que vocês localizem e tragam fulano pra mim, que eu recebi a informação que ele está falando’. ‘Perfeitamente, doutor’. Eles trazem. ‘Preciso de uma foto do beltrano e a qualificação dele. Vocês têm?’ ‘Claro doutor, estamos mandando’. (...) O militar que está na rua tem muito mais informação do que eu que estou dentro do meu gabinete. O cidadão que vê o militar na rua todos os dias vai chegar nele e passar informação; ele não vai vir no meu gabinete fazer isso.” (Policial Civil da Delegacia de Homicídios, em entrevista realizada em 04/05/2016)

---

participaram ativamente dos interrogatórios, fazendo perguntas, apresentando fotos aos depoentes e trocando informações entre si.

Outra tradicional lógica investigativa problematizada pelo trabalho do G.I.I.E. foi a da compartimentalização factual intuitivamente propiciada pelo instrumento do inquérito policial. No cotidiano das delegacias de homicídios, cada evento criminoso é inserido em um caderno investigativo, instaurado exclusivamente para sua apuração. Mesmo que a morte se encontre inserida em uma rede mais ampla de conflitos e violências territorialmente localizadas (como no caso de uma guerra entre gangues, por exemplo), aquela morte será individualmente investigada por um determinado inquérito policial que, na imensa maioria dos casos, não produz informações para outros procedimentos de investigação. Essa característica não-comunicativa das investigações, em grande parte derivada da lógica cartorial que as apurações de homicídios assumem dentro do instrumento do inquérito policial, já se encontra fartamente discutida pela literatura acadêmica (MINGARDI, 1992; RODRIGUES, 2011; ZILLI e VARGAS, 2013).

De acordo com os policiais entrevistados por esta pesquisa, no caso das investigações levadas à cabo pelo G.I.I.E., buscou-se quebrar esta lógica de individualização e do isolamento das investigações dentro de cada caderno investigativo por meio de três estratégias. A primeira delas modificou a própria competência e atribuição da Delegacia Especializada em Investigações de Homicídios de Governador Valadares. A partir da experiência do G.I.I.E., a unidade passou a trabalhar na apuração não apenas dos homicídios consumados, mas também de todas as tentativas de homicídios registradas na cidade (até então investigada por pequenas delegacias de área). A mudança se deu em função da constatação de que o incremento da qualidade investigativa da unidade só se daria mediante a compreensão mais aprofundada, por parte dos policiais, das dinâmicas territoriais, conflitivas e criminais dos territórios historicamente mais violentos do município. E como, pelo menos termos práticos, as interações violentas que resultavam no cometimento tanto dos homicídios tentados quanto dos consumados eram virtualmente as mesmas, optou-se por delegar à unidade competência investigativa sobre ambas as modalidades criminosas.

Complementar à primeira, a segunda estratégia adotada foi trazer para o cotidiano das práticas investigativas um grande volume de diagnósticos criminais confeccionados por setores de inteligência de unidades operacionais da Polícia Militar (levantamentos sobre estruturas, relações e conflitos de gangues, por exemplo). Tal prática voltou-se não

apenas a instrumentalizar a compreensão das dinâmicas de conflitos dos territórios violentos, mas também a conferir maior robustez ao conjunto probatório reunido nos inquéritos. Partes específicas dos diagnósticos e relatórios de inteligência passaram a ser anexados aos cadernos investigativos, como forma de oferecer ao Ministério Público e ao Poder Judiciário uma visão mais abrangente de como os casos específicos se relacionavam entre si e com dinâmicas de violência e criminalidade de determinados territórios da cidade.

Mesmo boletins de ocorrência passaram a ser formalmente confeccionados por policiais militares apenas para narrar atividades de investigação, obtenção de informações e entrevistas com eventuais testemunhas e suspeitos. Seguindo a exigência de redução a termo escrito imposta pelo instrumento do inquérito policial, tais boletins acabaram se tornando relatórios de trabalho de campo investigativo produzidos pelos PMs ligados ao G.I.I.E..

Uma terceira estratégia adotada para tentar romper com a característica de isolamento normalmente imposta às investigações pelo instrumento do inquérito policial foi o forte investimento em elementos materiais coletados nos locais de crimes e demais etapas da apuração (projéteis para exames balísticos, impressões digitais, interceptações telefônicas, etc.) para correlacionar o maior número possível de investigações em andamento dentro da Delegacia de Homicídios. Por meio da detecção de elementos e materiais comumente presente em mais de um caso, tentava-se solucionar conjuntamente o maior número de inquéritos possíveis.

“Normalmente nos inquéritos não se trabalha muito os elementos materiais, como balística. Por exemplo: tentativas de homicídio. O cara tomava um disparo de arma de fogo e ia para o hospital regional. Lá ele era socorrido e sobrevivia. Mas nós percebemos que não havia a metodologia de acionar o hospital e, além de pedir cópia do prontuário médico, pedir os projéteis que foram retirados daquele cidadão. E é fundamental pedir porque aqueles projéteis poderiam ser elementos de informação que ajudariam a elucidar aquele crime e outros pretéritos. Por exemplo: aquela vítima que sobreviveu é inquirida no hospital e revela que quem atirou contra ela foi o João. Aí pegávamos os arquivos e descobríamos que o João já era suspeito de dois outros homicídios consumados, com armas do mesmo calibre. Então se a gente consegue o projétil extraído daquela vítima que ligou o João à arma, existe uma grande chance que, pela balística, você conecte o João aos outros dois homicídios e apure os três casos de uma vez.” (Policial Civil da Delegacia de Homicídios, em entrevista realizada em 02/05/2018)

Por fim, assim como se observou na experiência da “Delegacia Modelo”, um outro ponto atacado pela iniciativa do G.I.I.E. foi o caráter notadamente cartorial e burocrático assumido pelas investigações de homicídios a partir do momento em que elas se veem obrigadas a transcorrer dentro do instrumento do inquérito policial. Este é, seguramente, um dos melhores exemplos das tensões provocadas pelos muitos desencaixes entre as tradições institucionais e normatividades que regulam modelo investigativo e as lógicas em uso adotadas pelos atores para tentar, ao mesmo tempo, manejar tais limites legais e institucionais e responder a problemas práticos e demandas sociais presentes em seu cotidiano.

Ao longo de boa parte de sua existência, as equipes de investigadores do G.I.I.E. adotaram recursos multimídia em todas as etapas da investigação, na tentativa de conferir maior dinamismo a processo apuratório. Grande parte das entrevistas realizadas com testemunhas e/ou sobreviventes em locais de crimes e em hospitais eram gravadas em vídeo, armazenados nos celulares das equipes mistas de investigação. Mesmo os depoimentos e interrogatórios formalmente realizados na sede da Delegacia de Homicídios eram todos registrados em áudio e vídeo, para serem posteriormente armazenados em mídias físicas e apensadas nos inquéritos que seguiam para o Ministério Público e Poder Judiciário.

Os policiais entrevistados afirmam que, em termos práticos, tal procedimento de gravação tinha duas funções: a primeira, notadamente para aqueles vídeos feitos ainda em locais e crime e hospitais, era registrar informações e testemunhos de maneira mais ágil, garantindo a possibilidade de obtenção mais fidedigna de informações ainda no calor dos fatos. Além disso, também visava dificultar que, posteriormente, alguma testemunha negasse ou desmentisse as informações prestadas em um eventual depoimento formal na delegacia ou na Justiça.

A segunda função da inserção de recursos de registro audiovisual no cotidiano das práticas investigativas era justamente explorar e tensionar uma peculiaridade do arranjo processual normativamente determinado para o julgamento dos casos de homicídio: diferentemente dos demais tipos penais, que têm os quesitos de autoria e materialidade julgados isoladamente por juízes de Direito (responsáveis por avaliar, sozinhos e por livre convencimento motivado, o conjunto probatório produzido), os crimes de homicídio

são julgados por um júri formado por cidadãos leigos e que, em última instância, julgam a culpa ou a inocência dos réus em função de sua íntima convicção. De acordo com os policiais entrevistados, o registro em vídeo dos depoimentos de testemunhas e suspeitos aportava “mais vida e emoções” ao registro frio dos depoimentos tomados em papel, produzindo nos julgamentos mais elementos de convencimento para os jurados.

“Desde a minha entrada na Polícia Civil, eu tinha em mente que a plataforma do inquérito, papel, tinta, era muito fraca, muito pálida. Porque quando chegava na seara jurisdicional, na instrução perante o juiz, bastava a testemunha falar que não disse aquilo diante do delegado, que o delegado tinha forçado a dizer, que aquele elemento de informação, que às vezes era a pedra angular de toda a investigação caía por terra e o indivíduo era absolvido. Então desde a minha entrada na Polícia Civil, eu passei a adotar duas plataformas: a plataforma tradicional, com papel, tinta, assinatura; e a plataforma de áudio e vídeo, com filmagem dos depoimentos. E a gente percebe muito rapidamente que as coisas melhoram quando as investigações são feitas assim. Passei a ter feedbacks de que estavam aumentando as condenações em júris com as gravações porque, diferentemente dos juízes togados, que não podem condenar somente com base nos indícios que estão no inquérito, os jurados podem condenar com base na íntima convicção. Então a gente percebeu que as gravações em vídeo estavam ajudando muito no júri. Elas tinham um impacto muito bom sobre os jurados.” (Policial Civil da Delegacia de Homicídios, em entrevista realizada em 02/05/2018)

A inserção dos recursos tecnológicos como ferramentas de qualificação do trabalho investigativo na metodologia do G.I.I.E., nesse sentido, trabalhou para a mitigação das tensões cotidianas, amplamente apontadas pela literatura<sup>12</sup>, entre o trabalho policial e seu seguimento institucional no Ministério Público e Poder Judiciário. Enquanto, para os jurados, as gravações em vídeo dos testemunhos recolhidos na fase do inquérito policial conferiam um tom mais emocional que favorecia a empatia com vítimas e resultava em maiores índices de condenações dos acusados, para juízes e promotores, este formato de produção de prova passou a conferir mais credibilidade ao trabalho policial.

Conforme informações recolhidas no campo, não só os depoimentos gravados em fase de inquérito não costumavam ser tomados novamente durante o processo (o que é tradicional, sem a adição do recurso de mídia, justamente pela suspeição sobre a forma

---

<sup>12</sup> Vide notas de rodapé 4 a 8.

pela qual foram conseguidas tais declarações), como juízes e promotores se mostraram receptivos e favoráveis às ferramentas de tecnologia, na medida em que os resultados para apuração dos crimes começaram a se mostrar consistentes. Houve inclusive investimento, na estrutura do Poder Judiciário local, em equipamentos multimídia para exibição das gravações durante as sessões de julgamento.

E, mais do que isso, a qualificação do trabalho policial entregue para seguimento do sistema de justiça criminal colaborou para o estabelecimento de relações de cooperação mais amistosas entre promotores, juízes e policiais, que relataram maior facilidade de interação na obtenção de apoio nos processos investigativos, para além dos formalismos que tradicionalmente marcam as relações entre estas instituições.

Em novembro de 2016, no entanto, após quase dez anos de funcionamento, o G.I.I.E. foi formalmente desativado pelas chefias das polícias Civil e Militar. De acordo com os policiais entrevistados, disputas corporativas pelos dividendos políticos e midiáticos dos resultados obtidos pelo grupo se encarregaram de minar o suporte institucional da iniciativa. Os policiais militares disponibilizados para a investigação de homicídios foram realocados em outras unidades e funções e, gradativamente, a própria Delegacia Especializada em Investigação de Homicídios teve suas equipes significativamente reduzidas.

Ainda segundo os policiais entrevistados, o trabalho desenvolvido pelo G.I.I.E. nunca foi plenamente aceito entre as chefias das instituições, ou mesmo entre seus segmentos operacionais. Ainda que o trabalho tenha produzido bons resultados durante seu funcionamento, com considerável aumento dos indicadores de apuração de homicídios na cidade, as fortes resistências corporativas à atuação integrada do grupo, sobretudo pelo envolvimento formal de policiais militares nas rotinas e práticas investigativas típicas da Polícia Civil, nunca deixaram de constituir forte entrave à existência do G.I.I.E. e de minar sua atuação.

Entre os próprios policiais que fizeram parte da experiência, o trabalho de campo também captou uma série de resistências e críticas ao trabalho cotidiano de investigações conjuntas realizado pelas equipes mistas. Investigadores da Polícia Civil e praças da Polícia Militar de um lado, delegados e oficiais da PM do outro criticam-se mutuamente, reproduzindo, mesmo dentro do G.I.I.E., rivalidades corporativas historicamente sedimentadas em ambas as instituições.

Mesmo na Delegacia Especializada em Investigação de Homicídios, as metodologias de trabalho propostas pelo G.I.I.E. não se mostraram capazes de provocar rupturas efetivas nos paradigmas procedimentais e modelos investigativos tradicionalmente adotados pela unidade. Um ano e meio após o fim do projeto, velhos protocolos operacionais voltaram a ser adotados, com delegados deixando de comparecer a grande parte dos locais de crime, recursos de registro audiovisual gradativamente deixando de ser utilizados e com o contato entre equipes de investigação e policiais militares se tornando cada vez mais escasso.

Durante todo o trabalho de campo, foi possível perceber que a permanência do G.I.I.E. ao longo dos anos deveu-se tanto aos bons resultados a ele creditados na apuração dos homicídios quanto à dedicação pessoal de um dos delegados da PCMG que foram designados para a Delegacia Especializada em Investigação de Homicídios, o que demonstra que mesmo esta prática considerada localmente como exitosa não prescindiu do personalismo que marca grande parte do cotidiano da instituição. Reconhecido pelos policiais militares que atuaram na iniciativa e enfrentando resistências dos próprios pares, grande parte do funcionamento do G.I.I.E. ocorreu sob a coordenação deste delegado, que, enquanto esteve lotado na Delegacia Especializada em Investigação de Homicídios, foi responsável pelo treinamento dos policiais na metodologia desenhada, pela compra de equipamentos de vídeo para a unidade e por grande parte das interfaces com Ministério Público e Poder Judiciário para sensibilização sobre as ações.

## **5. Considerações Finais**

Embora tenham obtido relativo sucesso em campo, as iniciativas experimentais de investigação de homicídios acompanhadas e analisadas na Polícia Civil de Minas Gerais não foram capazes de reconfigurar elementos da cultura tradicional da organização em relação a como o trabalho policial investigativo deve ser realizado.

O trabalho corriqueiro de investigação continua a apresentar uma desconexão entre a investigação real e as exigências formais do IP, e este último permanece central “no radar” dos policiais civis e em sua identidade profissional. Delegados, escrivães e investigadores parecem interpretar seus respectivos trabalhos por um prisma de competição mútua, com cada uma destas carreiras realizando suas atividades de modo



compartimentalizado, refletindo os conflitos internos à sua organização e as demandas de suas relações com os outros atores do sistema de justiça criminal. Permanecem imperando, portanto, em diversos aspectos da vida institucional da PCMG, práticas personalistas, burocráticas e de “feudalização” do conhecimento que subtraem qualquer sentido substantivo de profissionalização e sistematicidade dos trabalhos investigativos, mesmo naqueles cuja carga simbólica é inequívoca, como são as apurações de crime de homicídio.

Constituídas, ainda que com o mesmo “pano de fundo”, por vetores inversos – enquanto a “Delegacia Modelo” foi uma iniciativa da direção superior da PCMG, o “G.I.I.E.” foi criado como uma resposta “da ponta” para as incapacidades institucionais em relação à efetividade das atividades investigativas –, ambas as experiências carregam, ao menos, *insights* valiosos sobre os pontos de inflexão que pretenderam enfrentar.

Em primeiro lugar, não parece ser por acaso que, das duas iniciativas, a que manteve lastros menos transitórios foi aquela que surgiu dos arranjos locais entre os atores institucionais diretamente implicados no enfrentamento dos problemas de criminalidade. O fato de dilemas de integração institucional entre o sistema frouxamente articulado da segurança pública (SAPORI, 2007) serem contornados, ainda que de forma institucionalmente precária, entre os policiais que compartilham as responsabilidades operacionais do nível da rua, descortina um importante caminho segundo o qual, conforme o argumento central do presente artigo, as demandas e restrições cotidianas são capazes de tensionar normatividades e lógicas em uso da atividade policial. Implicados diretos pela incapacidade de resposta frente à elevação dos homicídios, os policiais de Governador Valadares encontraram, na união de esforços da forma mais pragmática possível – aquela do nível de suas discricionariedades –, uma solução viável para seus problemas de efetividade. A capilaridade da Polícia Militar, somada à coordenação e *expertise* técnica da Polícia Civil não apenas maximizaram a capacidade de esclarecimento desse tipo de crime, como também criaram uma nova via de interlocução entre os atores do sistema de justiça criminal, somando a aquiescência do Ministério Público e Poder Judiciário à iniciativa.

A “Delegacia Modelo”, por outro lado, se não teve fôlego para produzir efeitos que superassem a arena do experimento (devido à sua constituição como projeto institucional e, assim, extremamente dependente do patrocínio da gestão superior), foi

capaz de promover questionamentos sobre o fazer cotidiano policial que jamais seriam possíveis, em ambientes operacionais, sem um processo de ruptura institucional, cenário atualmente pouco factível no horizonte da segurança pública brasileira e mineira. Em outras palavras, o completo rompimento do modelo de funcionamento cartorial-burocrático, com a constituição de equipes horizontais, dividindo os mesmos espaços físicos e compartilhando informações e responsabilidades sobre todo o processo de investigação dos casos só foi possível com o devido afastamento das constrictões da cultura organizacional. Ainda que se entenda pela impossibilidade de sua aplicação prática, alguns dos principais mitos que sustentam esta cultura de “feudalização” (e, por consequência, de fragilização institucional) são colocados à prova a partir da avaliação dos resultados do experimento – e talvez, por isso, a instituição não tenha conseguido sustentar sua continuidade.

Em ambas as experiências, a centralidade de soluções que buscaram imprimir tons mais técnico-profissionais e, assim, de menos improvisado e vulnerabilidade nas relações interinstitucionais parece ser, por fim, um indicativo claro de alternativa viável para mudanças incrementais que colaborem para a qualificação do trabalho investigativo. O uso de ferramentas de tecnologia para gravação de áudio e vídeo na fase policial, a produção de conhecimento em análise criminal local, a retomada de importância do tratamento do local de crime são exemplos que despontaram em ambas as iniciativas analisadas e que sustentam que é possível, com algum esgarçamento dos limites da cultura organizacional, qualificar a atuação da polícia investigativa mineira.

## 6. Referências

AZEVEDO, Rodrigo Ghiringhelli; VASCONCELLOS, Fernanda Bestetti. O inquérito policial em questão: situação atual e a percepção dos delegados de polícia sobre as fragilidades do modelo brasileiro de investigação criminal. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 59-75, janeiro-abril 2011.

BARCELOS, Daniel; VIDAL, Luciano. **Homicídios: método de investigação, técnica de entrevista e interrogatório**. Portugal: Editora Chiado Books, 2018.

BITTNER, Egon. **The functions of the police in modern society**. New York: Aronson, 1975.

- BRASIL. Decreto-Lei nº 3.689 de 03 de outubro de 1941. Código de Processo Penal. [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3689.htm). Acesso em: 19 set 2018.
- COSTA, Arthur Trindade M. É possível uma política criminal? A discricionariedade no Sistema de Justiça Criminal. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 97-114, janeiro-abril 2011.
- GEBERTH, Vernon J. 10 most common errors in death investigations. **Law and Order Magazine**, Deerfield, v. 55, n. 11, novembro, 2007.
- HAGEN, Acácia Maria M. O Trabalho Policial: estudo da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Sociologia, UFRGS, 2005.
- KANT DE LIMA, Roberto. **A polícia da cidade do Rio de Janeiro – seus dilemas e paradoxos**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1995.
- KANT DE LIMA, Roberto. Cultura jurídica e práticas policiais – a tradição inquisitorial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 65-84, 1989.
- MINGARDI, Guaracy. **A Investigação de Homicídios: construção de um modelo**. Relatório de Pesquisa do Concurso Nacional de Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública e Justiça Criminal. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2006.
- MINGARDI, Guaracy. **Tiras, gansos e trutas: cotidiano e reforma na Polícia Civil**. São Paul: Scritta Editorial, 1992.
- MIRANDA, Ana Paula M. *et al.* A Reinvenção da “cartorialização”: análise do trabalho policial em registros de ocorrência e inquéritos policiais em “Delegacias Legais” referentes a homicídios dolosos na cidade do Rio de Janeiro. Ministério da Justiça, **Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública**, ano 2, n. 4, 2010.
- MISSE, Michel (org.) **O Inquérito Policial no Brasil, uma pesquisa empírica**. Rio de Janeiro: Ed. BookLink, 2010.
- MISSE, Michel. O papel do inquérito policial no processo de incriminação no Brasil: algumas reflexões a partir de uma pesquisa. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 15-27, janeiro-abril 2011.
- OLIVEIRA, Luciano. **Sua Excelência o Comissário e outros ensaios de Sociologia Jurídica**. Rio de Janeiro: Ed. Letra Legal, 2004.
- PAIXÃO, Antônio L. A organização policial numa área metropolitana. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 63-85, 1982.

- RATTON, José Luiz; TORRES, Valéria; BASTOS, Camila. Inquérito policial, Sistema de Justiça Criminal e políticas públicas de segurança: dilemas e limites da governança. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 29-58, janeiro-abril 2011.
- RODRIGUES, Juliana Neves L. O Inquérito Policial para o crime de Homicídio: inquisitorialidade, discricionariedade e conflito em busca de verdade e de culpados. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Sociologia, UFMG. Mimeo, 2011.
- SAPORI, Luis Flávio. **Segurança Pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- VARGAS, Joana D.; ZILLI, Luís Felipe. Uma Abordagem Empírica do Inquérito Policial: o caso de Belo Horizonte. In: MISSE, Michel (org.) **O Inquérito Policial no Brasil, uma pesquisa empírica**. Rio de Janeiro: Ed. BookLink, 2010.
- VARGAS, Joana Domingues; RODRIGUES, Juliana Neves Lopes. Controle e Cerimônia: o inquérito policial em um sistema de justiça criminal frouxamente ajustado. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 26, n. 1, jan-abr. 2011.
- ZILLI, Luís Felipe; VARGAS, Joana D. O trabalho da Polícia Investigativa face aos homicídios de jovens em Belo Horizonte. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 621-632, 2013.