

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E *WICKED PROBLEMS*: ESTUDO DE UM**  
**ARRANJO INTERORGANIZACIONAL VOLTADO AO COMBATE DO CRIME**  
**ORGANIZADO EM SANTA CATARINA**

VINÍCIUS VALDIR DE SÁ

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2020**

**VINÍCIUS VALDIR DE SÁ**

**MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E *WICKED PROBLEMS*: ESTUDO DE UM  
ARRANJO INTERORGANIZACIONAL VOLTADO AO COMBATE DO CRIME  
ORGANIZADO EM SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Administrativo-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Graziela Dias Alperstedt

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2020**

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da  
Biblioteca Setorial do ESAG/UEDESC,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Sá, Vinícius Valdir de  
Mecanismos de coordenação e wicked problems: estudo de um  
arranjo interorganizacional voltado ao combate do crime organizado  
em Santa Catarina / Vinícius Valdir de Sá. -- 2021.  
184 p.

Orientadora: Graziela Dias Alperstedt  
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas -  
ESAG, Programa de Pós-Graduação , Florianópolis, 2021.

1. Problemas perversos. 2. organizações criminosas. 3.  
coordenação interorganizacional. 4. mecanismos de coordenação. I.  
Alperstedt, Graziela Dias . II. Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas -  
ESAG, Programa de Pós-Graduação . III. Título.

**VINÍCIUS VALDIR DE SÁ**

**MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E *WICKED PROBLEMS*: ESTUDO DE UM  
ARRANJO INTERORGANIZACIONAL VOLTADO AO COMBATE DO CRIME  
ORGANIZADO EM SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Administrativo-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Banca examinadora:**

**Orientadora:**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Graziela Dias Alperstedt  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

**Membros:**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Micheline Gaia Hoffmann  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Prof. Dr. Fábio Gama  
Halmstad University

**Florianópolis, 25 de novembro de 2020**

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me dado a graça de conviver neste momento, neste mundo.

Aos meus pais, Wilson Valdir de Sá (*in memoriam*) e Rita de Cássia Ávila de Sá, por terem me proporcionado a vida e me educado; sem eles nada sou.

Aos meus avôs maternos Vinícius Miguel de Ávila (*in memoriam*) e Maria Onilda Pamplona Ávila, por terem sempre me dado incentivo e mostrado o caminho da persistência e humildade.

À minha esposa, companheira e amiga, Fernanda, pelo apoio e compreensão das minhas inúmeras ausências para elaborar este trabalho, desde o início desta caminhada, que não foi fácil.

Aos meus filhos, Lara e Jorge, razão e sentido da minha existência.

À minha Orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Graziela Dias Alperstedt, por ter possibilitado o meu acesso ao mundo acadêmico; por ter aceitado o desafio e pela confiança depositada em mim e no projeto, desde o primeiro dia; pela orientação responsável e apoio nos muitos momentos de aflição, durante a elaboração desta pesquisa. *Grazi*, obrigado por ter acreditado, serei eternamente grato pela forma constante, sincera e paciente com que você me conduziu em todo esse processo.

Aos Professores Dr<sup>a</sup> Micheline Gaia Hoffmann e Dr. Fábio Gama por terem aceitado fazer parte da banca avaliadora da pesquisa, disponibilizando seu precioso tempo para me auxiliar nesta caminhada. Suas presenças são motivo de grande honra, mas principalmente de grande responsabilidade de minha parte, em buscar realizar uma entrega coerente com os objetivos da pesquisa e do programa de Pós-Graduação.

Aos Professores do mestrado que com seus ensinamentos possibilitaram uma visão crítica do mundo, despertando meu interesse pela pesquisa acadêmica, voltada para a resolução de problemas de maneira prática.

Ao corpo técnico da UDESC, da Direção de Pesquisa e Pós-Graduação da ESAG/UDESC, especialmente a Lizandra Corrêa Becker (*in memoriam*), pela atenção, profissionalismo e pela torcida em todas as vezes que participei da seleção para entrar no programa de Pós-Graduação.

Aos amigos de turma MP/2018, especialmente Priscila, Júlia, Renan, Bruno e Igor, pela parceria e experiências vivenciadas ao longo dos dois anos de convívio.

Ao todos os integrantes do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO), especialmente a minha equipe, meus amigos, que atuam junto ao grupo da Capital, pelo profissionalismo e dedicação às causas da Segurança Pública.

Sonho impossível

*Sonhar, mais um sonho impossível  
Lutar quando é fácil ceder  
Vencer o inimigo invencível  
Negar quando a regra é vender  
Sofrer a tortura implacável  
Romper a incabível prisão  
Voar num limite improvável  
Tocar o inacessível chão  
É minha lei  
É minha questão  
Virar esse mundo, cravar este chão  
Não importa saber  
Se é terrível demais  
Quantas guerras  
Terei de vencer  
Por um pouco de paz  
E amanhã  
Se esse chão que eu beijei  
For meu leito e perdão  
Vou saber que valeu ...*

Chico Buarque

## RESUMO

O fenômeno da criminalidade organizada, por sua natureza interdisciplinar e suas características bem como pelos problemas econômicos e sociais decorrentes de sua atuação, se apresenta em todo o mundo como um problema público extremamente complexo, podendo ser caracterizado como um problema perverso ou *wicked problem*. Visando combater ou minimizar a ação de tais grupos criminosos, os Estados brasileiros têm buscado estimular o desenvolvimento de investigações realizadas por meio de atuação integrada de diferentes instituições, com a comunhão de esforços e recursos, formando as denominadas forças-tarefas ou grupos especiais. A complexidade desse arranjo interinstitucional traz consigo o desafio da coordenação de diferentes instituições públicas com suas atribuições legais, culturas, estruturas organizacionais, modelos de atuação, metas e formas de comunicações próprias dispostas em uma estrutura responsável por investigar organizações criminosas. O objetivo geral dessa dissertação foi, a partir dessa força-tarefa em Santa Catarina, propor um *framework* dos mecanismos de coordenação para o arranjo interinstitucional formado por essas instituições públicas, voltado para a investigação de organizações criminosas. Inserido na interface entre as linhas de pesquisa Gestão, Inovação e Empreendedorismo e Gestão Pública e Coprodução, o trabalho foi iniciado a partir de uma busca exploratória, seguida de uma revisão sistemática sobre os mecanismos de coordenação interorganizacional para aprofundamento do tema e identificação de categorias de análise. A pesquisa, de natureza qualitativa, teve caráter exploratório e descritivo, sendo a coleta de dados realizada por meio de análise documental, realização de dezenove (19) entrevistas semiestruturadas com múltiplos atores e observação participante. As categorias de análise selecionadas a partir da fundamentação teórica foram: competência legal, formalização, gestão de dependências, poder, gestão de conflitos, comunicação, confiança, compartilhamento de propósitos, mecanismos estruturados e mecanismos não estruturados. Com base nas categorias definidas para lastrear a pesquisa, foi realizada análise de conteúdo dos dados coletados, os quais foram organizados, interpretados, com encadeamento e posterior triangulação das evidências. Como achados, pode-se caracterizar o Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO) como um conjunto interorganizacional ou constelação, cuja coordenação interinstitucional ocorre pelo Ministério Público. A atividade de investigação de crimes possui características importantes como incerteza, dinamicidade e não repetição de situações/contexto, os quais impactam diretamente na coordenação das atividades do GAECO. Foi identificada a presença majoritária de mecanismos não estruturados de coordenação, tais como comunicação informal e espontânea, improvisado e relações laterais informais nas atividades do GAECO. Ainda como mecanismos de coordenação, as rotinas e a confiança se mostraram como mecanismos com presença importante. As principais barreiras à coordenação foram: os conflitos interinstitucionais por conta de competências legais e culturas organizacionais; não alinhamento de missões e compartilhamento de propósito por parte de alguma instituição; a não dedicação exclusiva do Promotor de Justiça, Coordenador do GAECO. De outro lado, os dados apontaram como fatores facilitadores da coordenação: as rotinas; padronização de alguns procedimentos, ações e documentos; a comunicação, majoritariamente informal, espontânea e com frequência modulada, de acordo com a necessidade; a confiança; a união de propósitos; e, a proximidade física dos agentes. Ao final, se propõe um *framework* de mecanismos de coordenação interorganizacional para um arranjo interinstitucional, voltado para a investigação de organizações criminosas, em Santa Catarina.

**Palavras-chave:** Problemas perversos, organizações criminosas, coordenação interorganizacional, mecanismos de coordenação.

## ABSTRACT

The phenomenon of organized crime is presented worldwide as a highly complex public problem due to its interdisciplinary nature and characteristics, as well as the economic and social problems that result from its activities. It can be characterized as a perverse problem or a wicked problem. In an attempt to combat or minimize the actions of such criminal groups, Brazilian states have sought to encourage the development of investigations carried out through integrated action by the different institutions with the sharing of efforts and resources and the formation of the so-called task forces or special groups. The complexity of this inter-institutional arrangement brings with it the challenge of coordinating the different public institutions, each with their own legal attributions, cultures, organizational structures, action models, goals and forms of communications, to establish an effective structure that is responsible for investigating criminal organizations. The general objective of the dissertation was to propose a framework of the coordination mechanisms for an inter-institutional arrangement formed by public institutions, focused on the investigation of criminal organizations in Santa Catarina. Inserted in the interface between the lines of research Management, Innovation and Entrepreneurship and Public Management and Coproduction, the work started from an exploratory search, followed by a systematic review of the inter-organizational coordination mechanisms to gain a deeper knowledge of the subject and identify categories for analysis. The research was qualitative, exploratory and descriptive and the data was collected through documentary analysis, nineteen (19) achievement semi-structured interviews with multiple actors and participant observation. The categories of analysis selected from the review were: legal competence, formalization, dependency management, power, conflict management, communication, trust, goal sharing and structured and unstructured mechanisms. Based on the categories defined to support the research, a content analysis of the collected data was carried out which was then organized, interpreted, connected and subsequently triangulated. The research findings showed that Special Action Group to Combat Organized Crime (GAECO) can be characterized as an inter-institutional arrangement or constellation, coordinated by the Public Prosecutor's Office. Crime investigation activity has important characteristics such as uncertainty, dynamism and non-repetition of situations/context, which directly impact the coordination of GAECO activities. The presence of unstructured coordination mechanisms were identified in greater number, such as informal and spontaneous communication, improvisation and informal, unofficial relationships in GAECO activities. Routines and trust were proven to have an important presence as coordination mechanisms. The main barriers to coordination were: interinstitutional conflicts due to legal competencies and organizational cultures; non-alignment of missions and goal sharing by an institution; the non-exclusive dedication of the Prosecutor of Justice, Coordinator of GAECO. On the other hand, the data indicated factors which facilitate coordination. These were: routines; standardization of some procedures, actions and documents; communication which was mostly informal, spontaneous and often modulated as required; confidence; shared goals and physical proximity of the agents. To conclude, a framework of inter-organizational coordination mechanisms is proposed for an inter-institutional arrangement aimed at investigating criminal organizations in Santa Catarina.

**Keywords:** Wicked problems, criminal organizations, interorganizational coordination, coordination mechanisms.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo da sequência de busca nas bases de dados.....	73
Figura 2 - Logomarca do GAECO .....	82
Figura 3 - Distribuição geográfica dos grupos regionais, por área de atuação (Comarcas), do GAECO em Santa Catarina .....	82
Figura 4 - Configuração do GAECO como conjunto interorganizacional ou constelação ..	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das forças-tarefas voltadas a apuração de crimes .....	32
Quadro 2 - Determinantes de relacionamento organizacional.....	38
Quadro 3 - Quadro síntese de autor-conceito .....	47
Quadro 4 - Práticas emergentes utilizadas para coordenação.....	56
Quadro 5 - Apontamentos dicotômicos dos mecanismos de coordenação identificados na literatura.....	58
Quadro 6 - Efetivo geral de composição do GAECO, destacado por Instituição: .....	65
Quadro 7 - Desenho da pesquisa - Síntese do método .....	69
Quadro 8 - Relação entre objetivos e o método adotado.....	71
Quadro 9 - Quadro síntese do Modelo de Análise.....	74
Quadro 10 - Efetivo geral de composição do GAECO, destacado por instituição:.....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECI - Equipe Conjunta de Investigação

GAECO - Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas

IPC - Índice de Percepção de Corrupção

JIT - *Join Investigation Team* (Equipe de Investigação Conjunta)

MPSC - Ministério Público de Santa Catarina

ONU - Organização das Nações Unidas

PGJ - Procuradoria Geral de Justiça

PMSC - Polícia Militar de Santa Catarina

PGJ - Procuradoria Geral de Justiça

PCSC - Polícia Civil de Santa Catarina

PRF - Polícia Rodoviária Federal

SWAT - *Special Weapons and Tactics* (Armas e Táticas Especiais)

SEF - Secretaria de Estado Fazenda

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
1.3	CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS COMO UM PROBLEMA PERVERSO	18
<b>2.1.1</b>	<b>Impactos do crime organizado e mecanismos de controle/combate.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2</b>	<b>A conjunção de esforços para combate ao crime organizado.....</b>	<b>27</b>
2.1.2.1	<i>Força-tarefa para combate/controle das organizações criminosas: conceito e características.....</i>	31
<b>2.1.3</b>	<b>Arranjos colaborativos interorganizacionais no setor público.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Colaboração e coordenação interorganizacional .....</b>	<b>37</b>
2.1.4.1	<i>A coordenação interorganizacional.....</i>	39
2.1.4.2	<i>Fatores que afetam a coordenação em um arranjo interorganizacional voltado à investigação de organizações criminosas .....</i>	45
<b>2.1.5</b>	<b>Mecanismos de coordenação .....</b>	<b>49</b>
2.1.5.1	<i>Mecanismos de coordenação interorganizacional.....</i>	52
2.1.5.2	<i>Mecanismos de coordenação – nível equipe .....</i>	55
2.1.5.3	<i>Coordenação relacional.....</i>	60
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>63</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE .....	63
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	66
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	68
3.4	REVISÃO SISTEMÁTICA.....	71
<b>3.4.1</b>	<b>Categorias de análise .....</b>	<b>73</b>
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	75
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA .....</b>	<b>77</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO COLABORATIVO DENOMINADO GAECO	77
4.2	O GAECO e OS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO .....	93

4.3	FATORES LIMITADORES E FACILITADORES DA COORDENAÇÃO DO GAECO 106	
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO .....</b>	<b>123</b>
5.1	PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> .....	124
5.2	OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....	126
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>129</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>143</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>144</b>
	<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>165</b>
	<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>169</b>
	<b>APÊNDICE E.....</b>	<b>176</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os problemas de ordem pública como grandes desastres naturais, terrorismo, violência e crises humanitárias, são complexos e exigem posturas não rotineiras, que geralmente implicam em atuação integrada de múltiplas e diferentes instituições e atores, necessitando de respostas que acabam por extrapolar as fronteiras organizacionais. Rittel e Webber (1973) chamaram estes tipos de problema de *wicked problems* ou problemas perversos, aqueles que exigem raciocínio conjunto e aprendizagem mútua, demandando múltiplas perspectivas.

Três aspectos diferentes caracterizam os problemas perversos, segundo Weber e Khademian (2008). O primeiro deles enfatiza a sua não estruturação. Causas e efeitos são extremamente difíceis de identificação e modelação, exigindo mudança a cada tentativa de solução. As decisões subjacentes "se transformam e se movem" constantemente. Nesse sentido, as operações a eles direcionadas são sempre "operações de uma só vez", com consequências irreversíveis (DE ABREU; DE ANDRADE, 2019). A segunda característica diz respeito à existência de múltiplos subconjuntos interconectados de problemas envolvendo vários domínios de políticas e níveis de estruturas de autoridade, dentro e entre organizações, jurisdições e interesses de grupos. Por fim, os problemas perversos são persistentes. Mesmo com boas intenções e recursos direcionados, eles não serão resolvidos de uma vez por todas e terão consequências para outras arenas políticas.

Nesta linha, o fenômeno da criminalidade organizada, por sua natureza interdisciplinar e suas características (estrutura hierárquica, uso da violência, uso de tecnologia, "lavagem de dinheiro", multiplicidade de crimes, etc.), bem como pelos problemas econômicos e sociais decorrentes de sua atuação (violência extremada, controle de comunidades socialmente vulneráveis por grupos criminosos, fraudes em concorrências públicas e o desvio de verbas pública de setores essenciais como saúde e educação, por conta de corrupção de agentes públicos, por exemplo), se apresenta em todo o mundo como um problema público extremamente complexo, podendo ser caracterizado como um problema perverso.

Como um grande desafio para a estrutura fragmentada e muitas vezes desarticulada dos órgãos Públicos da Administração Direta e as suas formas convencionais de atuação, tal problema exige novas posturas e novas maneiras de atuação, e muitas vezes, novas configurações organizacionais. Tais posturas voltadas a uma governança colaborativa e colaboração interinstitucional, podem ser identificadas

como inovações no serviço público (KETTLE, 2005; OSBORNE, 2006; ANSELL; TORFING, 2014).

No campo normativo internacional, buscando fazer frente a tal fenômeno, a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional (Convenção de Palermo, 2000), estabeleceu uma série de diretrizes que orientam as ações dos Países, com o objetivo de um enfrentamento mais eficiente ao problema, dentre elas estão o fortalecimento dos mecanismos de cooperação e o estímulo a investigações conjuntas.

Neste contexto, no Brasil, para fazer frente a tal tipo de criminalidade, além de uma série de instrumentos legais criados recentemente visando o princípio da eficiência na administração pública, é possível identificar o crescente estabelecimento de parcerias estratégicas entre instituições da área da Segurança Pública e Persecução Penal (Polícia Militar, Polícia Civil, Ministério Público, etc.). Essa formalização e manutenção de estruturas colaborativas, tendo diversos tipos de arranjos, como a colaboração, coordenação, integração, redes e parcerias, sob os princípios da mútua ajuda e trocas de informações e direcionamento de ações conjuntas, tem o objetivo de melhorar a atuação, e otimizar esforços e recursos na investigação de tais grupos criminosos. Para efeitos do presente estudo, adota-se o conceito de coordenação para gerenciar as relações interorganizacionais aqui estudadas.

A partir da dificuldade de investigar isoladamente organizações criminosas, o Ministério Público dos Estados, vem buscando estruturar grupos especializados formados por diversas instituições as quais, trabalhando em conjunto, têm o objetivo primordial de desarticular essas organizações e produzir provas que possam dar embasamento à propositura de futura ação penal.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A estratégia de realização de investigações conjuntas em formato de forças-tarefas pela maioria dos estados brasileiros tem sido utilizada para a apuração de infrações praticadas por organizações criminosas domésticas e transnacionais, em casos de “lavagem de dinheiro”, crimes contra o Sistema Financeiro Nacional, fraudes contra a Administração Pública, delitos informáticos, crimes ambientais, combate ao trabalho escravo, corrupção policial, tráfico de drogas e armas, roubo de cargas e à instituições financeiras. Aliada à comunhão de esforços e recursos, tem sido relevante a utilização por estes grupos especiais de técnicas especiais de investigação, como a colaboração

premiada, a interceptação telefônica e telemática, a identificação do fluxo de financeiro, infiltração de agentes, entre outros.

Entre essas estruturas pode-se destacar o Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO), o qual foi criado e é coordenado pelos Ministérios Públicos Estaduais e existente atualmente em praticamente todos os Estados da Federação.

Em Santa Catarina o GAECO é atualmente regulamentado através do Ato 277/2019/PGJ<sup>1</sup>, do Ministério Público Estadual, que em seu artigo 1º já aponta a sua finalidade que inclui “a identificação, prevenção e repressão às organizações criminosas, à macrocriminalidade e aos delitos de maior complexidade, sofisticação no seu processo de organização e execução, ou relevância social”.

Ainda no artigo 3º do mesmo ato, ficam estabelecidas a estrutura e composição do GAECO<sup>2</sup>, que em resumo, prevê que poderão compor o grupo integrantes da Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal, Secretaria de Estado da Fazenda, além de outras autoridades e órgãos envolvidos direta ou indiretamente na investigação de crimes complexos e praticados por organizações criminosas. Além disso, prevê o GAECO como sendo estruturado por uma Coordenação Geral, uma Coordenação Estadual, além de Grupos Regionais.

---

<sup>1</sup> MINISTÉRIO PÚBLICO DE SANTA CATARINA. **Ato n 277/2019/PGJ**. Reestrutura, no âmbito do Ministério Público de Santa Catarina, o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO). Disponível em: <http://portal.mpsc.mp.br>. Acesso em: 02/08/19.

<sup>2</sup> Ato 277/2019/PGJ. **CAPÍTULO I. Estrutura e Composição** Art. 3º Para a consecução de seus fins, poderão compor o GAECO membros e servidores do Ministério Público, integrantes das Polícias Militar, Civil e Rodoviária Federal, da Fazenda Estadual, além das demais autoridades e dos órgãos envolvidos, direta ou indiretamente, com os fins previstos no artigo 1º deste Ato. (...) Art. 4º A estrutura do GAECO é composta de **Coordenação-Geral, Coordenação Estadual e grupos regionais**, cuja abrangência territorial será definida da seguinte forma: I - GAECO-Capital: as Comarcas da Capital, Biguaçu, Garopaba, Imbituba, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, São João Batista, São José e Tijucas; II - GAECO-Joinville: as Comarcas de Joinville, Araquari, Canoinhas, Garuva, Guaramirim, Itaiópolis, Itapoá, Jaraguá do Sul, Mafra, Papanduva, Porto União, Rio Negrinho, São Bento do Sul e São Francisco do Sul; III - GAECO-Chapécó: as Comarcas de Chapécó, Abelardo Luz, Capinzal, Catanduvás, Concórdia, Coronel Freitas, Herval do Oeste, Ipumirim, Itá, Joaçaba, Ponte Serrada, Quilombo, São Carlos, São Domingos, Seara, Xanxerê e Xaxim; IV - GAECO-Criciúma: as Comarcas de Criciúma, Araranguá, Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Forquilha, Içara, Imarú, Jaguaruna, Laguna, Lauro Muller, Meleiro, Orleans, Santa Rosa do Sul, Sombrio, Tubarão, Turvo e Urussanga; V - GAECO-Lages: as Comarcas de Lages, Anita Garibaldi, Bom Retiro, Caçador, Campo Belo do Sul, Campos Novos, Correia Pinto, Curitiba, Fraiburgo, Lebon Régis, Otacílio Costa, Santa Cecília, São Joaquim, Tangará, Urubici e Videira; VI - GAECO-Itajaí: as Comarcas de Itajaí, Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Barra Velha, Brusque, Camboriú, Itapema, Navegantes e Porto Belo; VII - GAECO-Blumenau: as Comarcas de Blumenau, Acurra, Gaspar, Ibirama, Indaial, Ituporanga, Pomerode, Presidente Getúlio, Rio do Campo, Rio do Oeste, Rio do Sul, Taió, Timbó e Trombudo Central; e VIII - GAECO-São Miguel do Oeste: as Comarcas de Anchieta, Campo Erê, Cunha Porã, Descanso, Dionísio Cerqueira, Itapiranga, Maravilha, Modelo, Mondai, Palmitos, Pinhalzinho, São José do Cedro, São Lourenço do Oeste e São Miguel do Oeste.

A complexidade desse arranjo institucional traz consigo o **desafio da coordenação de diferentes instituições públicas** com suas atribuições legais, culturas, estruturas organizacionais, modelos de atuação, metas e formas de comunicações próprias dispostas em uma estrutura permanente, responsável por investigar organizações criminosas.

Estudos sobre a coordenação organizacional e interorganizacional e seus mecanismos vêm de longa data, com campo de estudos variados, sejam em organizações privadas, seja no serviço público: unidades de escritório (VAN DE VEN *et al*, 1976); desenvolvimento de tecnologias (ANDRES; ZMUD, 2001; TSAI, 2002); digitalização dos processo de trabalho (CLAGGET; KARAHANNA, 2018); agências públicas responsáveis por programas de bem estar social (JENNINGS; KRANE, 1994); gestão pública em rede (AGRANOFF, 1999; 2003); gestão da saúde e emergência hospitalar (ARGOTE, 1982; GITTELL, 2002, 2004, 2006; FARAJ; XIAO, 2006); e resposta a desastres e emergências (KAPUCU, 2006).

Durante a pesquisa, foram identificados estudos anteriores que tratam sobre arranjos interorganizacionais envolvendo, em um aspecto geral, estruturas responsáveis pela aplicação da lei, abordando questões relacionadas à identificação e categorização dos tipos de colaboração interinstitucional no campo as segurança interna e inteligência (KAISER, 2011), construção e compartilhamento do conhecimento em rede na atividade de inteligência e investigação (MAJCHRZAK; JARVENPAA, 2008), identificação de obstáculos à integração e à colaboração em estruturas para o combate às organizações criminosas (RIJKEN, 2006, SCHENEIDER; HURST, 2008, RUWEL, 2008), identificação das principais características e fatores que impactam na coordenação arranjos interorganizacionais voltados à Segurança Pública (KOZUCH; MALYJUREK, 2016), entre outros. Contudo, não foram identificados estudos envolvendo dimensões relacionadas à coordenação nesses tipos de arranjos interorganizacionais – formados por órgãos públicos com missão de investigações de estruturas criminosas – com foco específico nos mecanismos de coordenação utilizados.

Assim, com base na revisão sistemática e nos achados de alguns estudos anteriores na área, foram identificadas lacunas em pesquisas exploratórias que focassem em uma análise mais aprofundada os mecanismos de coordenação presentes em um arranjo interorganizacional formado por instituições públicas estaduais e voltado à investigação de organizações criminosas.

Compreender os mecanismos de coordenação estruturados e não estruturados, que fazem com que exista uma atuação colaborativa, sinérgica e eficiente das instituições que atuam nesta configuração, torna-se essencial para que se possa avançar em arranjos deste tipo. Isto porque mecanismos de coordenação adequados são capazes de minimizar os eventuais conflitos internos, decorrentes de uma atuação entre diferentes agências públicas, no campo de investigações conjuntas e diante de problemas perversos como é o caso da criminalidade organizada.

Apesar da atualidade do tema, percebe-se que alguns estudos que foram realizados, especificamente relacionados à atuação interinstitucional, envolvendo diferentes órgãos públicos no campo da investigação de criminalidade organizada não tiveram por escopo o estudo dos mecanismos de coordenação presentes neste tipo de arranjo.

Entender e contribuir para um melhor conhecimento sobre como ocorre a coordenação neste tipo de arranjo implica, portanto, na identificação e correção de eventuais falhas no processo, em eventual minimização de desperdícios de recursos e redundância de ações, e, finalmente, na melhoria do resultado final deste tipo de configuração organizacional, que, neste caso, envolve investigações estruturalmente planejadas, com provas criminais adequadas e eficientemente produzidas. Em última instância, implica na contribuição para a identificação e desestruturação de grupos criminosos organizados, auxiliando na melhoria do serviço público prestado, com a garantia da ordem pública e da segurança da coletividade.

Assim, pretende-se estudar a atuação interorganizacional, realizada entre Instituições Públicas que atuam no campo da Segurança Pública, em Santa Catarina, as quais, por meio de ação em investigações conjuntas, buscam trabalhar no combate a organizações criminosas. Soma-se a isso, os desafios em torno da coordenação de um arranjo colaborativo interinstitucional para fazer frente a um problema perverso. Deste modo, o presente estudo visa atingir os objetivos a seguir.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* dos mecanismos de coordenação para um arranjo colaborativo interinstitucional formado por diferentes instituições públicas, voltado para a investigação de organizações criminosas, em Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o arranjo colaborativo que envolve o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.

- Identificar os mecanismos utilizados para a coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.

- Verificar os principais fatores limitadores e facilitadores da coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.

## 1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Ao estudar a coordenação realizada por meio de mecanismos de coordenação estruturados e não estruturados utilizados quando da atuação interinstitucional para investigação conjunta de crimes complexos, a presente pesquisa visa produzir contribuições prática, teórica e social.

No campo da prática, a pesquisa se propõe a contribuir com as organizações integrantes do arranjo estudado a partir do *framework* proposto, auxiliando na identificação dos fatores que facilitam a coordenação das diferentes instituições públicas que o compõem, assim como dos fatores que dificultam e limitam a coordenação deste tipo de arranjo institucional. Disso podem derivar oportunidades de melhorias na qualidade das relações, processos e aprendizagem coletiva, contribuindo para fortalecer culturas institucionais e, conseqüentemente, os resultados derivados desse arranjo e de outros espalhados pelos diferentes Estados brasileiros. Ainda, os achados poderão ser apresentados as chefias das instituições integrantes do arranjo interorganizacional, alvo do estudo, podendo gerar impacto diretamente nas atividades de investigação realizadas por esse arranjo.

Como contribuição teórica, o trabalho possibilita o aprofundamento da perspectiva estudada, no que tange aos mecanismos de coordenação entre as diferentes

organizações que juntas compõem uma forma inovadora de atuar no campo da Segurança Pública dos Estados da Federação, em face a um problema perverso. Portanto, o trabalho preenche uma lacuna teórica ao abordar esses mecanismos estruturados e não estruturados em arranjos interorganizacionais voltados ao combate do crime organizado.

Com relação à sociedade, a pesquisa pode contribuir para melhorar, acelerando o processo e os resultados advindos de investigações conjuntas de organizações criminosas em Santa Catarina e no Brasil, fenômeno este que vem crescendo em todo o mundo e que contribui para o incremento de problemas sociais, tais como violência extremada, controle de comunidades socialmente vulneráveis e desvio de verbas públicas.

Pessoalmente, a pesquisa sedimentou conhecimento teórico sobre práticas desenvolvidas cotidianamente pelo mestrando como Policial Militar atuante junto ao GAECO, ampliando a capacidade de análise, reflexão e eventualmente proposta de intervenção para aprimoramento das atividades da estrutura analisada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Esta seção destina-se a abordar o arcabouço teórico que fundamenta o estudo aqui desenvolvido, onde serão apresentados em tópicos os principais fundamentos relacionados aos desafios apresentados por problemas complexos como a criminalidade organizada, arranjos interorganizacionais para combate a organizações criminosas e os mecanismos de coordenação interorganizacionais, os quais forma utilizados para suportar as análises dos dados.

Para obtenção das principais teorias foi realizada busca exploratória e revisão sistemática, a qual encontra-se detalhada no item 3.4 dos procedimentos metodológicos.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS COMO UM PROBLEMA PERVERSO

Problemas complexos e multifacetados, como os problemas sociais e ambientais, nas mais diversas áreas, tais como pobreza extrema, desastres ambientais, criminalidade e violência, mudanças climáticas e uso indevido de entorpecentes, são perversos, de difícil resolução, solução temporária ou imperfeita, desafiam os esforços para delinear seus limites e identificar suas causas, não sendo passíveis de pensamento linear (WEBB, 1991; AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; KOZUCH; MALYJUREK, 2016).

Tais problemas exigem respostas sistemáticas e ordenadas, mas, muitas vezes, na prática essas respostas são vistas como ajuntamento de serviços públicos fragmentados por questões profissionais, culturais e/ou organizacionais, e por diversos níveis de governo, os quais não conseguem fazer frente a essa complexidade (WILLIAMS, 2002).

Rittel e Webber (1973) cunharam a expressão *wicked problems* ou problemas perversos se referindo a tais problemas públicos, ressaltando algumas de suas características, entre elas o fato de poderem ser abordados sob diversas perspectivas cujas causas e efeitos são de difícil identificação ou definição. Além disso, problemas perversos não possuem solução definitiva, as tentativas de resolução podem gerar outros problemas, e, geralmente, se apresentam como sintoma/resultado de outros problemas. Em função de sua natureza, a busca de resolução para esses problemas envolve diversos domínios de políticas e níveis de estrutura de autoridade, dentro e entre organizações e jurisdições.

As características do crime organizado encontram explicação na abordagem dos problemas perversos, exigindo novas oportunidades de compreensão e gerenciamento (AKAMANI, *et al*; 2016). Para melhor entendimento desse problema crescente, as seções

a seguir tratam das organizações criminosas, abordando seu conceito, principais características e impactos na sociedade. Na sequência, são abordados os mecanismos de controle/combate utilizados frente a esse tipo de problema, além da conjunção de esforços para combatê-lo. Trata ainda da força-tarefa para combate a organizações criminosas, arranjos colaborativos interorganizacionais no setor público, colaboração e coordenação interorganizacional, além dos fatores que afetam a coordenação em um arranjo interorganizacional voltado à investigação de organizações criminosas. Por fim, o capítulo aborda os mecanismos de coordenação.

Inicialmente, torna-se necessário destacar que a atuação de grupos criminosos organizados não pode ser considerada como um fenômeno recente, pois está presente na evolução da humanidade, partindo de formas simples à formas mais complexas. Uma prova disso pode ser verificada em relatos sobre a prática de crimes por parte de contrabandistas no século XV, a ação de grupos piratas<sup>3</sup> nos séculos XVII e XVIII, gangues furtivas e predatórias do século XIX, e os sindicatos do crime no século XX (PLOSCOWE, 1963; MINGARDI, 1988).

Em consequência da modernização de meios de comunicação, meios de transporte e do processamento de dados, além da aceleração e do aumento no volume do fluxo de pessoas, bens e capital, este tipo de criminalidade apresentou também forte incremento. Tornou-se também mais flexível, mais tecnológico e estruturado e, logicamente, mais complexo e custoso economicamente para a sociedade e para os órgãos de Estado responsáveis pela aplicação da lei (AYLING; BROADHURST, 2012; MENDRONI, 2016; SOUZA, 2019).

Aliado a isso está a ineficiência do Estado, principalmente por parte dos órgãos responsáveis pela aplicação da lei, em lidar com as organizações criminosas. Tal fato já havia sido apontada por Ploscowe (1963) em seus estudos sobre medidas para controle do jogo ilegal no Estados Unidos. O autor atrela tal insuficiência a fatores como técnicas inadequadas de investigação, uso inadequado de recursos científicos em operações e investigações de crimes, bem como a falta de cooperação e coordenação entre departamentos policiais. Grupos criminosos organizados se valem da ausência ou

---

<sup>3</sup> Destaca-se quão remota é tal atividade, com a referência a pirataria nos poemas homéricos, como se verifica no Canto III, versos 71 a 74: “Ó estrangeiro, quem sois? Donde vindes nas úmidas vias? É por algum interesse, ou à toa cruzais o mar vasto, **como piratas**, que vagam sem rumo, arriscando suas vidas enquanto vão conduzindo a desgraça a pessoas estranhas?” (Grifo meu). (HOMERO. **Odisséia**; tradução e prefácio Carlos Alberto Nunes – 25. ed. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2015, p. 61).

insuficiência de ações preventivas e também repressivas por parte do Estado (PORTO, 2007; MENDRONI, 2016).

Tendo por objetivo elementar o lucro, grupos criminosos organizados atuam para atender demanda pública por bens ou serviços ilegais ou socialmente reprovados; ou buscam se infiltrar em negócios legítimos do estado, realizam direta ou indiretamente uma série de atividades ilícitas. Entre essas atividades estão jogo, exploração da prostituição, tráfico de pessoas, tráfico de entorpecentes, tráfico de armas de fogo, roubo de cargas, contrabando, fraudes de todas as ordens, falsificações, extorsões e corrupção, tráfico de animais silvestres, pornografia, dentre outros, muitas vezes de forma concomitante (PLOSCOWE, 1963; AYLING; BROADHURST, 2012; WANG, 2012; MENDRONI, 2016; ZAITCH; ANTONOPOULOS, 2019).

Os lucros auferidos são reinvestidos nos negócios, aplicados em novas atividades ou inseridos em atividades lícitas, mesclando ações criminosas e regulares como forma de “lavagem de dinheiro” e camuflagem de ações criminosas para posteriormente os ganhos serem revertidos em bens ou valores para seus autores (MENDRONI, 2016).

Ao tratar do fenômeno da criminalidade organizada na América Latina, Zaitch e Antonopoulos (2019) destacam que sua existência é resultado das políticas estatais ineficazes. Nesse sentido, as redes criminosas organizadas não só perduram, como expandem suas atividades para diversas regiões e além das fronteiras dos países, realizando alianças com outros grupos criminosos com vistas a abrir novos núcleos e áreas de influência. Além disso, disputam novos campos dominados por grupos rivais por meio de ações violentas. Ante a este quadro, a presença de estruturas criminosas organizadas é uma ameaça contínua para a sociedade, para a estabilidade das instituições sociais, políticas e econômicas (PLOSCOWE, 1963; LEVI, 2014).

Neste sentido, Ayling e Broadhurst (2012) asseveram que a criminalidade organizada apresenta muitos desafios ao Estado: a) desafio quanto à definição: é importante a existência de um entendimento compartilhado deste fenômeno complexo, pois estratégias eficazes exigem um marco conceitual; b) desafio quanto à estratégia: envolve o como lidar com estruturas criminosas cada vez mais fluidas e flexíveis, que surgem e se desenvolvem em um mundo globalizado, em mudança rápida e constante; c) desafio tático e logístico: ante a dificuldade de entender as estruturas e determinar o grau de organização e participação de agentes, definir quais ações por parte do Estado são mais eficazes para controle deste tipo de criminalidade empreendedora.

Como exemplos deste tipo sofisticado de criminalidade, que evoluiu, adaptando-se e desenvolvendo-se pelo mundo, pode-se separar, de forma ampla, dois tipos gerais: associações criminosas do tipo “máfia” e redes mais flexíveis, cujos participantes fornecem aos mercados os mais variados bens e serviços ilícitos (LEVI, 2014).

A máfia é um tipo particular de criminalidade organizada especializada na produção e venda de proteção privada, que busca controlar aspectos relacionados à proteção que instituições estatais não conseguem fornecer. Podem ser citadas como exemplo a Máfia Russa, Cartéis Colombianos, Camorra na Itália, Tríades e a Máfia Vermelha na China, além da *Yakusa* no Japão (LAVORENTI, 2000; CARNEIRO, 2007; WANG, 2012; MENDRONI, 2016).

Wang (2012) assevera que a questão do crime organizado e a corrupção são problemas graves na China continental. Menciona que a Máfia Vermelha é o termo utilizado para se referir ao grupo de funcionários públicos corruptos, especialmente ligados à justiça criminal, que busca monopolizar negócios de proteção no submundo do crime, transformando-se em verdadeiro sistema alternativo de governo que protege a atividade criminosa de grupos criminosos especializados.

Como exemplos de organizações criminosas atuantes na América Latina, com prevalência nas atividades relacionadas ao tráfico de entorpecentes, especificamente no Brasil, tem-se o Primeiro Comando da Capital (PCC), cujas atividades, com forte emprego de métodos violentos letais para proteção, controle e expansão para novas regiões, vem se estendendo, inclusive, para além das fronteiras do país (MENDRONI, 2016; ZAITCH; ANTONOPOULOS, 2019). Fenômeno que exige estudos aprofundados, o crime organizado acaba se tornando de difícil compreensão, considerando as peculiaridades regionais apresentadas nos diversos países, tais como a diversidade de crimes e seus efeitos, os mecanismos legais de controle ou a ausência deles, bem como a prevalência de condições históricas, econômicas, políticas e sociais únicas. Tais condições, nas quais coexistem estruturas criminosas em estágios diferentes de desenvolvimento que se moldam e se adaptam, fazem com que existam múltiplos entendimentos e conceitos do que seja a criminalidade organizada, tornando um grande desafio o estudo deste fenômeno (PLOSCOWE, 1963; GOMES; CERVINI, 1997; MINGARDI, 1998; AYLING; BROADHURST, 2012; LEVI, 2014; MENDRONI, 2016; ZAITCH; ANTONOPOULOS, 2019).

Assim, com o objetivo de melhor compreender um fenômeno extremamente complexo e assim estabelecer estratégias eficientes para o seu controle, uma definição minimamente generalizável de organização criminosa se fez necessária.

No campo internacional, visando convergir entendimentos e direcionar ações e estimular a criação de mecanismos legais pelos Estados, foram identificados esforços para estabelecer um conceito que pudesse reunir minimamente elementos característicos e decisivos para diferenciar a criminalidade organizada do crime comum.

Nesta linha, a Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) contra o Crime Organizado Transnacional de 2000 definiu dois grandes objetivos. O primeiro é o de minimizar diferenças entre sistemas jurídicos nacionais e, o segundo, o de estabelecer padrões mínimos para leis domésticas, com o objetivo de conter efetivamente o crime organizado. Os países signatários se comprometeram, dentre outros compromissos, a criminalização de ações realizadas por organizações criminosas, combate à corrupção e a infrações corporativas, repressão à lavagem de dinheiro, proteção de testemunhas e cooperação para localizar e processar investigados (WOODIWISS, 2015).

Tal Convenção foi ratificada pelo Brasil por meio do Decreto 5.015/2004, cuja definição de grupo criminoso organizado no artigo 2º descreve:

Grupo estruturado de três ou mais pessoas, existente há algum tempo e atuando concertadamente com o propósito de cometer uma ou mais infrações graves ou enunciadas na presente convenção, com a intensão de obter direta ou indiretamente, um benefício econômico ou benefício material (BRASIL, 2004).

Finalmente, no sistema jurídico brasileiro, seguindo a tendência internacional, foi positivado na lei 12.850/2013, no seu artigo 1º, parágrafo 1º, o conceito legal de organização criminosa:

Considera-se organização criminosa a associação de 4 (quatro) ou mais pessoas estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas, ainda que informalmente, com o objetivo de obter, direta ou indiretamente, vantagem de qualquer natureza, mediante a prática de infrações penais cujas penas máximas sejam superiores a 4 (quatro) anos, ou que sejam de caráter transnacional.

Percebe-se, nos conceitos anteriormente descritos, o esforço para caracterizar minimamente uma estrutura criminosa organizada, podendo extrair deles características comuns, tais como o número mínimo de pessoas, estrutura ordenada, divisão de tarefas/funções, e busca do lucro por meio da prática de crimes.

Mesmo com a diversidade de estruturas criminosas, as quais são moldadas por facilidades e dificuldades de toda a ordem em sua área de atuação, sofrendo interferência e tendo suas estruturas e operação derivando de diferentes condições socioeconômicas, políticas e policiais, ainda assim, algumas características essenciais podem ser identificadas. Isso auxilia no entendimento de como operam e no estabelecimento de estratégias de combate mais eficazes a esses grupos (MENDRONI, 2016).

Assim, grupos criminosos organizados apresentam geralmente algum tipo de **hierarquia**, aproximando-se de estruturas do tipo hierárquico piramidal, com alguns níveis de chefias e setores (chefes, subchefes, gerentes, operacionais), surgindo naturalmente da necessidade de atribuir funções. Caracteriza-se, portanto, pela divisão do trabalho e de tarefas, combinando controle centralizado e ações centralizadas, operando como se fossem, em muitos casos, verdadeiras empresas (SZNICK, 1997; LAVORENTI, 2000; MENDRONI, 2016).

Atualmente, percebe-se um movimento de evolução deste tipo de estruturas de organizações criminosas hierárquicas “tradicionalis” para formas mais fluidas, com alto grau de flexibilidade, atuando em rede, situação que adiciona um grau de dificuldade ainda maior na sua identificação e controle por parte do Estado (AYLING; BROADHURST, 2012).

Uma característica referencial é a orientação da estrutura criminosa para a **obtenção de lucro**, mediante a prática de crimes diversos. A ausência de uma ideologia social ou política, e apenas com o objetivo do lucro fácil, como razão de existir, é o que diferencia uma organização criminosa de um grupo terrorista ou extremista (LAVORENTI, 2000; MENDRONI, 2016).

O **uso da força letal e violência** é um instrumento utilizado por alguns grupos criminosos organizados, seja para dominar um território, para intimidar grupos rivais ou testemunhas, seja para proteger a execução das atividades criminosas e seus membros (SZNICK, 1997; AYLING; BROADHURST, 2012; MENDRONI, 2016; ZAITCH; ANTONOPOULOS, 2019).

A **corrupção** e a criminalidade organizada andam juntas: a cooptação de agentes públicos busca garantia do monopólio sobre o mercado ilícito, o acesso a informações confidenciais e a proteção de ações repressivas do Estado, diminuindo a eficiência na busca de controle desse tipo de crime, pela ausência de aplicação da lei (PLOSCOWE, 1963).

Nesse sentido, a criminalidade organizada não consegue desenvolver suas atividades sem o apoio direto ou indireto do poder público. Muitas vezes, a organização criminosa busca estabelecer verdadeira simbiose com o Estado, corrompendo agentes públicos, principalmente nos setores político e policial, infiltrando membros, buscando obter do poder estatal proteção para suas atividades e impunidade de seus atos (SZNICK, 1997; MINGARDI, 1998; MENDRONI, 2016).

Em um estudo referente as condições sob as quais o crime organizado se desenvolve em diversos países, Buscaglia e Van Dijk (2005) descobriram que índices altos de presença da criminalidade organizada estavam diretamente associados a um Estado fraco, com protecionismo e politização do serviço público, alta evasão fiscal, ausência de democracia, sistema judiciário ineficiente e corrupção no setor público, esta última denominada de “captura do Estado”. Os autores abordam o problema da corrupção como uma espécie de compra do Estado, esquema sofisticado e pernicioso para direcionamento de decisões estatais de toda ordem. Nesse sentido, conceituam corrupção como a extensão e a frequência com que interesses privados penetram nas instituições estatais e interferem em políticas públicas em seu benefício, bem como na distribuição de bens públicos, incluindo a Justiça

A corrupção é condição para o desenvolvimento da criminalidade organizada, sendo identificada como problema que assola todo o mundo: da China à Europa (LEVI, 2014) até a América Latina (ZAITCH; ANTONOPOULOS, 2019), para mencionar algumas regiões.

Mendroni (2016) destaca que a corrupção causa efeitos nefastos a toda a sociedade, e lista alguns: desvio de investimentos públicos; corrosão da democracia; subversão do sistema legal, ao promover aplicação desigual ou não aplicação das leis e da justiça; distorção da prestação de serviços públicos; desestabilização de instituições públicas pela interferência de interesses privados; impacto negativo na imagem do Governo e, conseqüentemente, a sua legitimidade perante a população; prejuízo ao desenvolvimento da economia, por interferir nas regras regulatórias e causar a inflação de negócios privados decorrente de acordos ilegais, e práticas comerciais anticompetitivas.

Provavelmente, uma das características mais perniciosas e impactantes das organizações criminosas seja essa captura do Estado, com vistas à execução de seus objetivos escusos. Nesse sentido, torna-se importante mencionar, a título de ilustração, que o Brasil, em 2019, manteve o pior resultado dos últimos cinco anos da sua série

histórica, ficando na 106<sup>a</sup> posição no ranking que analisa o índice de percepção da corrupção (IPC)<sup>4</sup>. Trata-se de um indicador de corrupção mundial, realizado pela Transparência Internacional desde 1995, avaliando cerca de 180 países em pontuações que seguem de 0 (país percebido como altamente corrupto) a 100 (país percebido como altamente íntegro), reforçando a corrupção no país, principalmente como um dos obstáculos ao desenvolvimento econômico e social.

### **2.1.1 Impactos do crime organizado e mecanismos de controle/combate**

O crime organizado deve ser encarado como problemática emergente, dado à grande influência e impactos negativos que este fenômeno exerce sobre os campos social, econômico, político e mesmo jurídico dos países. Tal problema, com sua perversidade, afeta diretamente a segurança física de cidadãos, comunidades, empresas, podendo inclusive causar danos psicológicos às pessoas (PLOSCOWE, 1963; MONTOYA, 2007; AYLING; BROADHURST, 2012; LEVI 2014).

Ao se infiltrar nas estruturas estatais, ou mesmo por conta da ausência ou má prestação de um determinado serviço público ou um conjunto de serviços, o crime organizado acaba executando e controlando tais ações, acarretando a criação de um “Estado paralelo”, disputando espaço e ocupando esferas de poder, ou o seu vácuo, minando a legitimidade das instituições e, conseqüentemente, do Estado oficial, criando instabilidade política (OLIVEIRA FILHO, 2002; MENDRONI, 2016).

O problema da criminalidade organizada é tão complexo que Levi (2014), ao estudar os fatores associados e os custos do crime organizado na União Europeia, relata a dificuldade em se medir e produzir informações aproximadas quanto aos custos sociais e econômicos relacionados e este tipo de fenômeno. Tal fato se dá por conta da diversidade de políticas públicas, de metodologias de coleta de dados e da situação econômica dos Estados-membros que modelam a exposição a diferentes formas de crime organizado. Mas, apesar do caráter difuso destes danos, ressalta que isso não significa que danos sociais não possam ser presumidos, como as vidas humanas perdidas por contas de pontes, prédios e estradas mal construídos decorrentes de contratos de construção derivados de licitações fraudadas. Ou ainda ansiedades sociais, insegurança ou percepção

---

<sup>4</sup> Transparência Internacional. Índice de Percepção da Corrupção (IPC) em 2019. Disponível em: <https://ipc.transparenciainternacional.org.br/>. Acesso em 02/02/20.

de ameaça por parte de cidadãos que não podem recorrer aos órgãos reguladores, fiscais ou policiais para relatar explorações decorrentes de estruturas criminosas organizadas.

O relatório sobre efetividade no combate às organizações criminosas do Canadá (2003) também ressalta a dificuldade e a complexidade em medir os danos produzidos por este tipo de criminalidade e, conseqüentemente, avaliar a efetividade dos esforços estatais para controle. Diferentemente da criminalidade convencional, como no caso de um crime contra o patrimônio, onde a vítima de um roubo geralmente procura a polícia, no caso de estruturas criminosas organizadas, os destinatários de bem ou serviços ilícitos fornecidos por este tipo de criminalidade não se sentem vítimas. Nesse sentido, agem consensualmente, não denunciam e não se sentem como corresponsáveis; ou quando vítimas de ações violentas, como intimidação e extorsão, acabam não denunciando por receio.

Na tentativa de auxiliar em uma abordagem mais detalhada e aproximada sobre estudos e classificação relacionados aos custos e impactos da criminalidade organizada, Levi (2014) sugere que sejam diferenciados em: a) custos privados: aqueles com impacto apenas no indivíduo/vítima; b) custos regionais: decorrentes de laços comunitários, com impacto em um grupo empresarial ou étnico específico, e; c) impactos compartilhados por todos os cidadãos de maneira geral, que não possuem qualquer conexão ou relação entre si.

Para fazer frente a este tipo de criminalidade, não existem soluções únicas ou fáceis. O fortalecimento dos esforços para aplicação da lei contra o crime organizado passa por mudanças e melhorias legislativas, nas organizações policiais, nos procedimentos de investigação e na eliminação do isolamento burocrático e departamental, possibilitando a cooperação entre agências policiais de um estado, e entre a Polícia e os Promotores de Justiça (PLOSCOWE, 1963).

Identificar e investigar estruturas criminosas, por conta das suas características, torna-se um desafio, principalmente no que tange as investigações. A cooperação entre as agências e a coordenação de todas as atividades relacionadas à investigação é fator chave de sucesso, com a reunião e compartilhamento de informações das mais variadas agências responsáveis pela aplicação da lei, sobre estruturas e pessoas suspeitas, o estabelecimento de estratégias e atividades de produção de prova conjuntas (PLOSCOWE, 1963; SCHNEIDER; HURST, 2008; AYLING; BROADHURST, 2012; LEVI, 2014).

Em seus estudos Buscaglia e Van Dijk (2005) identificaram o efeito dissuasivo importante para o desenvolvimento do crime organizado em países onde os sistemas de persecução penal funcionam bem e possuem altas taxas de condenações neste tipo de criminalidade. Os autores identificaram que maiores investimentos na formação de pessoal, em equipes especializadas e em unidade de combate ao crime organizado, implicaram em reduções significativas na atuação de estruturas criminosas. Assim, pode-se identificar como uma estratégia de repressão inovadora a formação de forças-tarefas e unidades especiais que reúnem recursos de diferentes instituições para combater organizações criminosas (AYLING; BROADHURST, 2012).

Unidades especializadas, em formato de multi-agência, têm se mostrado eficazes para o combate às estruturas criminosas em diversos países, como Chile, Itália e México, ao realizar investigações complexas. Isto porque possibilita a reunião, em equipe, de especialistas experientes, recursos de diferentes instituições, alocação de atribuições e responsabilidades e estabelecimento de estratégias. Para isso, a coordenação interinstitucional, nas investigações de estruturas criminosas, é muito importante, pois auxilia no bom desenvolvimento das investigações e aponta para boas produções de prova que podem embasar futuras condenações (BUSCAGLIA; VAN DIJK, 2005; ACKERMAN, 2016; MENDRONI, 2016).

Por conta das suas características, as quais se alinham com as características que Rittel e Webber (1973) denominaram de *wicked problems* ou problema perversos, torna-se evidente que o fenômeno da criminalidade desafia os órgãos públicos responsáveis pela aplicação da lei, fazendo com que adotem uma postura não convencional para fazer frente a este grave problema público. Nesse sentido, novos arranjos organizacionais têm sido desenvolvidos, pois o próprio poder público tem observado que as estruturas atuais não têm sido suficientemente eficazes para lidar com a complexidade envolvida no combate ao crime organizado.

### **2.1.2 A conjunção de esforços para combate ao crime organizado**

Confrontado pelos desafios impostos pelo fenômeno da criminalidade organizada, coube ao Estado realizar o incremento e a modernização de suas estruturas e métodos de atuação, especialização e especificamente de ações coordenadas por agentes do Estado, pois os mecanismos ordinários de investigação não se mostram suficientes para fazer frente a este tipo de criminalidade. Assim, ao longo dos anos, foi sedimentando o

entendimento que esforços para combater este tipo de criminalidade implicam em uma abordagem que reúna diferentes agências públicas como as responsáveis pela aplicação penal, agências reguladoras, agências administrativas, de segurança nacional e militares, sendo importante por reunir experiência, conhecimento, poderes e recursos limitados para alcance de um objetivo comum (MENDRONI, 2016; SCHENEIDER; HURST, 2008).

Em todo o mundo, dado o caráter multifacetado e multijurisdicional da criminalidade organizada, é possível identificar iniciativas de criação de estruturas em arranjos colaborativos que conjugam esforços entre países no caso de cooperação internacional, ou dentro de um país, em arranjos interinstitucionais, formados por diferentes instituições públicas responsáveis pela investigação de crimes complexos e/ou estruturas criminosas organizadas, as quais adotam as mais variadas nomenclaturas e formatos, de acordo com as instituições que o compõe, o tipo de criminalidade a ser combatida, dentre outros (MCGUIRE, 2006).

Genericamente apontadas como equipes conjuntas de investigação, podem ser citadas as *Join Investigation Team's (JIT's)* ou *Task-Forces*. Conforme Souza (2019) até o final da década de 1980 atuações transnacionais envolvendo forças policiais e Ministério Público em investigações conjuntas existiam, sem previsão normativa em um documento internacional. Após a Convenção contra o Tráfico Ilícito e Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas (CONVENÇÃO DE VIENA DE 1988), a Organização das Nações Unidas (ONU) recomendou aos países a utilização de equipes conjuntas (*joint teams*) para o enfrentamento tráfico de drogas. Ainda, a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional (CONVENÇÃO DE PALERMO de 2000) estabeleceu previsão específica, em seu artigo 19, quanto à realização de investigações conjuntas. A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (CONVENÇÃO DE MÉRIDA de 2003), por sua vez, adotou o conceito de equipe de investigação conjunta.

Criada no âmbito na União Européia, a *Join Investigation Team (JIT)* possui sua definição legal prevista no artigo 13, inciso I, da Convenção de 29 de maio de 2000, que trata do auxílio judiciário mútuo em matéria penal entre os Estados Membros da União Europeia, que prescreve:

Por acordo mútuo, as autoridades competentes de dois ou mais Estados-Membros podem formar uma equipe de investigação conjunta para uma finalidade específica e um período limitado, que pode ser estendido por consentimento mútuo, para realizar investigações criminais em um ou mais Estados-Membros que formam a equipe. A composição da equipe deve ser definida no contrato (UE, 2000).

Tais normativas de abrangência internacional estabeleceram parâmetros para atuação de conjunta entre órgãos de dois ou mais países, com o objetivo de realizar uma investigação criminal determinada, de maneira unida e coordenada, por tempo determinado, estabelecendo as chamadas equipes conjuntas de investigação (ECI) ou *Joint Investigation Teams (JIT's)*. Assim, como instrumento de cooperação jurídica internacional direta, permite atuações transnacionais de agentes e trâmite de informações e documentos para interesse da investigação de crimes transnacionais (RIJKEN, 2006).

Ao tratar sobre as equipes de investigações conjuntas no campo de cooperação internacional, Souza (2019) ressalta como sendo modelo inovador, destacando algumas características que apresentam vantagem sob outras formas de cooperação: contato direto e pessoal entre os membros da equipe, existência de vínculo formal, criação de um espaço comum de investigação, o que acaba por tornar a comunicação fluida e coordenada.

De forma similar, nos Estados Unidos da América existem os *Fusion Centers* ou *Task-forces*, os quais são responsáveis por reunir agências públicas de diversos níveis governamentais, responsáveis pela aplicação da lei, para atuar na produção de conhecimento, no âmbito da inteligência e investigação de crimes com potencial lesivo à segurança nacional, ou problemas regionais complexos.

Destaca-se que práticas bem-sucedidas anteriores, de forças-tarefas nacionais ou regionais encarregadas da repressão à criminalidade na Europa, como as experiências na Alemanha por volta de 1970, influenciaram decisivamente o desenvolvimento e positividade das equipes conjuntas de investigação, agora previstas nas mais diversas legislações (SOUZA, 2019).

Alguns exemplos deste tipo de formatação multi-agência voltados ao combate à criminalidade organizada, no formato de equipes de investigações conjuntas e envolvendo diferentes países em acordo de cooperação para investigações conjuntas ou dentro de um país para investigações regionais, podem ser citados. Entre eles estão a Direção Investigativa Antimáfia (Itália), o Serviço de Inteligência Criminal e Unidade Especializada de Combate às Forças Combinadas (Canadá), o Grupo de Ação Conjunta sobre Crime Organizado (Reino Unido) e os Grupos de Intervenção Regional (França), (SCHENEIDER; HURST, 2008; MPF, 2011; MENDRONI, 2016; SOUZA, 2019).

A existência de tais grupos, em suas mais variadas formas e nomenclaturas em todo o mundo, se constitui em uma resposta dos órgãos oficiais e responsáveis pela aplicação da lei a um fenômeno complexo, um *wicked problem* que, por suas

características, possui potencial de causar graves danos a toda a sociedade e torna-se de difícil resolução por uma única agência ou por formas convencionais de atuação estatal.

Iniciativas semelhantes aos *Join Investigation Teams (JIT's)*, *Fusion Centers* ou *Task-forces* recentemente vêm sendo adotadas no Brasil com a previsão de criação de unidades integradas de combate ao crime, sendo responsáveis pela troca de informações e gestão de investigações envolvendo esforços conjuntos de diversos órgãos públicos com missão de detectar, prevenir, investigar e responder a atividades criminosas (BRASIL, 2019).

Ao arranjo interorganizacional, seja na esfera regional, nacional ou internacional, são apontados como pontos fortes na atuação integrada e multidisciplinar: a combinação de recursos (econômicos, humanos, materiais); troca informal de experiências profissionais; compartilhamento de informações e bancos de dados entre os diferentes órgãos; coordenação de atos de investigação (foco na eficiência, não atrapalhando outros atos de investigação); agilidade operacional pelo contato direto entre agentes; intercâmbio informal de conhecimentos especializados (RIJKEN, 2006, SCHENEIDER; HURST, 2008; SOUZA, 2019).

Essa atuação coordenada de diversas instituições reunidas em formato de força-tarefa para investigar organizações criminosas domésticas ou transnacionais tem apresentado resultados positivos. Tal ação se mostra importante ao fazer com que recursos públicos, humanos e materiais, de diferentes instituições possam ser reunidos e utilizados de forma mais eficiente do que seria pela atuação isolada de uma instituição, atendendo o interesse público, em cumprimento ao princípio da Administração Pública disposto no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Estes arranjos interinstitucionais são exemplos, dentre outras ações, de respostas mais eficientes do Estado para enfrentamento deste tipo de criminalidade (MPF, 2011; SOUZA, 2019).

Destaca-se, ainda, que no Brasil, a Lei 12.850, de 02 de agosto de 2013, que definiu organização criminosa e tratou sobre a investigação criminal e os mecanismos legais de combate as organizações criminosas, em seu artigo 3º, inciso VIII, prevê a cooperação interinstitucional. Ou seja, o estímulo a arranjos interinstitucionais nesta temática, está previsto em lei, sendo inclusive descrito como uma ferramenta de produção de provas:

Art. 3º Em qualquer fase da persecução penal, serão permitidos, sem prejuízo de outros já previstos em lei, os seguintes meios de obtenção da prova: [...] VIII - cooperação entre instituições e órgãos federais, distritais, estaduais e municipais

na busca de provas e informações de interesse da investigação ou da instrução criminal (BRASIL, 2013).

Assim, surge a necessidade de uma coordenação efetiva das ações/atividades das organizações envolvidas em arranjos interorganizacionais nesta área de Segurança pública e defesa social.

#### *2.1.2.1 Força-tarefa para combate/controlado das organizações criminosas: conceito e características*

A expressão força-tarefa, deriva do termo inglês *Task-Force*. Com origem atribuída à esfera militar, o conceito foi utilizado pela Marinha norte americana em 1941, para impor flexibilidade nas operações, estando associada à ideia de grupamento temporário, reunindo uma ou mais forças militares, com objetivo de cumprir determinada função. Assim, vem sendo empregada largamente na doutrina das forças armadas de todo mundo. A partir de 1960, a ideia foi incorporada à atividade da polícia norte-americana nas investigações envolvendo crimes de fraudes e lavagem de dinheiro, pois reunia informações espelhadas por diversos órgãos de persecução penal. Com isso, a ideia de força-tarefa utilizada por países como Estados Unidos, Reino Unido e Itália para combate a estruturas criminosas foi disseminada ao longo dos anos pelo mundo (MPF, 2011).

Ideias associadas as forças-tarefa voltadas ao controle de estruturas criminosas apontam para concentração, comunicação plena e instantânea, mobilidade, especialização, interdisciplinaridade e coordenação, em que tais grupos são formados para multiplicar forças, possibilitando por meio de técnicas especiais de investigação, a produção de provas e uma resposta Estatal ao fenômeno social da criminalidade organizada (MPF, 2011).

A concepção de tais grupos é formada sob a ideologia de cooperação entre os órgãos de persecução penal que detém atribuições em diferentes níveis de atuação, como Ministério Público e Polícias, os quais reunidos, trabalham em conjunto com unidade de esforços, com foco na investigação, com uso de variados instrumentos especiais de produção de prova ou mecanismos legais de investigação (interceptação telefônica, ambiental e telemática; rastreamento de contas bancárias; busca e apreensão; prisão temporária, colaboração premiada, infiltração de agentes, etc.). Soma-se a isto a definição de estratégias coercitivas voltadas ao desmantelamento de grupos criminosos organizados, perfazendo verdadeiro esforço concentrado e direcionado para o

cumprimento de um objetivo comum de combate à criminalidade complexa (MENDRONI, 2016).

Para Silva Filho (2003), nas questões de Segurança Pública, a ideia de força-tarefa, atingindo grande importância nas áreas a situações que exigem a ação de diversas agências públicas para coordenação de informações e recursos, desenvolvimento de estratégias e ações sinérgicas, torna-se indicada quando for identificada intensa e articulada ação de organizações criminosas.

A classificação das forças-tarefa na área que envolvem apuração de crimes são descritas no Quadro 01 na sequência.

Quadro 1 - Classificação das forças-tarefas voltadas a apuração de crimes

<b>QUANTO À PARTICIPAÇÃO DE AGENTES/INSTITUIÇÕES</b>	<b>INTERNAS (HOMOGÊNEAS OU INSTITUCIONAIS):</b> formadas por servidores e recursos de apenas uma Instituição/órgão.	<b>EXTERNAS (MISTAS, HETEROGÊNEAS OU INTERINSTITUCIONAIS):</b> formada por servidores de duas ou mais Instituições/órgãos públicos. Exemplo: reunião de integrantes das Polícias, Ministério Público, Auditores Fiscais, etc.
<b>QUANTO À OFICIALIZAÇÃO</b>	<b>FORMAIS:</b> grupos estabelecidos mediante convênios, termos de cooperação técnica ou portarias conjuntas, firmados pela chefia dos órgãos envolvidos, publicados oficialmente.	<b>INFORMAIS:</b> são grupos formados e organizados de forma voluntária, independentemente de formalização para ação conjunta. Exemplo: Operações policiais ordinárias.
<b>QUANTO À DURAÇÃO DA ESTRUTURA</b>	<b>PERMANENTES:</b> grupos formados para abordagem de situações complexas, que existem desenvolvimento contínuo de ações. Em alguns casos acabam por dar origem a órgãos públicos especializados. Exemplo: grupos de combate ao crime organizado.	<b>TEMPORÁRIAS:</b> criadas com objetivo específico e prazo determinado. Exemplo: Força-Tarefa da Operação “Lava-Jato”; Operação “Banestado”
<b>QUANTO AO ESPAÇO DE SOBERANIA PARA ATUAÇÃO</b>	<b>NACIONAIS:</b> organizada e estruturadas por Instituições nacionais para atuar dentro do território nacional.	<b>BINACIONAIS OU MULTINACIONAIS:</b> organizadas tendo por base protocolos de entendimento, firmados por acordos internacionais. Tratam-se de equipes internacionais de investigação. Exemplo: Equipes Conjuntas de Investigação (ECI) ou <i>Joint Investigation Teams (JIT)</i> .
<b>QUANTO À ATUAÇÃO REGIONAL EM UM PAÍS</b>	<b>INTRAFEDERATIVAS:</b> grupos compostos por instituições de uma mesma federação: União ou Estados ou Municípios. Podendo ser entendidas como Federais, Estaduais ou municipais.	<b>INTERFEDERATIVAS:</b> de constituição mista, reúnem órgãos públicos de mais de uma esfera governamental.
	<b>ESPECIALIZADAS:</b> voltadas à investigação de determinada	<b>ATRIBUIÇÃO GERAL:</b> formadas para apuração de qualquer

<b>QUANTO AO OBJETIVO DAS AÇÕES</b>	infração ou fenômeno criminal. Exemplo: grupos de combate ao crime organizado, investigação de crimes cibernéticos ou trabalho escravo.	tipo de delito em determinada região.
-------------------------------------	---	---------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Manual de Atuação da Escola Superior do Ministério Público da União (2011) e Mendroni (2016).

Para os fins desta pesquisa, adota-se o conceito de força-tarefa como um método de organização e distribuição de trabalho, no qual existe a coordenação de esforços de um ou mais órgãos que, guiados pelo interesse público na elucidação de infrações penais praticadas por grupos organizados, se articulam e conjugam recursos humanos e materiais para atingir metas de reconhecida complexidade (MPF, 2011).

No Brasil, existem grupos de atuação especial vinculados aos Ministérios Públicos dos Estados, chamados genericamente de Grupos de Atuação Especial contra o Crime Organizado (GAECO), constituindo-se em unidades especializadas de persecução penal de crimes praticados por grupos criminosos organizados. São forças-tarefa permanentes, que reúnem geralmente integrantes do Ministério Público, Polícia Militares, Cíveis e Federais, Secretaria da Fazenda Estadual, com o objetivo de combater crimes complexos, sempre pautando as ações na eficiência pela reunião de recursos e conjunção de objetivos. Iniciativas para criação de GAECO iniciaram junto ao Ministério Público de São Paulo, em 1993, sendo na sequência reproduzidos nos demais Estados (MPF, 2011; MENDRONI, 2016).

Forças-tarefa permanentes remetem à ideia de unidades especializadas, criadas por lei, nos moldes de grupos de atuação especial para o combate ao crime organizado, os chamados GAECOS, que começaram a surgir no Ministério Público de São Paulo e depois se espalharam pelo país (MPF/2011).

Em Santa Catarina, o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO), que é o campo de estudo da presente pesquisa, é atualmente regulado no âmbito do Ministério Público pelo Ato 277/2019/PGJ, o qual em seu artigo 1º pode-se destacar sua finalidade:

Art. 1º O Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) tem como finalidade a identificação, prevenção e repressão às organizações criminosas, à macrocriminalidade e aos delitos de maior complexidade, sofisticação no seu processo de organização e execução, ou relevância social, cujas atividades ilícitas especializadas estejam sujeitas à atuação dos membros do Ministério Público, de acordo com as regras de atribuição definidas pela regulamentação vigente.

O Ato estabelece no artigo 2º os tipos de atividades a serem realizadas pelo GAECO:

Art. 2º Ao GAECO competirá o exercício de atividades auxiliares de investigação em peças de informação, procedimentos preparatórios, inquérito civil, procedimentos administrativos, inquérito policiais, inclusive os militares, e procedimentos investigatórios criminais (PICs), medidas cautelares e ações penais, em todos os graus de jurisdição, de onde se extraia a necessidade de sua atuação especializada para o combate a quaisquer ilícitos cometidos no contexto estabelecido no artigo 1º deste Ato.

Finalmente, verifica-se no artigo 3º da normativa administrativa a estrutura e composição do grupo:

Art. 3º Para a consecução de seus fins, poderão compor o GAECO membros e servidores do Ministério Público, integrantes das Polícias Militar, Civil e Rodoviária Federal, da Fazenda Estadual, além das demais autoridades e dos órgãos envolvidos, direta ou indiretamente, com os fins previstos no artigo 1º deste Ato.

Identificada a problemática da criminalidade organizada e as novas configurações organizacionais promovidas principalmente por órgãos do Estado para fazer frente a este fenômeno, julgou-se necessária a busca na literatura organizacional de elementos que embasem e descrevam a realidade observada, e que possam fundamentar o entendimento sobre alguns aspectos relacionados, especificamente no que tange aos arranjos interinstitucionais, os motivos de sua ocorrência, suas tipologias e os mecanismos de coordenação associados.

### **2.1.3 Arranjos colaborativos interorganizacionais no setor público**

Para Osborne e Gaebler (1994), o modelo burocrático de gestão na administração pública, observado por todo o século XX, ao adotar a mesma lógica mecanicista de linha de montagem do processo industrial, buscando eficiência por meio do uso racional de recursos, especialização funcional e autoridade hierárquica, acabou por se tornar obsoleto e inadequado frente aos desafios impostos pela complexidade dos ambientes governamentais na atualidade, por conta de sua morosidade, ineficiência e distanciamento das necessidades do cidadão.

Assim, o modelo organizacional de gestão do tipo burocrático até então consolidado, vem, nas últimas décadas, sendo confrontado por uma série de reformas na administração pública, materializada em novos modelos de gestão decorrentes da adaptação e da imitação de algumas práticas da administração privada, como o governo

empreendedor, bem como pela chamada Nova Gestão Pública. Tais modelos têm por base valores de descentralização, eficiência na prestação do serviço e competitividade (OSBORNE; GAEBLER, 1994; KETTL, 2005).

Na trilha dessas novas abordagens sobre gestão pública, ressalta-se o modelo de administração proposto Denhardt (2004), denominado como **Novo Serviço Público**, o qual possui como princípios a promoção da dignidade e o valor do serviço público, e no qual os valores como democracia, cidadania e interesse público são ressaltados como fundamentais na administração pública. Tal modelo busca conciliar o interesse na eficiência e desempenho com a busca de uma gestão mais participativa, mais democrática.

Também atrelado à mudança de paradigma para novos modelos e processos de gestão, ante a necessidade de serviços públicos mais transparentes, sustentáveis e regidos sobre os princípios democráticos e de construção de soluções por meio de colaboração entre múltiplos atores, surge a denominada **Nova Governança Pública** (OSBORNE, 2006).

Nessa perspectiva, Ansell e Torfing (2014) ressaltam que os tomadores de decisão necessitam de soluções inovadoras para fazer frente aos desafios do ambiente político complexo, seja para atuar nos problemas de mudança climática, doenças epidêmicas, crises econômicas, pobreza ou crimes decorrentes das drogas ilícitas. Nesse sentido, os autores ressaltam a necessidade de inovação no setor público, já impulsionada pelo referencial da Nova Gestão Pública (cuja ênfase se dá na melhoria do processo e na busca da eficiência), agora enfatizada com o paradigma da Nova Governança Pública, que vai além da visão gerencial, focando na construção de colaboração entre os vários *stakeholders*.

Hartley (2005), ao tratar de algumas tipologias de inovação na área pública, conceitua inovação em serviços como novas formas, novas maneiras por meio das quais os governos prestam serviços aos usuários. Segundo o autor, este tipo de inovação é mais ambígua do que uma inovação em produto, posto que não se materializa em um artefato, normalmente. Para o autor, inovação em processo seria a implementação de método de produção ou entrega de serviços ou, ainda, bens novos ou significativamente melhorados, com foco na melhoria da qualidade dos serviços públicos.

De acordo com Alberti e Bertucci (2006) inovar seria o ato de conceber e efetivar meios de alcançar um determinado resultado, em que podem estar envolvidas a incorporação de novos elementos, as novas combinações de elementos disponíveis, ou uma mudança significativa na forma tradicional de realizar as coisas, podendo se referir

a produtos, processos, abordagens e políticas. No campo das inovações institucionais, os autores abordam sua existência a partir da renovação ou criação de novas instituições.

A lógica da inovação no setor público, sob o paradigma da Nova Governança Pública opera onde o conhecimento e o poder se encontram distribuídos por setores e instituições; o design colaborativo é a condição fundamental para a inovação; o compromisso e a aprendizagem de *design-thinking* são os mecanismos geradores; a cocriação é o foco e os resultados esperados são a resolução criativa dos problemas por meio de fronteiras institucionais. A inovação ocorre neste ambiente complexo e para ocorrer de forma efetiva e sustentável exige a coordenação por meio da interação dos múltiplos atores (ANSELL; TORFING, 2014).

Sob este prisma, formas de organização e governança mais flexíveis, mais adaptáveis, como um arranjo que possibilita uma ação coletiva e que vêm sendo desenhadas em torno de conceitos como colaboração, parcerias e redes têm se apresentado inovadores e mais adequados para fazer frente aos problemas e crises atuais, envolvendo vários níveis de governo que se concentram na colaboração e não nas diferenças (REGENS, 1988; GANDORI; SODA, 1995; MCGUIRE, 2006).

Embora as estratégias de colaboração não sejam fenômenos recentes entre órgãos públicos que possuem responsabilidades compartilhadas, esses vários tipos de **arranjos colaborativos** têm aumentado em função da complexidade dos problemas emergentes, do crescente incremento de jurisdições sobrepostas e da existência de projetos transversais, mostrando as limitações das estruturas existentes (BRYSON; CROSBY, 2006; KAISER, 2011).

Tais organizações, em qualquer nível do governo, não detém o monopólio de recursos ou informações para lidar com os problemas públicos complexos, sendo tais organizações extremamente interdependentes em termos de recursos (informação, conhecimento, autoridade – recursos legais, recursos organizacionais – força de trabalho, habilidades, edifícios, equipamentos, legitimidade, dinheiro). Além da dependência de recursos, as dimensões utilizadas para operacionalizar tais parcerias inclui a existência de metas em comum, formalização e comunicações frequentes (VAN DE VEN; WALKER, 1979; WEEB, 1991; MANOLE; CROWSTON, 1994). Tais autoridades colaboram também porque possuem objetivos congruentes e confiam umas nas outras (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; AGRANOFF, 2003; LUNDIN, 2007).

Os arranjos interinstitucionais representam um conceito amplo, abrangendo diversos tipos de atividades/ações (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; KAISER, 2011),

podendo ser destacadas a colaboração, a **coordenação** e as redes. Contudo, não há consenso entre os autores quanto à nomenclatura e conceituação adotada. Tais categorias, com frequência, se sobrepõe, complementam ou reforçam, sendo a colaboração um conceito que parece mais abrangente, frente aos demais mencionados (KAISER, 2011; KOZUCH; MALYJUREK, 2016).

Na área pública, destaca-se o conceito de gestão pública colaborativa, a qual pode ocorrer em um contexto de relações verticais, por meio de níveis de governo; ou em um contexto de relações horizontais, no qual diversos atores públicos, e também privados, são mobilizados. O gestor público, neste caso, pode estar envolvido simultaneamente na gestão por meio de fronteiras organizacionais, setoriais ou por meio de acordos contratuais formais ou informais (MCGUIRE, 2006).

As configurações organizacionais de rede, em contraste ao gerenciamento da administração pública convencional baseados no planejamento de atividades, na estrutura da organização e na capacidade de liderar, não se baseiam em uma autoridade central e não podem ser guiadas por um objetivo organizacional único, oferecendo potencial de rápida adaptação a mudanças de condições, reunião de recursos, flexibilidade e capacidade de inovação (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999).

Tais arranjos podem ainda ser analisados sob o ponto de vista de se constituírem em verdadeiras organizações temporárias que se constituem em programas, projetos, equipes e forças-tarefa, tendo como características a temporalidade, exclusividade de tarefas, hierarquias ambíguas, heterogeneidade e diversidade, além da existência de coordenação informal (HANISCH; WALD, 2014).

Van de Ven e Walker (1979), ao tratarem sobre os possíveis formatos de arranjos interorganizacionais, destacam que as relações podem ocorrer de três formas: a) relações em pares, entre duas organizações; b) conjunto interorganizacional ou constelação, na qual uma organização adota posição de centralidade na rede, mantendo relação com todas as demais organizações, e estas, por sua vez, não mantêm contato entre si; c) relações interorganizacionais em rede, nas quais todas as organizações mantêm contato e não existe organização exercendo função superior ou central, em relação as demais.

#### **2.1.4 Colaboração e coordenação interorganizacional**

Estudos sobre os relacionamentos organizacionais, derivam do reconhecimento de que as organizações atuam em um contexto de interconectividade e que sua sobrevivência

e desempenho dependem de seus vínculos com outras organizações. Tais relacionamentos podem ser conceituados como transações relativamente duradouras, fluxos e ligações que ocorrem entre uma ou mais organizações (OLIVER, 1990).

Ao abordar sobre os relacionamentos interorganizacionais e buscando identificar indicadores de contingências que expliquem as razões pelas quais tais relacionamentos ocorrem, Oliver (1990) identificou seis determinantes generalizáveis da formação dos mais variados tipos de relacionamentos organizacionais que explicam as razões pelas quais organizações decidem se relacionar: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Segundo o mesmo autor, tais fatores podem atuar como causa única ou ocorrer de forma múltipla e simultânea para influenciar e motivar a construção de um relacionamento interorganizacional.

No Quadro 02, na sequência, seguem resumos das determinantes do relacionamento organizacional.

Quadro 2 - Determinantes de relacionamento organizacional

<b>NECESSIDADE</b>	Organizações estabelecem intercâmbios com outras organizações para cumprir requisitos legais ou compromissos regulamentares. Por exemplo ordem de autoridades superiores ou legislações que impulsionam o relacionamento. Buscando a conformidade com leis e normas, um órgão governamental pode melhorar a imagem e a legitimidade da organização para o público em geral; podendo implicar também na centralidade, importância e influência da organização em uma atuação em rede.
<b>ASSIMETRIA</b>	Organizações podem buscar relacionamentos pelo potencial de exercer poder ou controle sobre outra organização e seus recursos. Quando recursos de toda ordem são escassos, as organizações podem buscar estabelecer laços para suprir suas necessidades.
<b>RECIPROCIDADE</b>	Estimulados pela perspectiva de cooperação e trabalho coordenado entre organizações, com o objetivo de buscar ações comuns e interesses mutuamente benéficos, em vez de poder, dominação e controle.
<b>EFICIÊNCIA</b>	Quando relacionamentos são motivados pela busca da organização de melhorar seus processos internos e seus resultados, com redução de custos, desperdícios.
<b>ESTABILIDADE</b>	Busca de previsibilidade, tratando-se em uma resposta adaptativa às incertezas ambientais, como escassez de recursos, falta de informações. Atua como estratégia para prevenir, prever ou absolver incertezas, buscando maior confiabilidade e ordem de fluxo de informações e recursos. Relacionamentos interorganizacionais são especialmente relevantes e possuem efeitos estabilizantes, atenuantes de incerteza, ao somar conhecimentos, compartilhar risco e responsabilidades, quando envolvem, por exemplo, o enfrentamento de um problema social complexo e arriscado por parte de agências públicas.
<b>LEGITIMIDADE</b>	A organização em um ambiente de pressões de toda ordem, busca justificar suas atividades, aparecer em concordância com normas e regras vigentes, crenças ou expectativas externas, melhorar sua reputação, imagem e prestígio, demonstrando ser mais eficiente ou estável, e conseqüentemente necessária.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Oliver, 1990.

Também são apontados como motivos para relacionamentos entre organizações em geral a necessidade de obtenção e alocação de recursos, a necessidade de formação de

coalizão para defesa e vantagem política e a necessidade de obter legitimidade ou aprovação públicas (HALL, 2004).

No campo de atuação entre instituições públicas, as justificativas para a atuação interagências são muitas, incluindo: a) redução da fragmentação de atuações dos órgãos sobre os problemas e, conseqüentemente, diminuição da incerteza sobre papéis e responsabilidades; b) reunião de experiências, conhecimentos e capacidades para lidar com determinado problema; c) diminuição de conflitos entre os órgãos, por missões, competência, estratégias, recursos e status; inclusive rivalidades pessoais; d) alinhamento de estratégias; e) aprendizado organizacional (melhores práticas); f) redução da duplicação de esforços, ou atividades redundantes; g) mudanças culturais ao reconhecer esforços conjuntos, podendo encorajar redesenho de partes da organização; e, h) troca de informações (KAISER, 2011; KOZUCH; MALYJUREK, 2016).

A distinção entre cooperação e coordenação muitas vezes ocorre para delinear as facetas da colaboração dentro das organizações (GULATI; *et al*, 2012). A colaboração interorganizacional reconhece um grau de voluntarismo nos participantes, por deliberação própria quanto à participação, refletindo paridade entre os órgãos participantes que formam uma organização composta por outras organizações. Por meio de regras de colaboração, com base em fatores organizacionais e legais, executam funções, institucionalizando regras, procedimentos e processos (MCGUIRE, 2006; KAISER, 2011; KOZUCH; MALYJUREK, 2016). A contribuição nesse caso é maior para as organizações em condições de baixa incerteza, como recursos e informações disponíveis para resolução de problemas conhecidos e convencionais (ARGOTE, 1982).

#### 2.1.4.1 *A coordenação interorganizacional*

Esta seção objetiva apresentar aspectos teóricos relacionados à coordenação nas organizações, com foco na coordenação entre organizações e nos mecanismos de coordenação, com o objetivo de identificar e estabelecer dimensões e categorias analíticas que possam servir de base para a análise das descobertas da pesquisa.

Destaca-se que o estudo sobre coordenação é interdisciplinar, tendo como bases as ciências da computação, da teoria organizacional e da administração, da economia, da linguística e da psicologia, podendo ser estudada nos sistemas humanos, computacionais e biológicos (MALONE; CROWSTON, 1994). O termo “coordenação” é utilizado geralmente para se referir ao processo que permite que pessoas gerenciem, de forma

eficaz, interdependências, encaixando atividades, buscando realizar determinada tarefa (THOMPSON, 1967; ARGOTE, 1982; MALONE; CROWSTON, 1994). Por interdependência de tarefas entende-se as interconexões entre as tarefas de membros da equipe, nas quais se observa alta interdependência de tarefas, e os membros necessitam compartilhar e coordenar as informações e conhecimentos para concluir os trabalhos (RICO, *et al*; 2008). Para Gittell e Weiss (2004), a coordenação trata de conexões entre atores interdependentes, os quais devem transferir informações, além de outros recursos para alcançar determinado resultado. Considerada como um processo de equipe, caracteriza-se por um conjunto de atividades que os membros realizam para gerir o processamento de conhecimento e recursos (ESPINOSA *et al*, 2004).

Para Faraj e Xiao (2006) coordenação, sob uma visão prática e dialógica, seria uma sincronização e sequenciamento de ações de pessoas no tempo e no espaço, ou seja, ações coordenadas são efetuadas dentro de um contexto, com um conjunto específico de atores, num seguimento de um histórico de ações e interações ocorridas anteriormente e que pautam uma ação futura. Ou ainda, um processo de desdobramento contextualizado de gestão de insumos e articulação da interação para realização de um trabalho coletivo.

Faraj e Xiao (2006), ao tratar sobre a coordenação de equipes que lidam com conhecimento, mencionam que as rotinas, no sentido de repetições conhecidas, não conseguem especificar os detalhes de forma suficiente, sendo deficitária no caso de trabalhos complexos. Os autores sugerem que quando o trabalho for altamente interdisciplinar e contextualizado deva ocorrer o que chamam de coordenação das práticas, asseverando que essas práticas emergem de um contínuo fluxo de atividades onde são adotadas ações contextualizadas dos membros, orientadas pela lógica de situações emergentes e imprevistas de uma dada situação em evolução. Tais práticas diferem das rotinas que são meramente sequencias e em etapas, sendo, portanto, difíceis de especificar em um trabalho caracterizado por situações como novidade, imprevisibilidade, mudanças de tarefas e atores e recursos. Assim, as práticas destacam o desdobramento da ação, bem como as interações que ocorrem e moldam sua trajetória.

Assim, uma visão de coordenação com foco na trajetória (das práticas) identifica os aspectos imprevisíveis, dinâmicos dos eventos que se desenvolvem ao longo da ação, bem como a possibilidade de combinações múltiplas de entradas ou interações que direcionam para trajetórias com resultados não esperados. Neste caso, finalizam os autores, a coordenação trataria mais sobre agir sobre uma situação, em um determinado contexto, do que com a organização de arranjos formais.

Ao descrever a coordenação, Rico; *et al*, (2008) asseveram que se trata da troca de informações entre membros da equipe, por meio de transações formais ou informais, orais ou escritas, buscando integrar contribuições.

Claggett e Karahanna (2018) pontuam a natureza da coordenação como episódica, onde os momentos de coordenação ocorrem em desdobramento temporal, em pontos específicos, nos quais vão surgindo oportunidades de articulação e interação, e consideram os mecanismos de coordenação na medida em que foram sendo implementados nesse processo. Reconhecem, assim, a coordenação relacional como um fenômeno multinível, entre dimensões de relacionamento e comunicação, que influenciam a adoção de coordenação em pontos específicos no tempo.

Assim, longe de esgotar o assunto, mas buscando descrever alguns pontos, é possível destacar que, na literatura, a coordenação, enquanto processo e sob o foco de equipe, pode ser analisada sob diversos aspectos: (1) como uma questão de gerenciamento de interdependência entre as tarefas, em que mecanismos de coordenação estão voltados na gestão das tarefas e no compartilhamento de recursos (THOMPSON, 1967; ARGOTE, 1982; MALONE; CROWSTON, 1994); (2) como uma questão relacional, na qual a qualidade dos relacionamentos dos grupos é o foco, e aspectos como comunicação, compartilhamento de objetivos e respeito mútuo são fatores chave para desempenho da tarefa (GITTELL, 2002, 2004; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018) ou, (3) com foco na integração e gestão do conhecimento na organização (ESPINOSA *et al*; 2004, FARAJ, 2006; RICO *et al*, 2008). Ainda que sejam identificadas variadas definições, de acordo com o foco que se dá à coordenação, é possível identificar alguns pontos em comum: coordenação é um processo; um trabalho coletivo de pessoas em equipe; é interdependente; é realizado para o alcance de um objetivo.

Em seus estudos, Okhuysen e Bechky (2009) apontam três condições integradoras da coordenação, as quais são os meios pelos quais as pessoas realizam coletivamente tarefas de forma interdependente: a) prestação de contas: quando a interdependência entre as partes, funções/responsabilidades e evolução da tarefa está visível; b) previsibilidade: capacidade das partes de antecipar as atividades subsequentes relacionadas à tarefa; c) entendimento comum: compartilhamento de entendimento/concepção de como as atividades devem ser realizadas. Cada condição pode ser implementada, produzida e construída por diferentes mecanismos de coordenação, com o objetivo de integrar tarefas interdependentes. Sob esta perspectiva,

tais condições comportam a identificação de ampla variedade de mecanismos de coordenação.

Para Jarzabkowski *et al* (2012) identificar as atividades que configuram a coordenação e como os atores interagem para gerir interdependências de suas tarefas para alcançar objetivos organizacionais continua sendo importante, principalmente quando ocorre sob condições de incerteza ou mudança, e é isso que esta pesquisa pretende abordar com vistas ao alcance dos objetivos.

Uma questão de destaque é a de verificar o que as organizações efetivamente coordenam e porque coordenam. Para Tsai (2002) o conhecimento encontra-se distribuído em diferentes unidades dentro de uma organização, e o papel da coordenação é o de auxiliar na disseminação de conhecimento da maneira mais uniforme possível.

Organizações também buscam a coordenação para mitigar as incertezas, sejam de entrada de informação/insumos, de realização da tarefa e seu nível de complexidade, ou de incertezas relacionadas ao ambiente externo, como mudança rápida e constante (ARGOTE, 1982; GITTELL, 2002). Neste caso, é exigida uma estrutura rígida de coordenação formal e de decisão hierárquica para garantir cristalina divisão de responsabilidades e processos de tomada de decisão rápidos. Ainda assim, por conta da necessidade de ação rápida e do ambiente incerto, também se faz presente a necessidade de estruturas flexíveis, formas de decisão local e uma coordenação mais informal, exigindo, paradoxalmente, mecanismos de coordenação improvisados (FARAJ; XIAO, 2006).

Como resposta adaptativa à incerteza ambiental (escassez de recursos, ausência de informação), as organizações buscam estabelecer e gerenciar parcerias entre si para encontrar estabilidade e previsibilidade, tentando alcançar um padrão confiável de fluxos e troca de fontes (OLIVER, 1990).

Faraj e Xiao (2006) ao estudarem um certo trauma hospitalar, onde existe pouco controle sobre a entrada (tipo, números e horários de chegadas de pacientes) e se deve organizar equipes e recursos em uma sequência de eventos, ações e interações para fornecer um atendimento emergencial, descobriram que a coordenação ocorre inicialmente na dependência da coordenação das ações por especialistas. Entretanto, quando surge um fato novo ou imprevisto, para facilitar a gestão de habilidades e conhecimentos interdependentes em um contexto dinâmico e pontual, a **coordenação dialógica** surge como resposta transfronteiriça às trajetórias normais de ação, quando se

faz necessária uma intervenção independente da especialização, por conta do tempo crítico de reposta à emergência.

O objetivo de focar o estudo sobre coordenação, com foco em arranjos interorganizacionais, se deve ao fato de que ela é apontada como um dos principais problemas enfrentados para melhoria da eficácia organizacional (MARCH; SIMON, 1958), fator crítico para o desempenho organizacional (MALONE; CROWSTON, 1994), e produção de resultados de alta qualidade (GITTELL, 2002; 2006).

Quando a coordenação é fraca ou inexistente, as perdas no processo impactam diretamente nos resultados dos trabalhos (RICO *et al*, 2008). Assim, a coordenação do trabalho coletivo aumenta a capacidade do processamento de informações, gerando oportunidade de construção e refinamento de conhecimento (HARRISON; ROUSE, 2014).

No caso de organizações temporárias, as quais caracterizam-se pela flexibilidade, descontinuidade e efemeridade, envolvendo geralmente altos níveis de incerteza para realização da tarefa e restrições de tempo, o papel da coordenação é fundamental para integrar as atividades (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). A esse respeito, Faraj e Xiao (2006) exploraram como ocorre a coordenação em uma organização de resposta rápida, ressaltando que poucas pesquisas buscaram identificar os mecanismos utilizados na coordenação.

No campo de atuação de equipes multifuncionais, a formação de grupos com altos níveis de diversidade de conhecimento, identidades profissionais e diferenciais de status podem derivar em problemas de coordenação, por conta de alinhamento de diferentes modelos de abordagem e dificuldades de relacionamento (GITTELL 2004; RICO *et al*, 2008; KOTLARSKY; *et al*, 2015).

Especificamente sobre o foco da pesquisa, a coordenação interorganizacional, apontada como um problema perene para os serviços públicos (WEBB, 1991), é considerada um instrumento poderoso (HALL, 2004). Pode ser definida como uma forma específica de colaboração mais verticalizada, ocorrendo quando uma agência líder, com autoridade formal sobre várias organizações, as direciona a colaborar para alcançar um propósito comum especificado, instruindo, liderando ou dirigindo outros membros. As preocupações neste arranjo passam por definição de responsabilidades pelas despesas e pelos resultados (REGENS, 1988; KAISER, 2011).

A distinção clara entre hierarquias e gestão colaborativa nem sempre é possível, uma vez que nos arranjos ocorrem misturas das duas abordagens. Em muitos casos, a

presença de uma organização líder, atuando como controladora e facilitadora do sistema torna-se fundamental para a eficácia do arranjo colaborativo, principalmente quando o grau de incerteza é alto, como no caso de ausência de informação e da existência de um problema complexo ou perverso (ARGOTE, 1982; MCGUIRE, 2006). Nesta perspectiva, a coordenação torna-se um dos principais elementos da colaboração interorganizacional (KOZUCH; MALYJUREK, 2016). Assim, nessas novas configurações, com atuação interorganizacional, o escopo e a complexidade crescem a ponto de não serem contidos nos limites do convencional controle hierárquico. Isso sugere a necessidade de melhorar a colaboração e a coordenação entre tais agências (ALEXANDER, 1993; KAISER, 2011).

Nos serviços público, um campo muitas vezes fragmentado, a coordenação de múltiplos serviços é apontada como a “pedra filosofal” da administração pública. Trata-se de uma busca difícil, quase mística de se alcançar, a de transformar serviços múltiplos e sistemas falhos de administração em esforços coordenados e integrados (JENNINGS; KRANE, 1994).

Na gestão de problemas de segurança pública, a coordenação interorganizacional, como resultado de fatores legais, organizacionais e contextuais, se apresenta como elemento chave, e sua ausência ou funcionamento precário pode causar sérias consequências e riscos decorrentes. O desafio da coordenação da gestão de segurança pública é grande por conta da presença da incerteza, urgência e interdependência de infraestrutura. Está relacionado à capacidade de organizações específicas se adaptarem a condições dinâmicas, comunicação eficaz para elaborar acordos comuns e posições comuns sobre operações, regulamentos legais e relações informais emergentes dentro das atuações conjuntas. Trata-se de uma mescla de coordenação vertical para estabelecer divisão de responsabilidades e execução de atividades com uma nova abordagem que dá prioridade à adaptação mútua, integração de recursos e conhecimento (KOZUCH; MALYJUREK, 2016). Nesses casos, a agência responsável pela coordenação é geralmente a que detém maior amplitude legal e que possui maior possibilidade de direcionar recursos, ou oferecer recursos que outras agências não tenham (MCGUIRE, 2006; KAISER, 2011).

Ao estudar um arranjo interorganizacional entre unidades de Segurança Pública na Polônia, Kozuch e Malyjurek (2016) ressaltaram que a coordenação é o fator chave para o aumento da eficiência deste tipo de arranjo, pois liga as ações, permite adaptação flexível das instituições envolvidas, ampliando o uso de recursos e habilidades.

A falta de coordenação interorganizacional entre as agências responsáveis pela resposta repressiva do Estado é um problema que pode causar sérias consequências, abrindo possibilidade de desenvolvimento das nefastas atividades de conspirações criminosas bem organizadas (SCHENEIDER; HURST, 2008; KOZUCH; MALYJUREK, 2016).

A coordenação destes tipos de grupo nos Estados Unidos fica a cargo das agências federais, por deterem maior poder legal de atuação e mais recursos econômicos. No Brasil, a coordenação é de responsabilidade do membro de maior experiência em investigações criminais, principalmente do Promotor de Justiça, pois ele é visto como o elemento de ligação entre a investigação e a Ação Penal. A coordenação pode ser dividida, ainda, nas funções de gerenciamento jurídico e processual do grupo, ficando sob a responsabilidade do membro do Ministério Público; e a gestão operacional da investigação e trabalhos de campo, fica a cargo sob responsabilidade de um Policial (MPF, 2011).

Nas atividades diárias da força-tarefa, o grupo necessita da coordenação das atividades administrativa e operacionais em um caso, relacionada a uma sequência lógica de investigação que tem como regras básicas para identificação dos integrantes da organização criminosa e suas funções, áreas de atuação, identificação de bens e valores ocultos, incluindo: a) realização de atividade de campo (vigilância, fotos, filmagens); b) obtenção de documentos – provas de propriedades: cartórios de imóveis/junta comercial, etc.; c) interceptação telefônica, telemática e ambiental; d) quebras de sigilo (bancário e fiscal); e) busca e apreensão; f) depoimentos, g) produção constante de relatórios para embasar medidas judiciais; dentre outros dependendo do tipo de investigação. Além disso, há a necessidade da coordenação de todas as atividades administrativas como gerenciamento da logística (instalações, computadores, veículos, material de apoio e equipamentos para coleta de sons e imagens, etc.), bem como a parte cartorária e de secretaria que este tipo de estrutura exige (MENDRONI, 2016).

Mendroni (2016) assevera que em uma força-tarefa deve coexistir, em um mesmo ambiente de trabalho, integrantes do Ministério Públicos, Polícias Militares, Cíveis e Federais, e Secretaria da Fazenda Estadual trabalhando unidos e disponíveis em tempo integral, todos sob a eventual coordenação de um Coordenador Geral, responsável por traçar as estratégias de atuação.

*2.1.4.2 Fatores que afetam a coordenação em um arranjo interorganizacional voltado à investigação de organizações criminosas*

Experiências de atuações conjuntas na área de investigação envolvendo crimes com alto potencial ofensivo, como as voltadas para combater estruturas criminosas organizadas, também apresentam alguns problemas que dificultam ou impedem uma maior cooperação e coordenação dos trabalhos neste tipo de arranjo.

As barreiras à coordenação interinstitucional podem ser de vários tipos: organizacionais, legais, técnicas e políticas, estando relacionadas à complexidade da estrutura das organizações, jurisdição e reponsabilidades legais, interesses, missões e processos diferentes, forma de comunicação e culturas organizacionais, os quais podem gerar tensões institucionais (REGENS, 1988; AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; WEBB, 1991; JENNINGS; KRANE, 1994; AYLING; BROADHURST, 2012; QVIST, 2016).

Soma-se a isso o fato de que a quantidade de poder dentro do arranjo interinstitucional pode ser desigual, com acesso diferenciado a recursos e informações por parte de algumas agências, sendo difícil a construção da confiança e o alinhamento dos objetivos, acabando por enfraquecer todo o sistema (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; MCGUIRE, 2006).

Os arranjos interorganizacionais diferem em estrutura, organização, autoridade, propósito, tamanho, escala, tempo de vida e expectativas. Além disso, pode existir tensões e competições (políticas e organizacionais) entre órgãos para iniciar e manter esforços colaborativos interagências. Os fatores formais ou informais que geram ou comprometem os acordos e sua manutenção podem se dar em 3 níveis: sistêmico, estrutural e individual. Neles se incluem questões como: a) escala e complexidade do problema a ser tratado; b) seleção de quais agências devem participar, em que capacidade e grau; c) nova estrutura fundindo ou constituída por diferentes agências; d) seleção de um agência líder em acordo de coordenação; e) grau de autonomia dos entes individuais; f) culturas organizacionais dentro das agências; g) rivalidades jurisdicionais entre agências; h) incentivos e benefícios de participação (mútuos, recíprocos entre agências, centrados em agências ou individuais); i) capacidade, patrimônio, experiência e conhecimento das agências; j) confiança no profissionalismo, competência e integridade dos participantes (KAISER, 2011; AYLING; BROADHURST, 2012).

Schneider e Hurst (2008), em seu estudo sobre uma abordagem integrada de forças de aplicação da lei contra o crime organizado no Canadá, apontaram alguns obstáculos enfrentados quando na coordenação de múltiplas agências neste tipo de arranjo interinstitucional. Entre eles destacam-se: a participação simbólica de algumas

agências/instituições, falta de compartilhamento de informações, inserção de pessoal não qualificado, falta de comunicação entre as agências/instituições integrantes, falta de comunicação entre força-tarefa e as instituições de origem, pouca contribuição que a força-tarefa traz para as prioridades das específicas das agências/instituições e suas missões e conflitos de objetivos e missões entre as agências/instituições integrantes da estrutura multi-agência.

Fatores que também podem comprometer as ações integradas, implicando na coordenação deste tipo de arranjo interorganizacional são a existência de culturas burocráticas e não colaborativas, falta de incentivos e custos à participação da agência, ausência de profissionalismo, competência e integridade dos agentes participantes, falta de confiança e ausência de compartilhamento de informações (KAISER, 2011; AYLING; BROADHURST, 2012).

Um estudo realizado por Ruwel (2008) com o objetivo de verificar se uma força-tarefa permanente operando no Brasil, constituída por diferentes órgãos de Segurança Pública e Justiça Criminal (Polícia Militar, Polícia Civil e Ministério Público), seria um mecanismo eficaz no combate à macrocriminalidade, identificou, entre outros achados, que a força-tarefa em questão seria um modelo viável para aperfeiçoamento na investigação. Entretanto, foram identificados alguns obstáculos à integração de esforços e cumprimento dos objetivos da força-tarefa, quais sejam, a existência de alguns conflitos interinstitucionais, atritos entre forças policiais, receio de perda de espaço e poder. Como sugestão de intervenção nestas questões, a pesquisadora aponta como ponto central a melhoria da comunicação interinstitucional.

No Quadro 03, na sequência, é apresentada uma síntese dos principais conceitos e autores derivados da revisão teórica sobre colaboração, rede, coordenação e coordenação interorganizacional.

Quadro 3 - Quadro síntese de autor-conceito

ASSUNTO	AUTORES	CONCEITO-POSICIONAMENTO
	WEBB (1991)	Atuação de duas ou mais partes, órgãos que trabalham ativa e voluntariamente, para alcançar objetivos comuns.
	MCGUIRE (2006)	Abordado no âmbito da gestão pública colaborativa, descreve como processo de facilitar e operar arranjos multiorganizacionais, com o objetivo de solucionar problemas que não podem ser resolvidos – ou resolvidos facilmente – por organizações individuais.

<b>COLABORAÇÃO</b>	KAISER (2011)	Acordo que depende do apoio voluntário, com participação discricionária realizada entre membros que são iguais ou relativamente possuem paridade nas atividades desenvolvidas no arranjo interorganizacional.
	KOZUCH; MALYJUREK (2016)	Relaciona-se a relações sustentáveis, que une cada organização para realização de objetivos comuns. União de duas ou mais organizações que é favorável a todos os envolvidos.
<b>REDE</b>	AGRANOFF; MCGUIRE (2001)	Estruturas que permitem interações interorganizacionais de troca, ação concertada e produção conjunta, envolvendo múltiplas organizações ou parte delas. São arranjos multiorganizacionais formados para resolver problemas que não podem ser ultrapassados facilmente por organizações únicas. Na área da gestão pública são lideradas ou gerenciadas por representantes do governo.
	MCGUIRE (2006)	Estrutura que envolve vários nós – agências ou organizações – com diversos vínculos, onde existe forte compromisso com metas no âmbito multiorganizational.
<b>COORDENAÇÃO</b>	ARGOTE (1982)	Relaciona-se à montagem das atividades das organizações membro, decorrente da interdependência da natureza das atividades realizadas pelos membros da organização. Sendo alcançada por vários meios e métodos.
	REGENS (1988)	Atividades que reúnem diferentes recursos para cumprimento de um objetivo específico, sendo instrumento eficaz para organizações realizarem seus propósitos, na resolução de problemas públicos. Coordenação, torna-se sinônimo e eficiência.
	ALEXANDER (1993)	Atividade deliberada, realizada por uma organização ou um sistema interorganizacional para convergência de decisões e ações das subunidades ou organizações membro, manifestando-se tanto no processo como na estrutura.
	MALONE; CROWSTON (1994)	Natureza interdisciplinar, sendo vista como o processo de gerenciamento de diferentes tipos de dependências entre atividades, decorrendo disso diferentes processos de coordenação usados para gerenciá-las.
	GITTELL; WEISS (2004)	Conexões entre atores interdependentes, os quais devem transferir informações, além de outros recursos para alcançar determinado resultado.
	(GITTELL, 2006)	Construída ao longo do tempo à medida que indivíduos utilizam mecanismos de coordenação aumentam a interação, e oportunizam o enriquecimento do relacionamento e a qualidade da comunicação entre os atores.
	FARAJ; XIAO (2006)	Denominada também como dialógia, e sob uma perspectiva prática seria uma sincronização e sequenciamento de ações de pessoas no tempo e no espaço, ou seja, ações coordenadas são efetuadas dentro de um contexto, com um conjunto específico de atores, num seguimento de um histórico de ações e interações ocorridas anteriormente, e que pautam uma ação futura;

		seria o processo de desdobramento contextualizado de gestão de insumos e articulação da interação para realização de um trabalho coletivo.
	KAISER (2011)	No contexto de arranjo interorganizacional formado por agências públicas, trata-se de um arranjo no qual uma agência líder ou oficial, dirige uma operação, projeto ou programa entre uma ou diversas outras agências.
	GULATI; WOHLGEZOGEN; ZHELJAZKOV (2012)	No contexto interorganizacional, é definida como alinhamento, harmonização ou ajuste de ações deliberadas e ordenadas, entre parceiros com o objetivo de atingir, em conjunto, metas determinadas.
	CLAGGETT; KARAHANNA (2018)	Fenômeno multinível, de natureza episódica, com dinâmica entre dimensões de relacionamento e comunicação, que ocorrem no desdobramento do tempo, onde vão surgindo oportunidades de articulação e interação.
<b>COORDENAÇÃO INTERORGANIZACIONAL</b>	(REGENS, 1988; KAISER, 2011)	Forma específica de colaboração mais verticalizada, ocorrendo quando uma agência líder, com autoridade formal sobre várias organizações, as direciona a colaborar para alcançar um propósito comum especificado, instruindo, liderando ou dirigindo outros membros.
	KOZUCH; MALYJUREK (2016)	Relaciona-se à capacidade de organizações específicas se adaptarem a condições dinâmicas, comunicação eficaz para elaborar acordos comuns e posições comuns sobre operações, regulamentos legais e relações informais emergentes dentro das atuações conjuntas, trata-se de uma mescla de coordenação vertical para estabelecer divisão de responsabilidades e execução de atividades com uma nova abordagem que dá prioridade à adaptação mútua, integração de recursos e conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A partir daqui, torna-se necessário aprofundar aspectos relacionados aos instrumentos pelos quais a coordenação ocorre, ou seja, seus mecanismos, buscando identificar suporte teórico adicional para a análise dos dados coletados na pesquisa, para fins de alcance dos objetivos estabelecidos.

### 2.1.5 Mecanismos de coordenação

Os mecanismos de coordenação descrevem os meios ou arranjos organizacionais que permitem a realização de tarefas interdependentes (MARCH; SIMON, 1958; MINTZBERG, 2001; ESPINOSA, *et al*, 2004; OKHUYSEN; BECHKY, 2009). As **interdependências** podem ser agrupadas, onde as atividades compartilham ou produzem

recursos comuns; sequenciais, onde algumas atividades dependem da conclusão de outras antes do início; e recíprocas, onde as atividades requerem insumos de outras (THOMPSON, 1967). Diferentes tipos de interdependências podem ser gerenciados por diversos mecanismos de coordenação, não apenas em atividades individuais, mas em atividades em grupos (MALONE; CROWSTON, 1994).

A interdependência de tarefas se refere à extensão na qual uma tarefa necessita de outras unidades da organização para trocar informações, habilidades ou recursos no fluxo de trabalho; onde as atividades de uma unidade impactam as ações e resultados de outra unidade (ANDRES; ZMUD, 2001).

Os mecanismos de coordenação flutuam para adaptar-se as novidades, condições de incerteza e mudanças (ADLER, 1995; ARGOTE, 1982). Nesse sentido, Jarzabkowski, *et al.* (2012) afirma que os mecanismos de coordenação possuem natureza dinâmica, pois são promulgados em atividades que possuem interdependência, devendo ter flexibilidade suficiente para se adaptar a situações que exigem novidade.

A **incerteza** se refere à dificuldade e variabilidade de trabalho em uma unidade da organização (VAN DE VEN, *et al.*; 1976). A principal característica da incerteza está associada à presença de informações incompletas, as quais tornam difícil prever estados futuros e diferentes fatores associados com o ambiente ou tarefas, dificultando o planejamento e a especificação completa das atividades da organização (ARGOTE, 1982).

Em seus estudos, Van de Ven *et al.* (1976) identificaram que a medida que a incerteza das tarefas aumenta, o uso da hierarquia e de programas e regras impessoais para coordenar diminui, sendo substituído por mecanismos alternativos de coordenação para ajustes no trabalho, por meio de reuniões de grupos e canais pessoais de comunicação. Tal substituição por mecanismos alternativos parece ser o principal efeito vinculado à incerteza da tarefa.

Da mesma forma Argote (1982), ao estudar unidades de emergência em hospitais, identificou que em situações de baixos níveis de incerteza, formas programadas como regras e acordos de autoridade, são utilizados para alcançar a coordenação. O autor conclui em seu estudo, sobre unidades de emergência hospitalar, que atividades que apresentam alto grau de incerteza exigem mecanismos de coordenação não programados, uma vez que dependem das características da incerteza.

Rico *et al.* (2008) assevera que condições incertas e não rotineiras impõe demandas, desafiam padrões de coordenação e aumentam a probabilidade de problemas

de desempenho. Afirma, ainda, que nos estudos relacionados a equipes de ação, onde existem altos níveis de incerteza, como equipes médicas, equipes militares e tripulações de vôo, os mecanismos de coordenação implícitos (não estruturados) aumentam o desempenho da equipe.

Ao estudar atividades de coordenação de uma unidade de intervenção policial (*Special Weapons And Tactics – SWAT*), Okhuysen e Bechky (2009) associaram a incerteza aos fatores externos e internos, como, por exemplo, consequências negativas de surpresas na execução de atividades, principalmente quanto à segurança, dano físico grave ou morte, ou seja, situações a que estão expostos os agentes ao confrontar suspeitos armados. Os autores concluem que a coordenação pode apresentar aspectos de **improvisação** (bricolagem organizacional), em que recursos sócio cognitivos como expectativas comuns de fluxos de trabalho e conhecimento compartilhado das tarefas são combinados e redirecionados para mudar papéis e ações para responder e se adaptar às surpresas e incertezas. Tais ações levam ao aprendizado, resolução de problemas e mudança.

De acordo com Gittell (2006), independente da estrutura no qual operam, todos os mecanismos de coordenação oferecem oportunidades de interação entre os atores e, por meio de ações repetidas, influenciam a frequência, a precisão, a oportunidade e a qualidade de padrões de comunicação, os quais, por sua vez, influenciam dimensões de relacionamento. Assim, a coordenação é construída ao longo do tempo, na medida em que os indivíduos utilizam os seus mecanismos, e, ao aumentar a interação, melhoram o relacionamento e a comunicação.

Jarzabkowski *et al* (2012), se afasta do foco de análise dos mecanismos de coordenação consistentes em padrões, regras e procedimentos, direcionando seus estudos para os procedimentos de coordenação como uma **prática social dinâmica**. Com isso, defende a coordenação como um processo, no qual os seus mecanismos não surgem antecipadamente, mas são constituídos e implementados através da coordenação. Nesse sentido, a literatura sobre coordenação proposta pelos autores aponta práticas por meio das quais os mecanismos de coordenação são realizados socialmente ao longo do tempo, examinando a maneira como atores constroem e reconstróem os mecanismos por meio de atividades de coordenação. Jarzabkowski *et al* (2012) entendem, assim, que mecanismos de coordenação vistos como entidades estáveis, com papéis e relações entre atores e atividades previstos, cedem lugar para um o entendimento da coordenação como um processo contínuo, em que seus mecanismos emergem por meio das interações, as quais

ção significado e validade, dentro de um determinado contexto. Por meio de padrões particulares de interação, atores atribuem uma qualidade as suas ações fornecendo um status de conjunto sobre regras e procedimentos. Tais padrões são produzidos socialmente e reproduzidos por meio da interação. Os mecanismos de coordenação são, nesse sentido, constituídos conforme os atores interagem no processo de coordenação.

#### *2.1.5.1 Mecanismos de coordenação interorganizacional*

A coordenação interorganizacional, de acordo com Alexander (1993), é uma atividade deliberada, realizada por uma organização ou um sistema Interorganizacional para convergência de decisões e ações das subunidades ou organizações membro, manifestando-se tanto no processo como na estrutura. O autor diferencia estruturas de coordenação, que representam formas que surgem entre as organizações, de instrumentos de coordenação. Os instrumentos de coordenação, que são elementos da interação organizacional, também podem ser formais, como contratos, ou informais, como reuniões e contatos telefônicos.

Para Gandori e Soda (1995), os mecanismos de coordenação interorganizacional compreendem comunicação, decisão e negociação, coordenação e controle social, unidades e funções de coordenação, assessoria comum, sistemas de planejamento e controle, sistemas de incentivo e sistemas de informação.

Já para Gardet e Mothe (2011), os cinco mecanismos de coordenação interorganizacional englobam o tipo de troca e grau de formalização, a confiança, os benefícios compartilhados, as garantias e a resolução de conflitos. Williams (2002) destaca a capacidade para administrar conflitos e as disputadas relações de poder como elementos informais necessários à coordenação interorganizacional.

Os mecanismos de coordenação dentro da organização podem ser delimitados como ajuste mútuo, onde ocorre comunicação informal entre as pessoas; supervisão direta, quando uma pessoa coordena as demais; padronização de processo de trabalho, quando o trabalho em si é especificado; padronização de resultados, quando os resultados são especificados; e, padronização de conhecimentos e habilidades, quando os funcionários são capacitados, além de padronização de normas (MALONE; CROWSTON, 1994; MINTZBERG; QUINN, 2001). Muitas vezes, a interdependência entre organizações é formalizada por meio de acordos oficiais (formalização), e as interações se baseiam em um padrão específico e prescrito (HALL, 2004).

Nesses termos, a coordenação pode ser classificada como formal, quando ocorre por meio de estruturas hierárquicas no contexto de uma organização burocrática; ou informal, quando ocorre através de relações laterais informais, envolvendo aspectos pessoais (TSAI, 2002). Esta última, emergente e de curto prazo, é um componente da gestão pública colaborativa (MCGUIRE, 2006).

Embora sistemas formais sejam usados para gerir arranjos colaborativos, como regras, papéis e comunicações formais, a dinâmica informal, relacionada a normas compartilhadas – confiança, recompensas – favores, reconhecimento público e sanções, e diminuição da reputação, se constituem em uma dimensão de destaque (ROMZEK *et al*, 2014), indo ao encontro de Jarzabkowski *et al* (2012).

A autoridade oficial, aquela que possui experiência, respeito técnico ou profissional dos outros membros, possuindo capacidade de falar em nome da instituição e comprometer recurso da agência, pode ajudar nos processos de coordenação (AGRANOFF, 2003). Nesse sentido, a liderança pode criar uma atmosfera de confiança, reunir as pessoas para objetivos comuns (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001) e, quando aliada a relações interpessoais, se torna um dos principais ingredientes de uma coordenação eficaz, envolvendo arranjos interorganizacionais (JENNINGS; KRANE, 1994).

Assim, gestores públicos envolvidos em um arranjo público colaborativo podem vincular as organizações, por meio do estabelecimento de canais formais e informais de comunicação, construindo relacionamento por meio de negociação e mediação, e compartilhamento de conhecimento, criando confiança (MCGUIRE, 2006).

A confiança, na ausência de um instrumento formal, é o elemento que faz com que parceiros continuem a operar em um arranjo interinstitucional, substituindo a autoridade hierárquico-formal (WEBB 1991; AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; AGRANOFF, 2003). Quanto maior a confiança, menor é a necessidade de monitoramento e supervisão (ALTER; HAGE, 1993), sendo um mecanismo para lidar com a incerteza e a complexidade (WILLIAMS, 2002).

Em pesquisa realizada por Williams (2002), foram destacadas quatro competências gerais para gerenciar arranjos interorganizacionais, que podem ser apontados como mecanismos de coordenação: gestão de relacionamentos; gestão por meio da influência e negociação; gestão da complexidade e interdependências e gerenciamento de papéis, responsabilidades e motivações.

A comunicação é elemento chave da coordenação, sendo que arranjos colaborativos bem-sucedidos desenvolvem mecanismos para organizar e disseminar informações, como comunicações eletrônicas e vídeo conferências, mas não substituem os encontros presenciais e as reuniões (GRANDORI e SODA, 1995; AGRANOFF, 2003; MCGUIRE, 2006). Nesse sentido, canais abertos de comunicação e formas alternativas são importantes (REGENS, 1988; MALONE; CROWSTON, 1994), pois a comunicação contínua e oportuna gera confiança e colaboração entre os envolvidos em arranjos colaborativos (GITTELL; WEISS, 2006), principalmente no caso de emergências. Por outro lado, sua falta dificulta a tomada de decisão (KAPUCU, 2006).

Alianças entre organizações podem ocorrer também como resultado de uma estratégia organizacional no nível macro. A partir disso, organizações utilizam a atuação em cooperação com outras organizações como forma de moldar o ambiente externo e controlar concorrentes, de acordo com seus interesses específicos, em expressão efetiva de poder da organização (MINTZBERG, *et al*, 2015).

Nesta linha, a coordenação reflete a configuração de poderes envolvidos no arranjo organizacional (REGENS, 1988) e pode gerar dificuldades na gestão de relacionamentos recíprocos ao apresentar desequilíbrios no direcionamento de recursos ou exercício de outro tipo de influência, por conta de sua autoridade legal (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001).

Ao tratar as perspectivas estratégicas para combate ao crime organizado no Reino Unido, Levi (2014) aponta a parceria entre instituições, suportada por alto nível de confiança e compartilhamento de dados, como fundamentais.

Em uma pesquisa no contexto de gestão da Segurança Pública na Polônia e de arranjos interinstitucionais, Kozuch e Malyjurek (2016) identificaram que mecanismos formais de coordenação acabaram por desempenhar o papel principal. Em condições de incerteza, as estruturas de processo formal de tomada de decisão formaram a base de condução das ações. Entretanto, outros mecanismos como confiança, reuniões e rotinas foram significativos. Segundo os pesquisadores, tal achado prova que a prioridade e a importância de cada mecanismo de coordenação utilizado, resulta do contexto situacional.

Como fatores chave que influenciam a coordenação interorganizacional, Kozuch e Malyjurek (2016) apontam a comunicação em equipes de trabalho, a liderança com habilidades organizacionais de comunicação e confiança como fatores que demonstram a dependência da coordenação de condições relacionais existentes no arranjo colaborativo. Assim, o relacionamento interpessoal também é apontado como poderoso elemento de

coordenação informal, tendo como base elementos de reciprocidade, socialização e reputação (HANISCH; WALD, 2014).

Gittel (2004), em estudo sobre a coordenação em organização da área da saúde e relacionamento com organizações externas, conclui que o design da organização (rotinas, sistemas de informação, reuniões de equipe e de gerentes de caso) pode auxiliar no fortalecimento da rede de coordenação interorganizacional. Nesse sentido, os mesmos mecanismos que ajudam a facilitar a coordenação intraorganizacional podem facilitar a coordenação interorganizacional.

Com o objetivo de aprofundar a temática dos mecanismos de coordenação, aborda-se na sequência os mecanismos de coordenação utilizados em nível de grupo para auxiliar na análise dos dados coletados nesse trabalho.

#### *2.1.5.2 Mecanismos de coordenação – nível equipe*

Espinoza et al (2004) destaca que, no nível da equipe, a mesma tarefa pode exigir o uso de diferentes mecanismos de coordenação ao longo do tempo. Isso porque tarefas diferentes somadas à natureza das dependências existentes entre elas impactam na combinação de mecanismos de coordenação utilizados. No caso de tarefas complexas, existem várias dependências envolvidas, e o gerenciamento de tais dependências exige diferentes mecanismos de coordenação.

Variáveis natureza da tarefa, equipe e contexto influenciam nos tipos de dependência que um grupo necessita gerenciar, bem como a combinação de mecanismos de coordenação utilizados. Muitas variáveis de equipe podem influir na natureza das dependências, tais como tempo ou frequência de trabalho ou treinamento em conjunto da equipe, composição da equipe (homogeneidade, experiência); práticas de aquisição de novos integrantes (socialização); tamanho da equipe; todos afetam o desenvolvimento da cognição da equipe e os mecanismos a serem empregados. Equipes que trabalham juntas há muito tempo podem ter conhecimento de equipe e mecanismos e práticas de trabalho bem desenvolvidos que ajudam a minimizar dependências. Equipes maiores têm maior probabilidade de confiar em mecanismos de organização tais como manuais, especificações, agendas, ferramentas de software, para realizar uma tarefa. Equipes menores são mais propensas a confiar na comunicação da equipe (ESPINOSA; *et al*, 2004).

Variáveis de contexto, tais como a) tecnologia: comunicações e outras tecnologias podem afetar a maneira como as equipes interagem; b) organização: fatores organizacionais como cultura, estrutura e procedimentos padrão afetam a forma como as equipes interagem; c) sincronicidade: equipes podem operar de forma síncrona, em tempo real ou de forma assíncrona, em horários diferentes; e d) dispersão geográfica: equipes podem operar com integrantes no mesmo local ou disperso geograficamente, afetando na forma como a equipe interage e, conseqüentemente, nos tipos de dependências (ESPINOSA; *et al*, 2004).

Algumas variáveis de tarefa, equipe e contexto são difíceis de serem alteradas, como o tipo de tarefa ou a cultura da organização; outras podem ser mais facilmente alteradas como treinamento, recrutamento de novos integrantes e tecnologia. Assim, pode ser mais fácil resolver alguns problemas relacionados à coordenação modificando a natureza das dependências por meio da tarefa, equipe e contexto, do que forçar os grupos a utilizar diferentes mecanismos de coordenação (ESPINOSA; *et al*, 2004).

Equipe com experiência em tarefa conjunta e com longa história de trabalho conjunto dependerá mais da cognição da equipe (modelos mentais, por exemplo) do que uma sem experiência de trabalho integrado ou na tarefa, em que os membros só podem confiar em mecanismos que organizam tarefas, como o uso de manuais ou especificações (ESPINOSA; *et al*, 2004).

Okhuysen e Bechky (2009), ao estudar grupos de Operações Especiais da Polícia, reuniram em cinco diferentes tipos as práticas emergentes utilizadas para coordenação: **plano e regras, objetos e representações, papéis e funções, rotinas e proximidade.**

Quadro 4 - Práticas emergentes utilizadas para coordenação.

MECANISMO DE COORDENAÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>PLANO E REGRAS</b>	Planos são os elementos intencionais da organização formal, criados geralmente pelos gerentes em nível estratégico para serem realizados pelos níveis localizados mais abaixo na hierarquia da organização. Regras estabelecem relações entre diferentes partes da organização, servindo para orientar escolhas entre alternativas quando surgem conflitos. Agem facilitando o relacionamento entre as pessoas a medida que o trabalho avança, resolvendo problemas de interdependência, combinando recursos as tarefas, geram acordo entre as partes.
<b>OBJETOS E REPRESENTAÇÕES</b>	Coordenam fornecendo informações. Fornecem uma referência comum, em torno da qual as pessoas interagem, alinham condutas, atividades e criam significados compartilhados. Facilitam o aprendizado entre grupos, ajudam na criação de entendimentos compartilhados no processo de trabalho, ajudando a coordenar. As representações podem ajudar aos integrantes do grupo a estabelecer uma visão compartilhada do trabalho e tarefas que todos realizarão.

<b>PAPÉIS E FUNÇÕES</b>	Os papéis representam expectativas associadas a posições sociais, e por isso podem facilitar a manutenção do comportamento esperado ao longo do tempo. Ao saber quais tarefas estão associadas a funções específicas auxilia a coordenação entre as pessoas. Funções representam os relacionamentos entre as pessoas e auxiliam e embasam as interações entre os indivíduos. O uso de papéis para coordenar o comportamento por meio do monitoramento é uma das funções da hierarquia formal. Funções ajudam a criar entendimento compartilhado das responsabilidades.
<b>ROTINAS</b>	São padrões repetidos de comportamento, lastreados por regras e costumes. Fornecem um modelo para conclusão de uma tarefa. Reúnem pessoas e cria uma perspectiva comum entre grupos, ao se estabelecer uma sequência de atividades, as rotinas promovem um meio para as partes interdependentes, para verificar como a tarefa está progredindo. Possuem a capacidade de determinar quando um grupo concluiu seu trabalho e outro deve assumir. Criam conexões entre as partes interdependentes. Ajudam a estabelecer uma perspectiva comum sobre a tarefa.
<b>PROXIMIDADE</b>	A proximidade física entre pessoas influencia a quantidade de interação e comunicação entre as pessoas, onde a visibilidade e familiaridade impactam na coordenação. Os membros podem ver o que os outros estão fazendo na tarefa, obtendo de imediato dados do andamento do trabalho, realizando ajustes no seu próprio trabalho. Visibilidade é estabelecida por meio do monitoramento estabelecido de práticas, bem como observação informal e lateral do comportamento de terceiros. Co-presença e co-localização permite acompanhar os que os outros estão fazendo e alinhar, corrigir, copiar ações. Permite uma atualização instantânea do progresso da tarefa. Proximidade leva a familiaridade, onde está possui elementos cognitivos entre indivíduos, elemento emocional na forma de afeto e elemento comportamental e maior familiaridade leva a relacionamentos mais fortes e incentiva ao reconhecimento da interdependência. Familiaridade melhora a coordenação porque permite que integrantes do grupo antecipem ações de outros membros e fazer ajustes antecipando reações de outros integrantes e no desenvolvimento da confiança, logicas de relacionamento que surgem a medida que parceiros compartilham conhecimentos provados e confiam nas habilidades entre os indivíduos, impactando na melhoria da coordenação. À medida que todos ganham experiência trabalhando em conjunto a coordenação melhora. Isso ajuda no desenvolvimento e na aprendizagem entre os indivíduos, que podem usar a memória do grupo como espécie de repositório de informações para executar determinada tarefa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020, com base em Okhuysen e Bechky, 2009.

As **rotinas** auxiliam na coordenação ao pré-estabelecer as tarefas a serem realizadas, bem como certa sequência a ser executada (THOMPSON, 1967; VAN DE VEN *et al*, 1976). Se constituem em padrão repetitivo e reconhecível de ações dependentes, com base em práticas, que envolvem múltiplos agentes (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Assim, configuram-se em práticas, as quais são constituídas de ações que são continuamente geradas e modificadas em um determinado contexto de regras e expectativas, a medida que são promulgadas (JARZABKOWSKI *et al*, 2012).

Para Feldman e Rafaeli (2002) as rotinas são ações recorrentes e padrões de comportamento de vários membros da organização que aumentam as conexões entre as pessoas e auxiliam no desenvolvimento de entendimentos compartilhados sobre o que deve ser realizado. Isso auxilia a manter certo padrão de comportamento que coordena as

ações de indivíduos, ao tempo que adapta às variações no ambiente interno e externo, podendo ocorrer entre pessoas de diferentes organizações. Nesse sentido, ao pré-especificar tarefas, codificando as melhores práticas, apresentando aprendizados de experiências anteriores, melhorando as interações, os recursos individuais e transformando em capacidades organizacionais, as rotinas podem facilitar a ação coordenada, sendo importantes em atividades que envolvem nível altos de incerteza (GITTELL, 2002). Gittel (2004) em seu estudo sobre na área da saúde, por exemplo, identificou o que chamou de rotina interorganizacional. Neste caso, um mecanismo de coordenação adotado dentro da unidade hospitalar foi estendido para relacionamentos externos à organização.

Os **sistemas de informação** também são considerados um mecanismo de coordenação, pois ajudam as pessoas a trabalharem juntas, para gerenciar projetos, acompanhar tarefas, localizar e classificar mensagens eletrônicas, de forma eficaz; eles fornecem uma infraestrutura uniforme de informações a todos os envolvidos em processos de trabalho em comum (MALONE; CROWSTON, 1994).

Como apresentado, percebe-se uma variedade de mecanismos de coordenação, e a literatura tem caracterizado, geralmente de forma dicotômica, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 5 - Apontamentos dicotômicos dos mecanismos de coordenação identificados na literatura

<b>MECANISMOS DE COORDENAÇÃO</b>	
<b>PROGRAMADO:</b> Atividades dos membros da organização são especificadas com antecedência. Exemplos: Planos, regras, políticas, programas, cronogramas, previsões, reuniões agendadas, procedimentos formalizados e relacionamentos preestabelecidos (MARCH; SIMON 1958; VAN DE VEN; <i>et al</i> 1976; ARGOTE; 1982).	<b>NÃO-PROGRAMADO:</b> Atividades não são especificadas previamente, sendo elaborada no local pelos membros da organização, onde ocorre o compartilhamento in loco de informações visando limitar as demandas, vinculadas ao aumento da incerteza. Tende a ser menos eficaz em condições de baixa incerteza e mais eficaz em situações de alta incerteza. Exemplos: Autonomia dos membros da organização, políticas gerais da unidade e ajuste mútuo entre os membros da organização (ARGOTE, 1982).
<b>PADRONIZADO:</b> Regras predeterminadas condicionam o desempenho de cada atividade (MALONE; CROWSTON; 1994).	<b>AJUSTE MUTUO:</b> Processo de ajustar todos os fatores de uma situação, onde cada ator faz ajustes contínuos para gerenciar interdependências (THOMPSON 1967; (MALONE; CROWSTON; 1994). <b>FEEDBACK:</b> Práticas situadas, onde os atores improvisam, inovam, e ajustam rotinas de trabalho ao longo do tempo, em respostas a contingências e incertezas (MALONE E CROWSTON, 1994)

<p><b>MECANICISTA:</b> Controle e tomada de decisão com base em estratégias centralizadas. Exemplos: Regras, procedimentos e planos, descrição detalhadas de cargos, cadeias formais de comando, separação especial de membros das equipes, memorandos formais, são utilizados para ditar objetivamente o comportamento apropriado e minimizar disputas sobre responsabilidades e alocação de recursos (ANDRES; ZMUD; 2001).</p>	<p><b>ORGÂNICO:</b> Cooperativa, com estratégias descentralizadas, apresenta maior capacidade de trocar e processar informações em tempo hábil. Troca de informações entre pares, visando esclarecimento e alinhamento. Comunicação espontânea permite maior interação e diálogo, a aquisição, compartilhamento e integração de conhecimentos necessários para concluir um trabalho. Comunicação informal e aberta facilitando o esclarecimento de papéis, reunindo conhecimentos e habilidades dos membros, para coletivamente descobrir estratégias eficazes para concluir a tarefa (ANDRES; ZMUD, 2001).</p>
<p><b>FORMAL:</b> Coordenação de atividades e distribuição do conhecimento ocorre por meio de certificação das relações de autoridade, onde a coordenação é obtida por meio da melhoria vertical de processos burocráticos. Determinação objetiva do locus da autoridade responsável pela tomada de decisão. Exemplos: Estrutura hierárquica vertical e formal, centralização, formalização (TSAI, 2002).</p>	<p><b>INFORMAL:</b> Relações laterais informais, por meio de interação social, fornecendo canais para compartilhamento de recursos, ideias, reduzindo a incerteza percebida, aumentando a confiança e o fluxo de conhecimento dentro da organização. O compartilhamento de conhecimento ocorre por meio de um processo social complexo que exige esforços significativos para colaboração, auxiliando na aprendizagem organizacional. Exemplos: Conexões, relações laterais informais, interações e eventos sociais, relações pessoais, comunicações informais e espontâneas entre membros da equipe em locais públicos, salas de café e corredores (TSAI, 2002; ESPINOSA; <i>et al</i>, 2004).</p>
<p><b>EXPLÍCITO:</b> A coordenação de equipes ocorre por meio de mecanismos de programação de tarefas ou por comunicação, utilizados propositadamente para gerenciar suas múltiplas interdependências. Utilizada para gerenciar aspectos mais estáveis e previsíveis do trabalho. Requer que membros da equipe se comuniquem para articular planos, definir responsabilidades, e buscar informações para realização de tarefas em comum. Exemplos: cronogramas, planos, procedimentos, comunicação formal, por escrito (ESPINOSA; <i>et. al</i>, 2004; RICO; <i>et. al</i>, 2008).</p>	<p><b>IMPLÍCITO:</b> Ocorre sem intenção, inconscientemente, por meio da cognição da equipe, a qual é baseada no conhecimento compartilhado, ou seja, modelos mentais compartilhados, que os integrantes possuem sobre a tarefa e um sobre o outro, ajudando a entender o que está acontecendo e prever o que acontecerá e quais ações os membros provavelmente adotarão, ajudando a gerenciar dependência de tarefas. Ocorre quando membros da equipe conseguem <b>antecipar</b> ações e necessidades de seus colegas, alterando, ajustando e adaptando suas contribuições para atingir objetivos comuns, <b>ajustando dinamicamente</b> seu comportamento as demandas e tarefas, sem ter que comunicar-se diretamente ou planejar a atividade. Conhecimento compartilhado de conceitos-chave, processos e produtos, saber quem sabe, o que está acontecendo com a tarefa e quem está por perto ajuda as equipes a coordenarem. Surgem à medida que membros da equipe desenvolvem experiência com a tarefa e interação entre si (ESPINOSA; <i>et al</i>, 2004; RICO; <i>et al</i>, 2008).</p>
<p><b>ESTRUTURADO:</b> Atividades de coordenação pré-especificadas, por meio de processos rotinizados (CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).</p>	<p><b>NÃO-ESTRUTURADO:</b> Atividades de coordenação que são determinadas por aspectos emergentes da situação e determinadas pelos atores envolvidos. Os atores tem autonomia para tomar decisões sobre como a coordenação ocorre (CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Claggett e Karahanna (2018), além das categorias estruturado e não-estruturado, apontaram outras duas categorias híbridas de mecanismos de coordenação: conteúdo não-

estruturado, em que a seleção de atores é pré-especificada por processos rotinizados, mas o conteúdo da entrega é desestruturado e emergente, surgindo ao longo do desdobramento do mecanismo de coordenação; e ator não-estruturado, em que a seleção de atores é emergente e não especificada, e o conteúdo é pre-estabelecido. Nesse sentido, reforçam que os mecanismos de coordenação não se excluem, sendo usados alternadamente, de acordo com os objetivos e o contexto no qual surge a necessidade da coordenação.

### *2.1.5.3 Coordenação relacional*

Com enfoque nas relações, Gittell (2002, 2006; 2016) aborda a denominada coordenação relacional, como alternativa à dicotomia aos mecanismos estruturados e não estruturados, a qual é definida como o processo de interação mútua que envolve dimensões de comunicação e relações para integração e realização de tarefas. A coordenação relacional é composta por três dimensões relacionais (metas em comum, conhecimento compartilhado e respeito mútuo) as quais são suportadas por quatro dimensões relacionadas à comunicação (frequente, oportuna, precisa e focada na resolução de problemas). A autora assevera que os relacionamentos melhoram os resultados da coordenação, apontando a relação entre comunicação e qualidade no relacionamento entre os atores, ocorrendo reforço recíproco e diretamente proporcional.

Sob esta perspectiva, os relacionamentos são emergentes e informais, não sendo deliberadamente criados ou prescritos por meio de estruturas organizacionais formais. Tais relacionamentos possuem natureza interpessoal, aumentando o envolvimento, a lealdade e a confiança, permitindo conexões emocionais e cognitivas. Os canais de comunicação são emergentes, sendo criados pelos envolvidos conforme a necessidade de realizar os trabalhos. Assim, relações fortes afetam a frequência, pontualidade, precisão e natureza de resolução de problemas da comunicação, possibilitando que os envolvidos no processo de trabalho gerenciem suas interdependências, auxiliando a melhoria do desempenho e eficiência (GITTELL, 2002).

A coordenação relacional media os efeitos de mecanismos estruturados e não estruturados, também apresentando relação bidirecional, onde tais mecanismos podem reforçar e melhorar a comunicação e as relações entre os atores (GITTELL, 2002). A partir desse entendimento, Claggett e Karahanna (2018) observam que altos níveis de coordenação relacional podem resultar em maior eficiência, pois permitem que os envolvidos gerenciem melhor as interdependências para realização das tarefas.

Gittell (2006) destaca que a existência de **objetivos compartilhados** gera entendimento mútuo das tarefas a serem realizadas para alcançar um objetivo coletivo, auxiliando na melhoria da compreensão do trabalho coletivo, estabelecido entre todos os atores envolvidos. Nesse sentido, a adoção de objetivos mutuos aumenta a coesão do grupo, a sua motivação, e as expectativas de cumprimento de metas. Por outro lado, objetivos concorrentes podem gerar diversos comportamentos contraproducentes entre as partes envolvidas em determinado projeto, como sabotagens, concorrendo inclusive para diminuir a motivação e o compromisso para o alcance dos objetivos (ANDRES; ZMUD, 2001).

O **conhecimento compartilhado**, por sua vez, está relacionado ao conhecimento sobre os papéis e as atribuições dos outros atores envolvidos no processo de coordenação, os quais possuem funções distintas, podendo apresentar diferentes modelos mentais do fluxo de trabalho e contexto, decorrentes da experiência profissional. Assim, o conhecimento sobre os papéis dos demais agentes possibilita um ajuste dinâmico de comportamento e antecipação, além da sintonia sobre as necessidades dos outros atores e uma melhor comunicação e consciência de quem precisa saber o quê, e qual o grau de urgência (GITTELL, 2006; 2016).

Já o **respeito mútuo** pelo trabalho de outras pessoas incentiva o emprego e a valorização das contribuições de outras pessoas e a avaliação do impacto de suas ações sobre terceiros, reforçando o direcionamento do agir com relação ao processo geral da tarefa. Assim, a coordenação relacional, apontada como uma forma mais espontânea de coordenação, tende a ser mais eficaz em condições de incerteza, devido a sua flexibilidade e adaptabilidade (GITTELL, 2002).

Gittell (2002) aponta, ainda, como mecanismos de coordenação relacional, as rotinas, os gerentes e as reuniões de equipe, os quais facilitam a interação e fortalecem o relacionamento entre os envolvidos na tarefa. As rotinas facilitam a coordenação ao pré-especificar tarefas e codificando melhores práticas e experiências anteriores. Gerentes, seriam os contatos multifuncionais, cujo papel principal é integrar o trabalho de outros, atravessando fronteiras funcionais, onde o trabalho assume a forma de um projeto, processo, produto ou prestação de serviço. Reuniões de equipe dão oportunidade dos participantes de coordenar tarefas diretamente entre os mesmos, facilitando a gestão das interdependências e a interação, melhorando a coordenação sob condições de incerteza. Assim, a comunicação da equipe favorece à linguagem compartilhada, os entendimentos e a apuração de vocabulário, que melhoram a capacidade de interpretação das

informações que são transmitidas por meio dos mecanismos de coordenação (CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que pautaram a presente pesquisa. Num primeiro momento é evidenciada a caracterização da pesquisa. Na sequência parte-se para as técnicas de coleta e análise de dados, revisão sistemática e limitações da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa desenvolvida tem natureza qualitativa, ao permitir a interpretação de como uma instituição formada pela coordenação de várias organizações ocorre na prática, além de possibilitar a compreensão do significado e a descrição desse fenômeno em seu contexto (GOLDENBERG, 1999, p. 63).

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo cujo caráter concentra-se especificamente no tipo de evidência (o que as pessoas dizem ou fazem), proporcionando o entendimento do significado do que está acontecendo (GILLHAM, 2000, p. 10).

A partir da lente da pesquisa qualitativa, a experiência pessoal do pesquisador, que faz parte da instituição analisada, assim como a intuição e o ceticismo trabalham em conjunto, buscando refinar as teorias e os experimentos, baseando-se principalmente na percepção e na compreensão humanas (STAKE, 2010, p.11).

No caso em específico do presente estudo, a escolha da adoção da pesquisa qualitativa, e todas as técnicas dela decorrentes, se explica em função da possibilidade de: a) investigar situações em que pouco se sabe sobre o que está acontecendo ou aconteceu; b) explorar as complexidades que estão além do escopo das abordagens mais “controladas”; c) explorar o interior de uma organização ou grupo para descobrir o que realmente está acontecendo a partir não somente da coordenação formal, mas também informal, o que só pode ser identificado de dentro, estudando o fenômeno a partir da perspectiva dos envolvidos; d) efetuar pesquisas sobre processos que levam a resultados e não necessariamente sobre o significado dos próprios resultados (GILLHAM, 2000, p. 11).

O método de abordagem adotado é o abdução, processo de investigação científica desenvolvido por Charles Sanders Peirce, em seus *Collected Papers* (1935-66) no qual:

Vendo-se confrontado com um fenômeno distinto daquele que seria esperado de acordo com as circunstâncias, o raciocinador examina suas particularidades e percebe algum traço marcante ou relações entre elas, o que, de imediato, reconhece como sendo característico de alguma concepção que já se encontra estocada em sua mente e assim, sugere-se uma teoria que poderia explicar (isto é, tornar necessário) aquilo que é surpreendente nesse fenômeno.(CP 2:755)

#### Segundo PEIRCE (1983):

Abdução é o processo para formar hipóteses explicativas. É a única operação lógica a introduzir ideias novas; pois que a indução não faz mais que determinar um valor, e a de dedução envolve apenas as consequências necessárias de uma hipótese pura. Dedução prova que algo **deve ser**; Indução mostra que algo atualmente é operativo; Abdução faz uma mera sugestão de que algo **pode ser**. (grifo meu)

Como método científico, a abdução se perfaz em preparatória, ao adotar uma hipótese ou proposição que levaria a uma predição do que pareceria ser um determinado fato, surpreendente. Se inicia a partir dos fatos, sem que exista qualquer teoria particular em vista neste momento inicial, a qual será necessária para explicar os fatos observados; assim, a abdução parte dos fatos e os considerando, sugere uma hipótese, um prognóstico geral, buscando uma teoria explicativa (SEBEOK; UMIKER-SEBEOK, 1983).

Abdução, também denominada como retrodução, hipótese, presunção ou argumento originário, seria uma espécie de acolhimento provisório de uma inferência ou hipótese, com o objetivo de realização de testagens futuras e isolamento do caso e da regra (ECO, 1983).

Seria um processo em que o investigador é confrontado com um fato observado, e com o objetivo de explicar e compreender esse fato, busca na sua mente um vislumbre de teoria, uma “conhecida lei ou regra da natureza ou verdade geral”, que poderá explicar o fato. É o resultado entre o confronto do conhecimento existente na cabeça do sujeito e o objeto investigado, inserindo o componente humano na lógica da pesquisa científica. Entre o resultado e a regra surge a abdução, que deriva, ao final, com a postulação de uma hipótese satisfatória (HARROWITZ, 1983).

Quanto à escolha do objeto de estudo, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, buscando compreendê-lo em seus próprios termos (GOLDENBERG, 1999, p. 33).

Trata-se de um caso único concernente a uma organização formada pela união de membros de várias instituições que atuam em conjunto, em um arranjo interinstitucional, que opera a partir de processos ou eventos complexos (YIN, 2005). A complexidade do

fenômeno que se pretende abordar refere-se ao nível de detalhamento das relações entre indivíduos e organização, bem como trocas processadas entre a organização e o meio externo no qual está operando.

Tendo em vista a escolha metodológica, buscou-se reunir o maior número de informações detalhadas possível, por meio de exaustivo e profundo mergulho no fenômeno delimitado, com uso de diferentes técnicas, almejando apreender a complexidade da situação e do fenômeno a ser investigado (GOLDENBERG, 1999, p.34).

A presente pesquisa ocorreu, geograficamente, no Estado de Santa Catarina, tendo como **unidade de análise** o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO), o qual se encontra estruturado por uma coordenação geral e 08 (oito) grupos regionais.

A coordenação geral está localizada em Florianópolis/SC e os grupos regionais estão estabelecidos em Florianópolis/SC, Joinville/SC, Chapecó/SC, Criciúma/SC, Lages/SC, Itajaí/SC, Blumenau/SC e São Miguel do Oeste/SC.

O GAECO conta hoje com agentes públicos, representantes do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), Polícia Militar (PMSC), Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC), Polícia Rodoviária Federal (PRF) e Secretaria de Estado Fazenda de Santa Catarina (SEF), conforme Quadro 6. Atua diretamente na coordenação e nos grupos, em atividades conjuntas de investigação que tem por alvo estruturas criminosas organizadas, sendo que esta atuação é regrada por termos de cooperação técnica firmados entre o Ministério Público e as demais instituições.

Quadro 6 - Efetivo geral de composição do GAECO, destacado por Instituição:

GAECO	MPSC	PMSC	PCSC	PRF	SEF	TOTAL
Coordenação Geral	08	04	02	01	01	16
Florianópolis	01	08	06	-	-	15
Joinville	01	08	05	-	01	15
Chapecó	01	06	04	-	01	12
Criciúma	01	06	05	01	-	13
Lages	01	08	05	01	-	15
Itajaí	01	08	05	-	01	15
Blumenau	01	08	05	-	-	14

São Miguel do Oeste	01	06	04	01	-	12
<b>TOTAL</b>	16	62	41	04	04	<b>127</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020. Com base em dados fornecidos pela Coordenação Geral do GAECO em junho/2020.

Cada grupo regional é constituído por um Promotor de Justiça, com função de coordenador, um Oficial da PMSC e um Delegado da PCSC, responsáveis por gerenciar as atividades do respectivo efetivo policial à disposição. Alguns grupos regionais, além deste efetivo, possuem Policiais Rodoviários Federais e Auditores da SEF em seus quadros.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa qualitativa, as técnicas mais comuns são a entrevista, a observação e o exame de artefatos, incluindo documentos (STAKE, 2010, p. 20). Partindo dessa premissa, este estudo utilizou a triangulação de dados de documentos, de entrevistas em profundidade semiestruturadas e da observação participante.

A **pesquisa documental** configurou-se na coleta e dados em fontes primárias, sejam documentos escritos ou não, integrantes de arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e fontes estatísticas (LAKATOS; MARCONI, 2003). Basicamente foram analisados o Ato 277/2019/PGJ DE 26/04/2019 que reestrutura, no âmbito do Ministério Público de Santa Catarina, o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas, bem como Convênios, Termos de Cooperação Técnica que regulam as atividades e a participação da Polícia Militar, Polícia Civil, Secretaria de Estado da Fazenda e Polícia Rodoviária Federal junto ao GAECO. Ainda, por se tratar de abordagem diretamente relacionada ao tema, foi objeto de análise e transcrição a sessão extraordinária de julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI's) 2838 e 4624, ocorrida em 19/02/20 no Supremo Tribunal Federal, sobre a constitucionalidade dos GAECOS e criação por lei estadual.

Na presente investigação foi utilizada a **entrevista semiestruturada** em profundidade, com uso de um roteiro de entrevista pré-definido, o qual continha uma lista de informações necessárias que se desejava obter de cada entrevistado (APÊNDICE A). As perguntas abertas foram realizadas em uma ordem prevista, as quais estavam alinhadas com o quadro teórico e os objetivos da pesquisa (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.188).

Considerando a complexidade da organização, optou-se pela amostra não probabilística intencional, utilizando como **critérios de escolha** para realização das entrevistas: a) **ser agente integrante do GAECO** (coordenação geral e nos grupos regionais): Promotor de Justiça, Policial Militar, Policial Civil, Policial Rodoviário Federal ou Auditor Fiscal da Fazenda; b) **estar em função de chefia**, atuando junto ao grupo, representando uma das instituições; c) **estar em função de execução** (operacional), atuando junto ao grupo, representando uma das instituições; d) **estar em atividade no GAECO há 01 (um) ano**, pelo menos;

Na fase de construção do projeto haviam sido previstas a realização de 38 entrevistas com o objetivo de ouvir todos os representantes das instituições no nível de chefia e um representante das instituições, de cada grupo regional, no nível operacional. Contudo, após a realização da entrevista número 19, não foi dada continuidade à coleta, tendo em vista a ocorrência de repetições de expressões e conteúdos das entrevistas, e a consequente saturação de dados.

Foram entrevistados agentes públicos atuantes no GAECO, com função de chefia, representantes de todas as instituições integrantes do grupo, sendo 05 (cinco) Oficiais da Polícia Militar, 04 (quatro) Promotores de Justiça, 03 (três) Delegados de Polícia, 01 (um) Policial Rodoviário Federal e 01 (um) Auditor da Fazenda Estadual. Ainda, foram entrevistados 05 (cinco) agentes públicos atuantes no GAECO, integrantes da Polícia Militar, com função de execução (operacional), totalizando 19 entrevistas.

A média de tempo de atuação junto ao GAECO dos entrevistados foi 06 (seis) anos. As entrevistas foram realizadas por meio audiovisual, entre os dias 27 de julho de 2020 e 18 de agosto de 2020, com duração média de 40 minutos; sendo que o conteúdo foi transcrito para fins de análise de conteúdo, com foco nas dimensões e categorias.

A identidade dos entrevistados foi preservada, sendo identificado apenas com codificação para fins de organização das análises e eventual referência na pesquisa. A codificação referência utilizada quando mencionada entrevista ou trecho na presente pesquisa foi com nome “Entrevistado”, seguido de numeração ordinal crescente (01,02,03 ...19): “Entrevistado 01” ou “E1”, “E2”, “E3”.

Ainda foi realizada **observação participante** como técnica de coleta de informações. Neste caso, o pesquisador, que faz parte da organização em análise, experimentou pessoalmente o fenômeno estudado para melhor compreendê-lo, não apenas captando as suas interpretações, mas agindo responsavelmente na interação com os demais, e assimilando o contexto da situação observada (STAKE, 2016).

Sendo assim, o pesquisador foi parte integrante do contexto, de forma a captar as ações produzidas mediante aspectos simbólicos, que podem incluir, por exemplo, hábitos e linguagem. Seu intuito foi o de apreender comportamentos no instante em que se desenvolviam, assim como a sua transformação, as consequências produzidas e o contexto envolvido, considerando ordenação de espaços, disposição de móveis de um local, os quais podem apontar eventuais sistemas de comunicação e hierarquia, por exemplo (QUIVY, 2005). Segundo Goldenberg (1999, p. 34), a observação apresenta a vantagem metodológica de permitir um acompanhamento prolongado e minucioso das situações, podendo revelar o seu significado para os indivíduos, complementando a técnica de entrevista em profundidade.

A observação realizada pelo pesquisador, ocorreu no período de novembro de 2019 até abril 2020, em dias e momentos diversos, pautada nas categorias de análise estabelecidas para a pesquisa, a qual teve como foco específico as **atividades diárias** do grupo (interações entre os agentes públicos, reuniões de trabalho, desenvolvimento de tarefas individuais e coletivas relacionadas a atividades de investigações conjuntas, etc.) e nas atividades relacionadas à deflagração de operações policiais (reuniões preparatórias, gestão de operações, coordenação das atividades, etc.) desenvolvidas pela unidade observada (elemento de análise): GAECO de Florianópolis/SC, local de trabalho do pesquisador.

Por meio de um roteiro de observações (APÊNDICE C e D), constando dados básicos como data, hora e local das observações, as observações foram inicialmente materializadas em breves apontamentos e comentários, os quais foram sendo posteriormente transcritos em documento digital, ao longo do período de observação, com o objetivo de constar a informações, com foco nas dimensões relacionadas aos objetivos da pesquisa, como mecanismos de coordenação formais e informais existentes, aspectos relacionados à estrutura física, comunicação, cooperação e conflitos. Por questões de vedação legal, técnica e ética, não foi explorado e mencionado qualquer conteúdo específico ou tema dos trabalhos investigativos desenvolvidos.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados coletados foram utilizadas as fontes teóricas para obtenção das categorias analíticas, as quais subsidiaram a análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com o

objetivo de enriquecer a leitura, e extrair conteúdos relevantes e outros significados intrínsecos na mensagem analisada (BARDIN, 1977, p. 30).

Os conteúdos das mensagens podem ser fragmentados por temas relacionados a determinados conceitos, que auxiliam na construção das unidades de análise, que, por sua vez, podem ser palavras, expressões ou enunciados relacionados aos objetivos da pesquisa, fornecendo sentido e valor (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Assim, o processo de exploração do material envolverá a coleta, a organização e o tratamento dos dados, com posterior identificação de expressões, palavras e esquemas que tenham relação com as dimensões e categorias analíticas advindas da revisão de literatura. A partir daí, buscou-se realizar um encadeamento de evidências, com o objetivo de trazer validade e confiabilidade à pesquisa.

As diversas fontes de evidência foram trianguladas de forma a permitir a ampliação da descrição, explicação e compreensão do fenômeno em estudo, por meio do cruzamento dos resultados obtidos com a análise documental, das entrevistas e da observação participante, aumentando a confiabilidade dos dados (GOLDENBERG, 1999, p.63)

De acordo com Yin (2005), o uso de diversas fontes de dados é necessário, principalmente nos estudos de caso, possibilitando a análise de aspectos convergentes e divergentes das evidências, o que permite conclusões mais completas. No Quadro 06, segue a síntese do método a ser adotado na investigação.

Quadro 7 - Desenho da pesquisa – Síntese do método

DESENHO DA PESQUISA - SÍNTESE DO MÉTODO			
<b>ABORDAGEM DA PROBLEMÁTICA E DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA</b> (GOLDENBERG, 1999) (GILLHAM, 2000) (STAKE, 2010)			Abdutivo
			Qualitativa
			Exploratória
			Descritiva
		- Termos de Cooperação Técnica, protocolos, regimentos, etc. Enfoque nas informações relacionadas as categorias analíticas <b>competência legal</b> (leis que regem os órgãos, definem missões, sanções e estabelecem autoridades);	

<p><b>TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS</b> (LAVILLE; DIONNE, 1999) (GOLDENBERG, 1999) (LAKATOS; MARCONI, 2003) (QUIVY, 2005) (STAKE, 2010)</p>	Levantamento documental	<b>formalização</b> (padronização de planos, procedimentos, documentos, contratos, convênios, relatórios); bem como identificação da presença de <b>mecanismos estruturados e não estruturados.</b>	<p><b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b></p>
	Entrevista Semiestruturada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizada de acordo com amostra probabilística não intencional, tendo como alvo agentes públicos integrantes da Organização investigada que exercem função de chefia e execução das atividades.</li> <li>- Uso de roteiro de entrevista a ser validado por grupo de especialistas e pesquisadores.</li> <li>- Enfoque nas informações relacionadas as categorias analíticas <b>gestão de dependências</b> (interdependência de recursos (informação, conhecimento, recursos legais, recursos organizacionais, experiência, edifícios, equipamentos, financeiro); <b>poder</b> (fontes de influência, desequilíbrios e bases de poder); <b>gestão de conflitos</b> (capacidade de mediar e negociar); <b>comunicação</b> (troca de informações por canais formais e informais, conhecimento, nas atividades e operações, relações laterais informais, forma, contexto); <b>confiança</b> (condição psicológica subjacente, causa ou resultado de comportamento específico, obrigação e expectativas mútuas, compartilhamento de significados e valores); <b>compartilhamento de propósitos</b> (alinhamento de metas e objetivos); e da presença de <b>mecanismos estruturados e não estruturados;</b></li> </ul>	
	Observação participante	Roteiro de observações, para coleta de informações, com foco nas dimensões relacionadas aos objetivos da pesquisa, como mecanismos de coordenação formais e informais existentes, aspectos relacionados as <b>todas as categorias analíticas estabelecidas no modelo de análise</b>	
<p><b>TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS</b> (BARDIN, 1977) (LAVILLE; DIONNE, 1999)</p>	Análise de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploração do material: coleta e organização de expressões, palavras, esquemas, etc.; que tenham relação com as dimensões e categorias analíticas derivadas da revisão teórica.</li> <li>- Tratamento dos resultados e interpretação;</li> <li>- Encadeamento de evidências.</li> </ul>	

(GOLDENBERG, 1999) (YIN, 2005)	Triangulação de evidências	- Cruzamento dos resultados obtidos com a análise documental, entrevistas e observações.	
-----------------------------------	----------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

O Quadro 08 mostra a relação entre os objetivos específicos da pesquisa e as técnicas de coleta e análise dos dados propostas.

Quadro 8 - Relação entre objetivos e o método adotado

<b>OBJETIVO GERAL:</b>		
Propor um <i>framework</i> dos mecanismos de coordenação para um arranjo colaborativo interinstitucional formado por entre diferentes instituições públicas, voltado para a investigação de organizações criminosas, em Santa Catarina.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS</b>	<b>TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS</b>
Caracterizar o arranjo colaborativo interinstitucional denominado Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina;	- Levantamento documental - Entrevistas semiestruturadas (foco nas categorias de análise) - Observação sistemática (foco nas categorias de análise)	Análise documental e de conteúdo
Identificar os mecanismos utilizados para a coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina;	- Entrevistas semiestruturadas (foco nas categorias de análise) - Observação sistemática (foco nas categorias de análise)	Análise de conteúdo
Verificar os fatores limitadores e facilitadores que influenciam a coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.	Entrevistas semiestruturadas (foco nas categorias de análise) - Observação sistemática (foco nas categorias de análise)	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Após apresentação da síntese do método, segue a descrição das etapas da revisão sistemática, que serviu para coleta dos marcos teóricos que lastrearam a investigação e posterior identificação das categorias de análise utilizadas na investigação.

### 3.4 REVISÃO SISTEMÁTICA

Inicialmente foram realizadas buscas livres sobre dissertações, teses e artigos científicos que abordassem os arranjos colaborativos entre órgão públicos e mecanismos

de coordenação interorganizacional, principalmente envolvendo equipes conjuntas de investigação, voltadas para o combate a organizações criminosas.

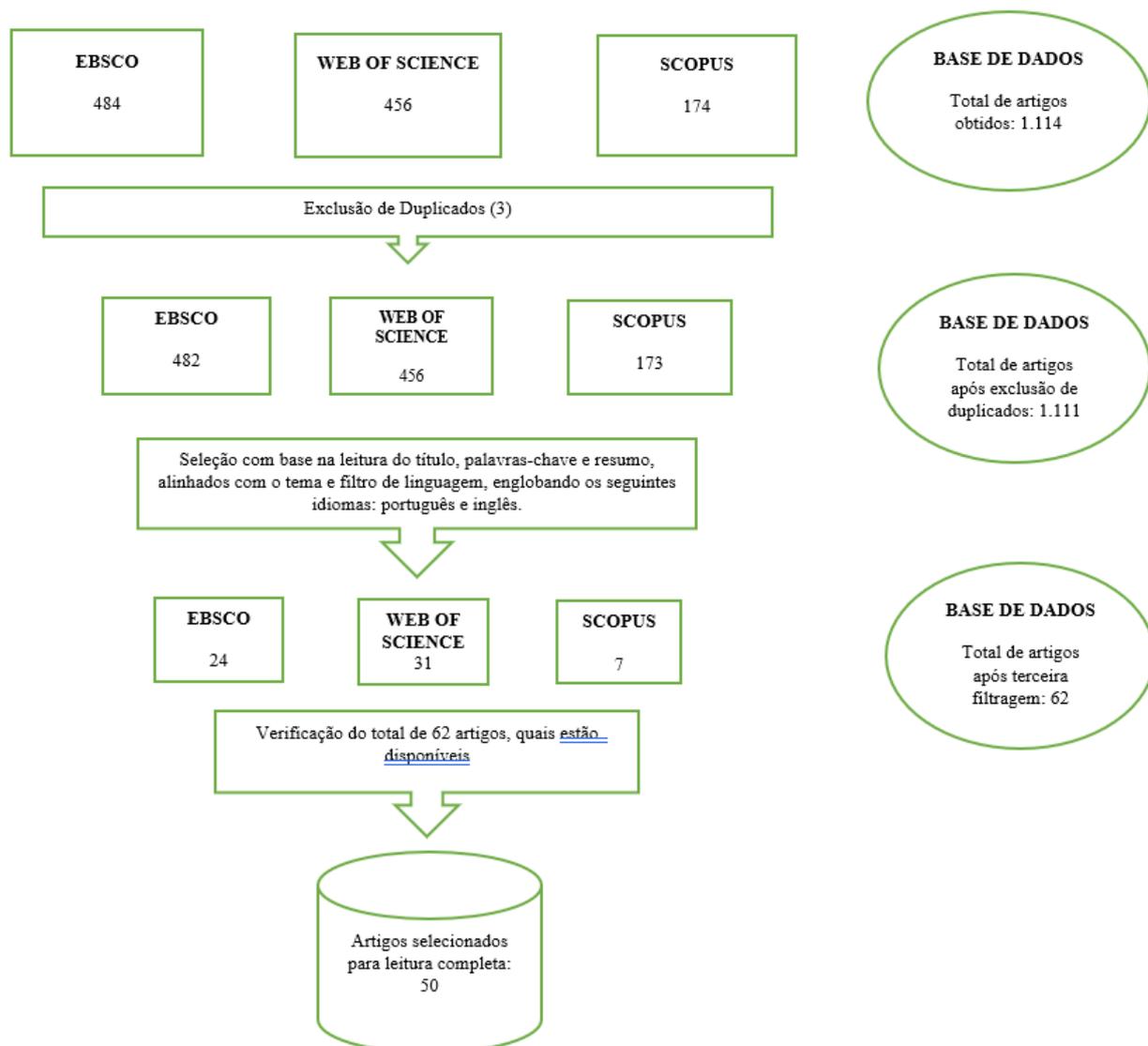
Na fase exploratória, foram encontrados artigos-chave, os quais apontaram as principais abordagens e conceitos a serem pesquisados. Esta etapa, com a apropriação de alguns conceitos e reflexão sobre os temas tratados, propiciou ao pesquisador uma compreensão mais aprofundada da temática em investigação. Assim, uma segunda etapa foi empreendida, buscando identificar, especificamente, as questões atualmente tratadas pelos pesquisadores no que diz respeito à escolha da pesquisa.

Nesta etapa foram concebidas e testadas algumas formatações de descritores, tendo por base os conceitos obtidos durante a busca exploratória. Após pesquisas nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Ebsco*, foi estruturada uma *query* a ser utilizada para a pesquisa de artigos nas bases de dados, tendo sido obtido sucesso na busca, em sua terceira versão, conforme pode ser observado na sequência. Como critérios de inclusão/exclusão foi utilizado um filtro de linguagem, englobando os idiomas português e inglês.

*“coordination” AND (coordination mechanisms OR interorganizational coordination OR interorganizational cooperation OR multi-agency cooperation OR interorganizational relationships OR “interagency coordination”)*

Com a consulta nas bases de dados, foram obtidos com a referida *query*, neste primeiro nível de filtragem, 174 artigos na base *Scopus*, 456 artigos na *Web of Science* e 484 artigos na *Ebsco*, totalizando 1.114 documentos. Na sequência, no segundo nível de filtragem, após a exclusão dos artigos repetidos, restaram da *Scopus* 173 artigos, na *Web of Science* 456 artigos e na *Ebsco* 482 artigos, totalizando 1.111 documentos. Posteriormente, foi realizada uma terceira filtragem, a partir da qual foram escolhidos, do total de artigos restantes, com base na leitura do título, palavras-chave e resumo, e filtro de linguagem os que tinham relação com o tema que se pretende pesquisar, resultando junto a *Scopus* 07 artigos, na *Web of Science* 31 artigos e na *Ebsco* 24 artigos, totalizando 62. Finalmente, foram verificados os artigos disponíveis, sendo identificados 50 documentos, os quais foram objeto de leitura completa.

Figura 1 - Resumo da sequência de busca nas bases de dados.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A partir desta etapa buscou-se realizar a construção da base teórica da pesquisa, como resultado do estado da arte e da revisão sistemática de literatura realizada, a qual serviu para o estabelecimento das dimensões e respectivas categorias de análise.

### 3.4.1 Categorias de análise

Como produto da fundamentação teórico-empírica (estado da arte e revisão sistemática), foi elaborado um modelo de análise, com as dimensões e categorias a serem pesquisadas, e que serviram de guia para análise dos dados e dos resultados da pesquisa.

Quadro 9 - Quadro síntese do Modelo de Análise

TEMA	DIMENSÕES	CATEGORIAS (Mecanismos de coordenação)
<p><b>COORDENAÇÃO ENTRE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS</b> (Problemática da pesquisa)</p>	<p><b>TÉCNICO-LEGAIS</b> (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999)</p>	<p>- <b>COMPETÊNCIA LEGAL</b> - Leis que regem os órgãos, definem missões, sanções e estabelecem autoridades (VAN DE VEN; WALKER, 1979; WEBB, 1991; REGENS, 1988; AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; AGRANOFF, 2003; JENNINGS; KRANE, 1994; MINTZBERG, 2001).</p> <p>- <b>FORMALIZAÇÃO</b> - Padronização de planos, procedimentos, documentos, contratos, convênios, relatórios (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG, 2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011).</p> <p>- <b>GESTÃO DE DEPENDÊNCIAS</b> - Interdependência de recursos (informação, conhecimento, recursos legais, recursos organizacionais – força de trabalho, habilidades - experiência, edifícios, equipamentos, dinheiro) (VAN DE VEN; WALKER, 1979; WEEB, 1991; MANOLE; CROWSTON, 1994, AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; WILLIAMS, 2002).</p>
	<p><b>POLÍTICAS</b> (AGRANOFF; MCGUIRE, 1999)</p>	<p>- <b>PODER</b> - Fontes de influência, desequilíbrios e bases de poder (REGENS,1988; AGRANOFF; MCGUIRE, 2001, AGRANOFF, 2003).</p> <p>- <b>GESTÃO DE CONFLITOS</b> - Capacidade de mediar e negociar (GANDORI; SODA, 1995; JENNINGS; KRANE, 1994; WILLIAMS, 2002; MGUIRE, 2006; GARDET; MOTHE, 2011; KOZUCH; MAŁYJUREK, 2016).</p> <p>- <b>COMUNICAÇÃO</b> - Troca de informações por canais formais e informais, conhecimento, nas atividades e operações, relações laterais informais (MALONE; CROWSTON, 1994; GANDORI; SODA, 1995; MINTZBERG, 2001; TSAI; 2002; AGRANOFF, 2003; MCGUIRE, 2006; GITTELL; WEISS, 2006; KAPUCU, 2006).</p> <p>- <b>CONFIANÇA</b> - Condição psicológica subjacente, causa ou resultado de comportamento específico. Obrigação e expectativas mútuas, compartilhamento de significados e valores (ALTER; HAGE, 1993; AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; MINTZBERG, 2001; MCGUIRE, 2006; GARDET; MOTHE, 2011).</p>

		- <b>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</b> - Alinhamento de metas e objetivos (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016).
	<b>OPERACIONAIS (GRUPO)</b>	<p>- <b>MECANISMOS ESTRUTURADOS</b> – Exemplo: Planos, regras, cronogramas, reuniões agendadas, procedimentos formalizados e relacionamentos preestabelecidos, descrição detalhadas de cargos, cadeias formais de comando, estrutura hierárquica vertical e formal, centralização (MARCH; SIMON 1958; VAN DE VEN; <i>et al</i>, 1976; ARGOTE; 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD; 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; <i>et al</i>, 2004; RICO; <i>et al</i>, 2008; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).</p> <p>- <b>MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS</b> – Exemplo: Ajustes mútuos, improviso, troca de informações entre pares, Comunicação informal e espontânea, Relações laterais informais, por meio de interação social, autonomia para tomar decisões. (ARGOTE, 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD, 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; <i>et al</i>, 2004; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

O modelo de análise consolidado pautou todas as análises e triangulação de evidências realizadas e que fazem parte da próxima seção.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo realizado, com seu contexto e particularidades, pode limitar a possibilidade de generalizações de alguns achados. As limitações da pesquisa ainda podem ser relacionadas principalmente ao tempo exíguo, disponível para aplicação dos instrumentos de coleta de dados (entrevista e observação direta), a não familiaridade do pesquisador com a teoria organizacional que trata sobre coordenação interorganizacional, além do fato de o pesquisador integrar a organização (arranjo interorganizacional) alvo da investigação, podendo ter ocorrido vieses na coleta e na análise dos dados, por conta de interpretações que podem conter juízo de valor.

Ainda sobre o viés ou parcialidade do pesquisador, Goldenberg (1999) menciona que há a necessidade de que o mesmo tenha consciência da interferência de seus valores no destaque e direcionamento do problema estudado, na construção e aplicação dos instrumentos de coleta, sendo sua tarefa reconhecer este viés para poder prevenir sua interferência nas conclusões; para a autora, ao reconhecer a não neutralidade do pesquisador na pesquisa qualitativa em ciências sociais, não sendo possível alcançar a

objetividade, o conhecimento objetivo, o pesquisador deve focar na objetivação: o esforço controlado para minimizar a subjetividade, para não fazer do objeto construído, um objeto imaginado, inventado.

## 4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Na presente seção são apresentados os dados oriundos do processo metodológico descrito no capítulo anterior. Parte-se da caracterização do Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO), objeto da pesquisa. Na sequência são descritos os mecanismos de coordenação presentes, assim como os fatores limitadores e facilitadores da coordenação do arranjo interinstitucional estudado, correspondentes aos objetivos específicos estabelecidos para este estudo.

A análise dos dados apresentada teve como base as categorias de análise estabelecidas a partir da teoria, as quais são destacadas ao longo do desenvolvimento do capítulo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO COLABORATIVO DENOMINADO GAECO

Os documentos históricos pesquisados apontam para a **formalização** (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG, 2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011) da estrutura interinstitucional em Santa Catarina, como originária do primeiro termo de cooperação técnica (ANEXO A e B), celebrado entre o Ministério Público do Estado de Santa Catarina e a Secretaria de Estado da Segurança Pública, com o objetivo de fixar normas para ação integrada e cooperação técnica visando o combate à macrocriminalidade e o crime organizado no Estado de Santa Catarina, datado de 09/06/2000. Tal organização tinha seu objeto definido na cláusula primeira, onde era prevista a reunião de esforços para combate a estruturas criminosas, já indicando compartilhamento de propósitos dos órgãos conveniados (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016):

Respeitadas as atribuições constitucionais das partes conveniadas, o presente Termo de Cooperação Técnica tem por objeto a conjunção de esforços pelos órgãos envolvidos visando o combate à macrocriminalidade e o crime organizado, através da constituição de uma estrutura de investigação especial, mantida pelo Centro de Apoio a Investigações Especiais do Ministério Público (CAIE), que emprestará apoio e desenvolverá ações necessárias para desvendar e desbaratar organizações criminosas com atuação no Estado de Santa Catarina.

O Decreto 1.864, de 05 de dezembro de 2000, aprovou o referido Termo de Cooperação Técnica que inaugura, no Ministério Público de Santa Catarina, a atuação de forma articulada para combate à criminalidade organizada, revelando a materialização de **interdependência** (MANOLE; CROWSTON, 1994, AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; WILLIAMS, 2002), no que tange ao fornecimento de **recursos** organizacionais, recursos legais e informações, entre as partes conveniadas. De acordo com o Termo, em sua cláusula segunda, compete ao Ministério Público: acompanhar investigações, fornecer instalações físicas para desenvolvimento das investigações, fornecer apoio técnico-jurídico, receber e dar a devida destinação a informações e documentos. Já na cláusula Terceira, consta o que coube à Secretaria de Segurança Pública: colocar um Delegado de Polícia e um Investigador à disposição da estrutura, emprestar apoio logístico às investigações.

Nas entrevistas, foram identificadas referências históricas ao desenvolvimento do que é hoje o GAECO, principalmente com relação à evolução da nomenclatura, sendo antes denominado de Coordenadoria de Investigações Especiais (CIE). O objetivo central da estrutura então criada era realizar investigações de crimes complexos que a polícia, sozinha, não tinha condições de realizar:

Voltando lá atrás na história do GAECO, em quando foi criado, antes de ser criado o nome GAECO, era denominado Coordenadoria de Investigações Especiais. Nessa época o então GAECO era constituído basicamente de um membro do Ministério Público e alguns servidores [...] ele tinha um laço grande com a Polícia Militar e com a Polícia Civil, mas com a Polícia Militar principalmente [...] na época ele acabava usando a estrutura da Polícia Militar através da inteligência e da Polícia Civil através da DEIC [...]. (E1)

[...] a criação inicialmente do CIE, foi criado para fazer uma investigação que a polícia não resolvesse ou que a polícia não tivesse intenção de resolver [...]. (E18)

Tal resgate histórico, além de contextualizar e apontar possivelmente os primeiros atos formais que balizaram a estruturação do que hoje se conhece como GAECO em Santa Catarina, demonstra que vem de longa data tal formatação entre as instituições (completa 20 anos em 2020).

Atualmente, o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) é regulado no âmbito do Ministério Público pelo Ato 277/2019/PGJ, o qual em seu artigo 1º destaca:

Art. 1º O Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) tem como finalidade a identificação, prevenção e repressão às

organizações criminosas, à macrocriminalidade e aos delitos de maior complexidade, sofisticação no seu processo de organização e execução, ou relevância social, cujas atividades ilícitas especializadas estejam sujeitas à atuação dos membros do Ministério Público, de acordo com as regras de atribuição definidas pela regulamentação vigente.

O Ato estabelece no artigo 2º os tipos de atividades a serem realizadas pelo GAECO:

Art. 2º Ao GAECO competirá o exercício de atividades auxiliares de investigação em peças de informação, procedimentos preparatórios, inquérito civil, procedimentos administrativos, inquérito policiais, inclusive os militares, e procedimentos investigatórios criminais (PIC's), medidas cautelares e ações penais, em todos os graus de jurisdição, de onde se extraia a necessidade de sua atuação especializada para o combate a quaisquer ilícitos cometidos no contexto estabelecido no artigo 1º deste Ato.

No artigo 3º da normativa administrativa encontra-se a estrutura e a composição do grupo:

Art. 3º Para a consecução de seus fins, poderão compor o GAECO membros e servidores do Ministério Público, integrantes das Polícias Militar, Civil e Rodoviária Federal, da Fazenda Estadual, além das demais autoridades e dos órgãos envolvidos, direta ou indiretamente, com os fins previstos no artigo 1º deste Ato.

Dentro desta estrutura, a **competência legal**, as leis que regulam a atuação e estabelecem as missões de cada órgão integrante é reconhecida e preservada (VAN DE VEN; WALKER, 1979; WEBB, 1991; REGENS, 1988; AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; AGRANOFF, 2003; JENNINGS; KRANE, 1994; MINTZBERG, 2001), principalmente no que se relaciona à função do Ministério Público, que em apertada análise é o responsável por deflagrar a Ação Penal Pública, ou seja, receber as informações ou provas e oferecer a Denúncia à Justiça, para que se inicie o devido processo legal. Caso entenda necessário pode, o próprio Ministério Público, buscar produzir as provas, sozinho ou de forma conjugada com outras instituições, como é o caso do GAECO.

Nesse sentido, destaca-se a menção de trecho do voto do Ministro do Supremo Tribunal Federal Alexandre de Moraes, na sessão extraordinária de julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI's) 2838 e 4624, ocorrida em 19/02/20 no Supremo Tribunal Federal, sobre a constitucionalidade dos GAECOS no Brasil. Nela é enfatizada a competência legal do Ministério Público para presidir investigações, e a possibilidade de **coordenação** de atuações que envolvem **estruturas colaborativas**, com as Polícias Militares e Cíveis, sem que ocorra relação de subordinação ou desnaturação da missão constitucional de cada órgão:

[...] a coordenação é do membro do Ministério Público, do Promotor de Justiça. Porque isso é um grupo dentro da organização estrutural do Ministério Público, interna do Ministério Público, para exercer as funções que essa corte já referendou: a possibilidade do Ministério Público participar de investigações criminais; o próprio Ministério Público criar, instituir ou instaurar procedimentos de investigação criminal. Para que o Ministério Público, possa exercer as suas funções se previu a possibilidade de Policiais Militares e Policiais Civis serem requisitados e designados [...]. (Ministro ALEXANDRE DE MORAES 08:10 min.)

[...] a pedido do Ministério Público o delegado geral e o comandante-geral vão designar para atuar junto ao GAECO, cada uma no exercício das suas funções. Como funcionam os GAECOS? Como funcionam esses grupos atuação para o exercício dessa importante função de combate à criminalidade organizada e a corrupção? Se designa delegados, policiais civis e militares para exercer, dentro daquele procedimento, as funções de polícia judiciária e polícia preventiva repressiva. Não se altera, não se desnatura a função de cada corporação, de cada órgão; mas no âmbito daquele procedimento de investigação criminal do Ministério Público há uma equipe [...]. (Ministro ALEXANDRE DE MORAES 09:29 min.)

[...] aqui é uma cooperação; aqui o que se dá é a junção de esforços, com base, como disse, nos artigos constitucionais que permitem ao Estado, tanto no âmbito do Ministério Público quanto das Polícias, do Executivo e do próprio Poder Judiciário. O artigo 125, a possibilidade de, no exercício de competência concorrente, da subsidiariedade, estabelecer regras mais próximas as peculiaridades do Estado para o combate à criminalidade organizada [...] a constituição autoriza, não há aqui, a meu ver, nenhum ferimento às funções institucionais do Ministério Público, que é ele que coordena, é órgão interno, com orçamento do Ministério Público e apoio da Polícia Civil e Polícia Militar, apoio esse que não desnatura, em momento algum, as funções constitucionais de polícia judiciária e polícia preventiva e repressiva [...]. (Ministro ALEXANDRE DE MORAES 22:05 min.)

Os dados coletados nas entrevistas explicitam o pleno entendimento do que vem a ser o arranjo interinstitucional denominado GAECO, suas missões e estrutura, nas palavras dos seus integrantes:

O GAECO é um órgão de apoio do Ministério Público composto pela Polícia Militar, Polícia Civil e o próprio Ministério Público, através dos seus membros e com o objetivo de investigar organizações criminosas, de uma forma mais objetiva, aquelas que não são rotineiramente investigadas quer que seja por sua estrutura que seja por dificuldade na investigação, pelas próprias polícias né, pelas polícias de forma individual, seja ela a Polícia Judiciária, Polícia Militar né. Então o próprio Ministério Público, através do Procedimento de Investigação Criminal, com a união das três instituições e as outras também que compõem né, a Fazenda Estadual Polícia Rodoviária Federal, união de todas as instituições pretende-se chegar mais longe nas investigações e atuar naquelas investigações onde esses nossos órgãos de origem, não conseguem individualmente investigar. (E3)

[...] grupo interinstitucional formado por profissionais selecionados para atuar de forma integrada né, no combate às organizações criminosas, naqueles crimes notadamente que são mais difíceis de serem combatidos em razão da estrutura organizacional [...]. (E5)

[...] uma força coletiva de trabalho das várias instituições de segurança do Estado Santa Catarina e parceiros outros [...] todos de interesse na persecução penal e na investigação criminal desses crimes de maiores complexidades. (E7)

O objetivo do GAECO é utilizar as peculiaridades de cada instituição, para abarcar um rol maior de possibilidades de resolução dos atos criminosos praticados por organizações criminosas, buscando sempre materialidade e autoria dos crimes investigados. (E8)

[...] a missão do GAECO é justamente o auxílio as demais forças de segurança no combate à criminalidade especificamente. Como a gente sabe que as Polícias já tem as suas atribuições de origem, trabalhando com a criminalidade de regra violenta, o GAECO, por ser uma instituição, uma força-tarefa coordenada pelo Ministério Público, tem uma certa autonomia com relação ao poder executivo e uma autonomia maior para levar a cabo todas as ações e acaba, por esse motivo, eu tenho para mim, inclusive, voltando o foco nas investigações de crimes justamente contra administração pública né, crimes financeiros, licitação pública, o que não exclui a investigação de outros, como é o caso de caixeiros, organizações criminosas violentas que também estão investigados pelas demais instituições, mas que ter estrutura que tem acaba conseguindo aprofundar um pouco mais desse, nesta finalidade [...]. (E13)

[...] o GAECO ele é apresentado como uma força-tarefa que reúne órgãos da Segurança Pública para atuação do enfrentamento daqueles crimes considerados os mais complexos ou os crimes de relevância social, que uma atuação isolada por parte das forças policiais não se teria efetivamente o fim desejado. Eu coloco como uma força-tarefa assim chamada, mas que na verdade, em alguns momentos, se nós formos nos aprofundar na essência efetivamente, o conceito doutrinário do que vem a ser força-tarefa, o formato do GAECO, que é um órgão de apoio do Ministério Público estadual, ou seja, você tem um Ministério Público nesse protagonismo reunindo as forças, em especial, as forças policiais, convergindo os trabalhos dela para o enfrentamento do Crime Organizado [...]. (E15)

O Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) se encontra estruturado por uma coordenação geral e 08 (oito) grupos regionais, conforme Figura 02.

Figura 2 - Logomarca do GAECO



Fonte: Coordenação geral do GAECO, 2019.

A coordenação geral está localizada em Florianópolis/SC e os grupos regionais estão estabelecidos em Florianópolis/SC, Joinville/SC, Chapecó/SC, Criciúma/SC, Lages/SC, Itajaí/SC, Blumenau/SC e São Miguel do Oeste/SC.

A distribuição geográfica dos grupos regionais, por área de atuação (Comarcas), do GAECO em Santa Catarina, pode ser visualizada na Figura 03 a seguir.

Figura 3 - Distribuição geográfica dos grupos regionais, por área de atuação (Comarcas), do GAECO em Santa Catarina



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020. Com base em dados fornecidos pela coordenação geral do GAECO.

O GAECO conta hoje com cento e vinte e sete (127) agentes públicos, representantes do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), Polícia Militar (PMSC), Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC), Polícia Rodoviária Federal (PRF) e Secretaria de Estado Fazenda de Santa Catarina (SEF). Atua diretamente na coordenação e nos grupos, em atividades conjuntas de investigação que têm por alvo estruturas criminosas organizadas, sendo esta atuação regrada por termos de cooperação técnica firmados entre o Ministério Público e as demais instituições.

Cada grupo regional é constituído por um Promotor de Justiça, com função de coordenador, um Oficial da PMSC e um Delegado da PCSC, responsáveis por gerenciar as atividades do respectivo efetivo policial à disposição. Alguns grupos regionais, além deste efetivo, possuem Policiais Rodoviários Federais e Auditores da SEF em seus quadros.

Quadro 10- Efetivo geral de composição do GAECO, destacado por instituição:

GAECO	MPSC	PMSC	PCSC	PRF	SEF	TOTAL
Coordenação Geral	08	04	02	04	01	19
Florianópolis	01	08	06	-	-	15
Joinville	01	08	05	-	01	15
Chapecó	01	06	04	-	01	12
Criciúma	01	06	05	01	-	13
Lages	01	08	05	01	-	15
Itajaí	01	08	05	-	01	15
Blumenau	01	08	05	-	-	14
São Miguel do Oeste	01	06	04	01	-	12
<b>TOTAL</b>	16	62	41	07	04	<b>130</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020. Com base em dados fornecidos pela coordenação geral do GAECO em 2020.

Quanto à **formalização** atualmente o GAECO além do Ato 277/2019/PGJ de 26/04/2019, que reestrutura o GAECO, prevendo sua missão, estrutura e composição, existem os convênios firmados com a Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal, e Secretaria de Estado da Fazenda.

Na análise dos Convênios em vigência no GAECO foi possível identificar o reforço e a explicitação de que, “respeitadas as atribuições legais das partes conveniadas”, busca-se o estabelecimento de ação integrada, de conjunção de esforços para a prevenção

e repressão ao crime organizado, bem como definição de atribuições dos órgãos. Tal dado converge com as informações coletadas nas entrevistas, como destacado abaixo:

[...] nós temos normas gerais de organização, atos administrativos do Ministério Público que tratam de uma forma as atribuições, da divisão, vamos assim, regional das atividades órgãos de direção e coordenação. Enfim, as regras gerais e composição do GAECO e tem também os convênios ou acordo cooperação técnica. Cada estado tem uma forma diferente fazê-lo, em que regula as atribuições de todos os órgãos componentes daquela força-tarefa, daquela estrutura, que podem ser executados. (E7)

[...] Eu coloco como uma força-tarefa assim chamada, mas que na verdade, em alguns momentos, se nós formos nos aprofundar na essência efetivamente, o conceito doutrinário do que vem a ser força-tarefa, o formato do GAECO, que é um órgão de apoio do Ministério Público estadual, ou seja, você tem um Ministério Público nesse protagonismo reunindo as forças, em especial, as forças policiais, convergindo os trabalhos dela para o enfrentamento do Crime Organizado [...] ou seja um órgão efetivamente ordenado e mantido pelo Ministério Público, que passa a contar com a colaboração dos órgãos policiais, mediante convênios, termos de cooperação técnica e assim por diante, dentro dessa situação dessa coordenação que efetivamente é do Ministério Público. (E15)

Na categoria **gestão de dependências**, estabelecida para a pesquisa, pode-se identificar no artigo 14 do Ato 277/2019/PGJ, menção explícita a interdependência de recursos como informações e recursos organizacionais (MANOLE; CROWSTON, 1994, AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; WILLIAMS, 2002): “Respeitadas as limitações orçamentárias, os órgãos da Administração Superior do Ministério Público propiciarão apoio, informações e recursos materiais e humanos para consecução das finalidades previstas neste Ato.”

Tais dependências são também derivadas e descritas nos acordos oficiais, os Convênios, atualmente em vigência, que regulam a participação das demais instituições junto ao GAECO, e que formalizam a interdependência, com prescrição padronizada de interações (HALL, 2004). Podem ser citados como compromissos gerais de reciprocidade previstos: o fortalecimento de missões institucionais, por meio da ação integrada e seus resultados, o compartilhamento de informações, o intercâmbio de recursos humanos, financeiros, de bancos de dados e de equipamentos, todos para consecução dos objetivos dos convênios.

Dados coletados nas entrevistas também convergem e apontam como fator relevante a troca de informações, o acesso a conhecimento, experiências e recursos materiais, além da legitimidade proporcionada pela instituição de origem junto ao arranjo interinstitucional configurado no GAECO. Tais achados encontram embasamento na

teoria de relacionamento organizacional (OLIVER, 1990), a partir da qual tais fatores são apontados como determinantes para influenciar e motivar a construção do relacionamento interorganizacional, no caso, entre as instituições integrantes do GAECO. Como se percebe nas falas dos entrevistados E1, E3, E4, E6, E8 e E10:

[...] eu penso que falando de combate ao crime organizado, quanto mais instituições participarem de todo o processo de investigação, enfim, mais informações, mais acesso a gente tiver, falando da Polícia Militar, além da legitimidade [...] e falando da Polícia Militar a gente pode também falar do conhecimento técnico e [...] a gente acaba adquirindo conhecimento na área de investigação [...] eu acho que é uma troca de informações entre a Polícia Militar e o Ministério Público [...] além de falar conhecimento de modo geral, na aproximação da estrutura da Polícia Militar com relação à estrutura do Ministério Público [...]. Eu acho que também é importante a aproximação da Polícia Militar com o Promotor de Justiça. (E1)

[...] o GAECO acaba atuando numa forma de polícia que a gente imagina que seja ideal para recepção do ciclo completo de polícia, e isso faz com que quem participe também tenha a oportunidade de aprender, né? como como fazer [...] e essa participação no GAECO só tem mostrado para nós que esse é o caminho né? de interagir e atuar em todo o processo de persecução penal, né? Então, a vantagem nesse sentido de legitimar a nossa atuação como policial militar no ciclo completo de polícia. (E3)

[...] a vantagem da Polícia Militar na força-tarefa busca pelo ciclo completo de polícia, o acesso aos bancos de dados completos [...] competências funcionais e também, estar junto nessa tarefa de combate ao crime organizado [...] por dentro das informações que circulam [...]. (E4)

[...] sozinho não se consegue combater essa macrocriminalidade. Na área tributária também se nós pensarmos que o Ministério Público ou a Polícia Civil ou Polícia Militar ou Polícia Rodoviária Federal, para as polícias individualmente, também não conseguem. Então é necessário esse esforço conjunto, trazendo esse conhecimento e os vários integrantes das várias instituições tem para se possa identificar as fraudes e combater-las. Eu entendo ainda que o GAECO proporcionou [...] um destaque por conta da publicação das operações, isso faz com que os outros que atuam na mesma área, mesmo setor econômico, deixe de praticar certos tipos de fraudes porque sabem que existe a repressão [...]. (E6)

[...] Acredito que o fortalecimento da missão constitucional foi o principal motivo para a integração [...] Participando do GAECO a minha instituição ganha reconhecimento entres as demais instituições e o poder público, pois o nome GAECO tem um valor considerável entre a sociedade. Recebe a expertise dos integrantes do GAECO e, estrategicamente, estreita a comunicação com o Ministério público e demais instituições que integram o GAECO. (E8)

[...] é adquirir conhecimento, né? voltado para investigação como um todo, né? [...] eu, pelo menos, não tinha a visão que eu tenho hoje, né? De como se conduzir iniciar uma investigação. Eu acho que o conhecimento [...] é primordial, excepcional. (E10)

Na fala do Entrevistado 6 conversa com a literatura, no sentido de deixar evidente uma das características de um problema perverso, como a criminalidade organizada: a

busca de resolução envolve diversos atores, níveis de estrutura de autoridade, dentro e entre organizações (RITTEL; WEBBER, 1973).

Essa troca e direcionamento de recursos das diversas instituições, com o objetivo de enfrentar o problema perverso da criminalidade organizada, é também ressaltada como fundamental no julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADTs) 2838 e 4624, ocorrida em 19/02/20 no Supremo Tribunal Federal, sobre a constitucionalidade dos GAECOS no Brasil, pelo Ministro Luiz Fux, conforme segue:

[...] senhor presidente, já foi a época em que se apurava infração criminal com aqueles métodos tradicionais e retrógrados. Hoje nós temos essas grandes organizações criminosas, que elas exigem novas estratégias, uma nova análise da teoria da prova. Porque às vezes, não tem uma comunicação, não tem um *e-mail* do líder da organização criminosa e isso tudo deve ser apurado através de novas estratégias. E hoje já se chegou à conclusão que quanto mais o Estado se mostra disponível e com equipamentos necessários para o combate à criminalidade, essa criminalidade ela diminui e o Ministro Alexandre conseguiu comprovar, no meu modo, a sociedade, que essa disponibilidade do Estado em punir ela reclama existência de órgãos especializados como os GAECOS. E que à semelhança de qualquer servidor, ele é requisitado para compor esse grupo de atuação de combate à criminalidade que, no meu modo de ver, tem dado resultados muito positivos de um combate à corrupção. Inclusive resultados, digamos assim, de difundir o nosso País como um País que busca um patamar de ética e de legitimidade. E além do mais, embora se possa ter pressão contrária, o fato do Brasil criar esses órgãos, combater a corrupção, leva ao mundo a ideia de que nós fazemos. Nós fazemos com transparência e mostramos que estamos combatendo. De sorte que foi muito, muito feliz o voto Ministro Alexandre Moraes e não deixa pedra sobre pedra sobre a atuação desses grupos e a legitimidade dos mesmos [...]. (Ministro LUIZ FUX, 52:37 min.)

Quanto ao **formato de arranjo interorganizacional**, o histórico de iniciativa do Ministério Público Catarinense em buscar parcerias no ano de 2000, o Ato 277/2019/PGJ DE 26/04/2019 de reestruturação do GAECO, bem como os Convênios estabelecidos do Ministério Público com as demais instituições (Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal e Secretaria de Estado da Fazenda) para regular a sua participação no GAECO, explicitam a coordenação formal do GAECO por parte do Ministério Público. Nela, a instituição adota a posição de centralidade da rede, estabelecendo e mantendo relação com as demais instituições. Tais tipos de relações, apontam para que o formato do GAECO constitua o que Van de Ven e Walker (1979) denominam de **conjunto interorganizacional ou constelação**.

Figura 4 - Configuração do GAECO como conjunto interorganizacional ou constelação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Neste sentido, considerando o Ministério Público como agência líder, possuindo centralidade nesta forma de colaboração, com presença de certa verticalidade (REGENS, 1988; KAISER, 2011), com autoridade legal e recursos para conjugar esforços no sentido de coordenar investigações de organizações criminosas, é possível conceber, portanto, que no GAECO a **coordenação interorganizacional** é realizada pelo MPSC.

As atividades realizadas no GAECO estão todas relacionadas à investigação e à produção de provas em investigações de estruturas criminosas complexas, lançando mão de pesquisas em bancos de dados, uso de instrumentos especiais de produção de prova como interceptações telefônicas, telemáticas, análise de dados bancários e fiscais, além de diligências em campo e cumprimento de ordens judiciais de busca e apreensão e prisão, conforme se destaca na fala do Entrevistado E4:

[...] após uma demanda de pedido de apoio, de alguma instituição, o GAECO então faz levantamentos preliminares, as diligências de campo para levantamento de locais e pessoas, sugere algumas medidas cautelares de produção antecipada de prova, participa dessa da execução das medidas, como interceptação telefônica, telemática, análise de evidências digitais, análise bancárias e fiscais. Esse conjunto, com as diligências de campo, resumidamente, ao final, então, também operacionaliza o cumprimento de mandado de busca e apreensão, de prisão. E o que é decorrente dessas buscas também, em análise do que foi arrecadado, o material arrecadado e depois aí, judicialmente, quando é acionado, nos depoimentos, como testemunhas. (E4)

Nas observações realizadas durante a pesquisa, pode-se verificar que os agentes integrantes dos GAECO, majoritariamente, têm suas tarefas voltadas à produção de relatórios, os quais são produto das atividades realizadas diariamente, materializando todas as ações de produção de provas, referentes as investigações em curso. O Oficial da Polícia Militar e o Delegado de Polícia são os responsáveis diretos por gerenciar as atividades de investigação, são espécies de “gerentes de caso”, são os gestores da investigação na prática, auxiliados pelos demais integrantes da equipe.

Com relação à estrutura física e instalações, cada sala contém de dois a três integrantes da equipe, composta geralmente por policiais militares e civis, trabalhando em conjunto, facilitando a comunicação informal. Há também salas específicas para o Promotor de Justiça, Oficial de Polícia e Delegado de Polícia, além de sala de reunião com equipamentos multimídia e capacidade para reunir toda a equipe.

Uma característica importante da atividade de investigação que foi bastante ressaltada pelos entrevistados foi a **incerteza** e o dinamismo que envolvem uma investigação, em diversos aspectos, desde ações a serem realizadas, conduta e ações dos investigados que buscam não deixar provas de suas atividades ilícitas, entre outros. Isso exige comunicação instantânea, flexibilidade e capacidade de improviso por parte dos agentes públicos responsáveis pela investigação:

[...] a investigação é uma atividade muito dinâmica [...]. Às vezes a gente tá fazendo uma investigação que a gente acha que vai no caminho, e ela vai para o outro. Enfim, a nossa atividade não segue um único caminho, precisa seguir os caminhos, tomar outras decisões, isso tanto na investigação quanto nas operações e toda atividade de modo geral é extremamente dinâmica [...] ocorre mudança de planos e tomada de decisões em cima da hora, às vezes a gente tá em uma investigação numa situação de flagrante, tem que tomar decisão em cima da hora, se vai fazer o flagrante ou vai deixar para depois [...] não pode vir já com decisões tomadas e o coordenador, o Oficial, alinhados com os agentes que falam das decisões a serem tomadas em conjunto. As opiniões serem colocadas juntas para, na hora que a gente tiver que tomar uma decisão [...] sabendo que a decisão que ele tomou foi a melhor, no momento [...]. (E1)

[...] Eu acho que toda a investigação ela é incerta. Na verdade, se ela tivesse um nível de certeza, não fazia nem sentido se investigar, já se sabia do início onde se ia chegar [...] qualquer situação que exige um improviso seja ela quando for cumprir mandado de busca ao chegar no endereço número não é o mesmo [...] a resposta, improvisando ações para contornar a situação e tentar cumprir a missão. Já aconteceu, várias vezes, de chegar no local e não era aquela residência [...] acabou de se mudar, aí é feito contato com a coordenação da investigação, se busca fazer um relatório, informar o juiz, promotor para retificar uma ordem judicial e fazer uma nova ordem para cumprimento da busca no local aonde realmente o alvo estaria. Então na grande maioria dos casos a gente consegue

resolver ali, na hora mesmo que a coisa sai de um todo mundo ajuda todo mundo dá uma ideia e acaba resolvendo. (E2)

[...] nas investigações ocorrem imprevistos sim, [...] imprevistos acontecem, um exemplo simples, de um investigado trocar um telefone, trocar um *e-mail*, ele mudar o estilo de conduta dele, ele passar a utilizar uma conta de terceiro para receber alguma coisa. Podem surgir endereços diferentes, situações não sabe durante a investigação né, por mais que a gente se cerque de várias cautelas, no momento da deflagração surgem algumas novidades, é natural, é normal, principalmente que surjam fatos novos, né? da noite para o dia, né? (E3)

[...] investigação, ela é incerta, começa e não sabe onde vai acabar né? A gente segue uma espinha dorsal para, dependendo do tipo de crime que havia chegado se sair, se ter uma ideia mais ou menos [...] não é nada certo não. (E4)

[...] vez por outra é você tem que improvisar, tomar decisões de inopino, algo mais rápido. Claro que quanto mais planejada for uma operação menor chance de acontecer imprevistos, mas eles ainda acontecem porque nem tudo depende apenas de quem está investigando: a movimentação do alvo, a defensiva do alvo muitas vezes exige que você adote um outro comportamento ou procedimento investigativo para surpreender [...] perceba que a situação sempre pode evoluir, sempre pode acontecer algo inesperado que requer uma decisão de inopino, algo que seja tratado de uma forma mais acelerada, sem muito planejamento [...]. (E5)

[...] uma investigação é quase como um órgão vivo, se tem uma ideia do início, mas não tem uma ideia do final, a não ser os objetivos finais, mas o que vai chegar no final você não tem. Então essa característica de maleabilidade dos integrantes para decidir para mudar o caminho né? e a forma de atuação é inerente a própria investigação [...]. (E7)

[...] em toda atividade de investigação ocorrem fatos que fogem do planejamento, assim forçando que o agente improvise a sua atuação. Considero como fundamental que o bom investigador consiga se adaptar a cada situação, caso contrário ele pode colocar em risco uma operação. Outro fator é que o GAECO atua com pessoas, e é impossível precisar qual reação uma pessoa vai ter quando é informada que o GAECO vai cumprir um mandado de prisão contra ela. (E8)

[...] durante a investigação é fundamental ter informação *on line*, informação instantânea, para tomada de decisão. Se ficar um pouco ausente a gente já, não dá para tomar decisão [...] eu acho que é bem dinâmico [...] na prática o que eu tenho visto que é muito diferente do que aquele pensamento inicial né? Até porque não tem todos os elementos, elementos novos vão surgindo ao longo da investigação [...] é bem dinâmico mesmo. Tem que ficar acompanhando né? no dia a dia isso aí, é fundamental né, para conseguir direcionar e mudar o rumo né? [...]. (E10)

[...] é muito comum acontecer de sair do planejado e a gente tem que improvisar [...] é feito, é com base na experiência do policial, com base no recurso que tem disponível, dá para improvisar e a coisa sai [...] a questão da criatividade do jeito que tá aí no campo e a capacidade que ele tem que desenvolver ali rápido, de criar mecanismos de sair daquela situação, ele tem que se virar [...]. (E12)

[...] eu acho que ela depende realmente de improviso, é muito dinâmica, é difícil a gente engessar uma coisa, criar um passo a passo, que vai ser vai iniciar aqui e terminar com o resultado. Às vezes a gente inicia, tem uma visão do que vai acontecer, mas conforme que vai surgindo nas investigações os elementos de

prova, inclusive a questão de investigados, isso vai se alterando, é muito dinâmico [...]. (E13)

[...] nenhuma investigação acaba sendo a parecida com a outra. Você tem mudanças de perfis de estratégia das organizações criminosas, daquele esquema criminoso. Obviamente que você tem uma linha investigativa passada, uma lógica que já é montada em cima de casos passados ou experiências passadas, mas você tem que estar aberto para adaptar aquela nova realidade [...]. (E15)

O imprevisto ante as situações inesperadas que surgem ao longo das atividades de investigação foi identificado nas observações em campo, materializado em ações que foram desde o uso de cão de faro em operações para identificação de entorpecentes até a necessidade de transposição de muro de local alvo de busca por conta da recalcitrância na abertura do portão. Assim, observa-se que as atividades de produção de prova envolvem altos níveis de **incerteza** de entrada de informações, como por exemplo, sobre localização e as atividades suspeitas ou criminosas dos investigados, exigindo logicamente, readequação e **improvisação** por parte dos agentes, para obtenção e materialização das informações necessárias. Os desdobramentos de ações de uma investigação podem ser previstos, mas dificilmente são possíveis de serem mapeados completamente e antecipados, no sentido de preparação e eliminação de imprevistos, no máximo inimizam ações, mas a incerteza é presente.

De acordo com as entrevistas, o **poder** (REGENS,1988; AGRANOFF; MCGUIRE, 2001, AGRANOFF, 2003), no sentido do relacionamento e da aliança entre as organizações que fazem parte do GAECO, pode ser interpretado como uma espécie de estratégia organizacional de nível macro, onde a instituição busca, por meio da cooperação e coordenação, influenciar, moldar o ambiente externo e controlar concorrentes, de acordo com seus interesses (MINTZBERG, *et al*, 2015):

É uma prevalência. Ela é facilmente identificada por quem atua dentro da força-tarefa. A sistemática dela é montada nessa perspectiva e obviamente que essa ingerência no processo, em que pese a acolhida e o respeito com as instituições que compõem o processo que acabam vários momentos participando efetivamente das deliberações, é muito nítida. A coordenação, efetivamente, uma ingerência está totalmente reunida com o Ministério Público, que é o mantenedor dessa estrutura [...]. (E15)

O compartilhamento de propósito, além de materializado em instrumentos legais e formais como convênios, foi observado nas entrevistas, a partir de evidências que apontam para a presença efetiva de alinhamento de metas e objetivos (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016), no GAECO:

[...] as instituições que fazem parte desse arranjo eles têm um alinhamento institucional. Eles têm um alinhamento, têm os mesmos objetivos [...] no nível macro do GAECO combate ao crime organizado, né? Organização criminosa, nesse aspecto acho que sim [...]. (E2)

[...] O GAECO é um órgão de apoio do Ministério Público composto pela Polícia Militar, Polícia Civil e o próprio Ministério Público, através dos seus membros e o objetivo de investigar organizações criminosas né? De uma forma mais objetiva, aquelas que não são rotineiramente investigadas, quer que seja por sua estrutura, quer seja por dificuldade na investigação, pelas próprias polícias né? pelas polícias de forma individual, seja ela a Polícia Judiciária, Polícia Militar né. Então, o próprio Ministério Público, através do Procedimento de Investigação Criminal, com a união das três instituições e as outras também que compõem né?, a Fazenda Estadual, Polícia Rodoviária Federal, a união de todas as instituições, pretende-se chegar mais longe nas investigações e atuar naquelas investigações onde esses nossos órgãos de origem, não conseguem individualmente investigar. (E3)

[...] é eficiente sim. O GAECO é uma grande sacada, falando de uma forma bastante simples, e eu vejo o motivo também, no meu ponto de vista, ele se torna eficiente, ele se torna efetivo porque os órgãos principais envolvidos na persecução criminal eles estão realmente trabalhando juntos. Então você tem a Polícia Militar, a Polícia Civil, você tem o Ministério Público trabalhando de uma forma bastante aproximada e afinada E eu costumo dizer que quando estas instituições trabalham juntas não tem para criminoso nenhum, não tem como não dar certo, só que efetivamente precisa ter um ambiente bom de trabalho precisa existir colaboração, participação de todos os envolvidos [...] quando cada uma das instituições está empenhada tão somente em desenvolver a sua atribuição, não pensando na outra instituição que vai ter que tocar o serviço né? que nós temos uma compartimentação na legislação em relação as atribuições de cada órgão, pode ser que no final o resultado alcançado não seja tão interessante (E5).

Este tipo de arranjo interinstitucional no qual órgãos públicos, ante a complexidade dos ambientes governamentais, buscam maior eficiência, trabalhando de forma aproximada, unidade de propósitos, recombinao elementos e estruturas disponíveis (ALBERTI; BERTUCCI, 2006), por meio da colaboração e coordenação de múltiplos atores (OSBORNE, 2006; ANSELL; TORFING, 2014), com o objetivo de implementar novas maneiras para a entrega de determinado serviço público (HARTLEY; 2005), pode ser interpretado como uma solução inovadora no setor público (ANSELL; TORFING, 2014).

Neste sentido, ainda que tenha sido uma análise jurídica em voto do Ministro do Supremo Tribunal Federal Alexandre de Moraes, vale mencionar o trecho da sessão extraordinária de julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI's) 2838 e 4624, ocorrida em 19/02/20 no Supremo Tribunal Federal, sobre a constitucionalidade dos GAECOS. Essa estrutura insterstitucional, ao proporcionar maior aproximação entre diferentes instituições, com foco na colaboração (REGENS, 1988; GANDORI;

SODA, 1995; MCGUIRE, 2006), é reconhecida como uma das grandes inovações para o combate à criminalidade:

[...] a ideia, o desafio institucional atual do Brasil, a ideia de evoluir nas formas de combate à criminalidade, e só se evolui no combate à criminalidade, na macrocriminalidade, no crime organizado, no combate à corrupção, efetivando um maior de entrosamento dos órgãos governamentais. Tanto para investigação, quanto na repressão à impunidade e na punição da corrupção. A legislação Estadual pretendeu exatamente isso: fortalecer os vínculos entre Ministério Público e Executivo, na área da percepção penal, para é possibilitar uma atuação é mais eficiente [...] (Ministro ALEXANDRE DE MORAES a partir do min. 05:14)

[...] o grupo e neste sentido, foi constituído exatamente para conceder maior eficiência no combate à criminalidade organizada, eu já, há muito tempo, venho defendendo que, enquanto o Ministério Público e o próprio Poder Judiciário não se aproximarem, mais no sentido aqui cada um com a sua imparcialidade, com a sua neutralidade, mas não se aproximarem, de forma mais detalhada, mais priorizada no combate à criminalidade organizada, a macrocriminalidade, a criminalidade violenta, nós não vamos conseguir reverter essa crescente de crime essa crescente na criminalidade mais grave. Porque, obviamente, quem acaba ditando os rumos para segurança pública e justiça criminal é a partir das diversas decisões, e os GAECOS, esses grupos de atuação especial contra o crime organizado, os GAECOS foram as melhores inovações no âmbito do Ministério Público, para o combate à macrocriminalidade [...]. (Ministro ALEXANDRE DE MORAES 11:58 min.)

O argumento sobre novas formas de atuar na busca pela eficiência frente a problemas complexos também foi verificado nas entrevistas. De acordo com os dados, o GAECO é reconhecido pelos entrevistados como um arranjo interorganizacional, que reúne diferentes órgão públicos e que, por meio de colaboração, busca resolver um problema perverso, como a criminalidade organizada:

[...] o GAECO ele é eficiente dependendo da forma como ele for coordenador né? Vai mandar bastante, porque se a gente vai ficar hoje em uma estrutura gigantesca, não só de instituição mas de pessoas né?, Não só as pessoas que estão no GAECO, mas os contatos que essas pessoas têm, demonstra uma estrutura muito grande e ele consegue com todas as instituições combater o crime organizado. Sim, e eu acho que de outra forma qualquer instituição que está hoje no GAECO, sozinha, ela não vai conseguir combater o crime organizado tão bem como ela estando dentro do GAECO. (E2)

[...] é eficiente sim. O GAECO é uma grande sacada, falando de uma forma bastante simples, e eu vejo o motivo também, no meu ponto de vista, ele se torna eficiente, ele se torna efetivo porque os órgãos principais envolvidos na persecução criminal eles estão realmente trabalhando juntos. Então você tem a Polícia Militar, a Polícia Civil, você tem o Ministério Público trabalhando de uma forma bastante aproximada e afinada E eu costumo dizer que quando estas instituições trabalham juntas não tem para criminoso nenhum, não tem como não dar certo, só que efetivamente precisa ter um ambiente bom de trabalho

precisa existir colaboração, participação de todos os envolvidos [...]. (E5)

O estreitamento das relações entre as instituições e a proximidade oportunizada pelo GAECO, tonam a comunicação entre as instituições mais eficaz e facilitam sobrepor os detalhes burocráticos. (E8)

[...] eu acho que é eficiente. E eu acho que ela vem muito perto daquilo que seria o ideal para enfrentamento da criminalidade porque a facilidade como a coisa acontece na força-tarefa. Por ter pelo menos um integrante das instituições, que tem a capacidade de dar a pronta resposta do problema, acaba que por todos eles estarem junto de todos, eles estarem trabalhando e praticamente no mesmo nível de informação e conseguir trabalhar a informação de uma forma ágil, eu acho que é o principal para conseguir objetivo [...]. (E12)

Desta forma, ante os dados analisados, é possível caracterizar o GAECO como um **grupo especializado**, pois o objetivo de suas ações é voltado para a investigação de um fenômeno determinado (organizações criminosas); **interinstitucional**, sendo formado por servidores de diferentes instituições; **intrafederativo**, pois é formado por instituições de um mesmo Estado da federação; **formal**, posto ser estabelecido por meio de convênios formados pelas chefias dos órgãos envolvidos; e **permanente**, porque vem se desenvolvendo com forma e estrutura contínuas (MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO, 2011; MENDRONI, 2016). Por conta dos tipos de relações entre as instituições, o GAECO também pode ser denominado como **conjunto interorganizacional ou constelação** (VAN DE VEN; WALKER, 1979) onde ocorre a coordenação interorganizacional, a qual é exercida pelo MPSC.

#### 4.2 O GAECO E OS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Dentro da categoria **competência legal** verifica-se o mecanismo de coordenação, de acordo com o Ato 277/2019/PGJ, que reestrutura e define missões (WEBB, 1991; REGENS, 1988; AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; AGRANOFF, 2003; JENNINGS; KRANE, 1994) do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas, em Santa Catarina. O Ministério Público tem como missão consolidada a possibilidade de investigar crimes diretamente. Assim, Promotores de Justiça instauram procedimentos próprios para realizar investigações e coordenam as investigações do GAECO, os denominados Procedimentos de Investigação Criminal (PIC's). Aos Promotores de Justiça é atribuída uma denominada coordenação “administrativa” e os Oficiais e Delegados de Polícia que atuam no GAECO são reconhecidos por realizar a coordenação das

atividades operacionais, mesmo as vinculadas ao PIC, como se depreende das falas dos entrevistados, para além dos documentos legais:

O Procedimento de Investigação Criminal é presidido pelo Promotor de Justiça, então ele é o presidente do PIC né? Ele dá as diretrizes. Não tem uma regra, tem Promotor que se envolve mais, tem um pouco mais de noção e vontade de estar interagindo na investigação, outro por inexperiência, às vezes, né, deixa mais a cargo do GAECO mesmo da direção para eles. Sendo que ele é o promotor vai fazer o pedido, os requerimentos judiciais, seriam com o Promotor, após as sugestões do GAECO, e no GAECO, em si, é o Delegado e o Oficial que conduzem a investigação ali. Com a equipe do GAECO, com aqueles que são selecionados para aquele caso [...] os dois trabalham juntos né, decidindo e ou outras vezes trabalho cada um com um caso né, com fragmentos da equipe [...] seria mais ou menos isso: o Promotor preside e o Oficial e o Delegado coordenam operacionalmente o caminho da investigação [...]. (E4)

[...] essa coordenação das investigações ela tem sido exercida pelo Promotor de Justiça que é o coordenador do GAECO. Então eu entendo que é natural como o GAECO é uma estrutura que funciona dentro de instalações que pertencem ao Ministério Público que seja um Promotor de Justiça que coordena e tem sido bem-sucedido essa coordenação. Até porque o Promotor é quem instrui o procedimento de investigação criminal (PIC) então é ele que deve coordenar, no meu entender [...] a Coordenação Geral, entendo, é exercida efetivamente e natural que seja assim, por um Promotor de Justiça, que eu entendo que poderia acontecer para melhorar é que esse promotor, de dedicação exclusiva no GAECO. Eu entendo que seria melhor, assim como os demais integrantes, os auditores-fiscais, policiais, que tem dedicação exclusiva emprestando melhores trabalhos e as investigações têm sido melhor instruídas, no meu entender [...]. (E6)

[...] quem coordena é o Promotor de Justiça, auxiliado pelo Oficial de Polícia, Delegado, Auditor da Fazenda ou ainda pelo Policial Rodoviário Federal. Como o Promotor de Justiça tem a atribuição constitucional de oferecer a Denúncia, ele vai coordenar e orientar sobre o que ele precisa para demonstrar a materialidade e a autoria do fato. Porém, dependendo do crime investigado, o Oficial de Polícia, Delegado, Auditor da Fazenda ou ainda pelo Policial Rodoviário Federal irão auxiliar o Promotor e nortear a atuação dos demais integrantes do GAECO. (E8)

[...] É o promotor, ele acaba tendo uma função mais estratégica gerencial, talvez né, não sei um pouco mais jurídica do caso né, ele não produz relatório [...]. (E10)

[...] tem Promotor Justiça, que é o coordenador regional da promotoria de Justiça dele, juntamente com a coordenação, faz mais uma coordenação administrativa [...]. (E13)

Neste sentido, destaca-se a menção ao trecho da sessão extraordinária de julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI's) 2838 e 4624, ocorrida em 19/02/20 no Supremo Tribunal Federal, sobre a constitucionalidade dos GAECOS e criação por lei estadual. Nela, o Ministro Alexandre de Moraes assevera que o GAECO é um órgão interno do Ministério Público, coordenado por um Promotor de Justiça, que no

exercício de suas missões constitucionais, por meio de cooperação com Polícia Militar e Civil, exerce o poder de investigação, poder este reconhecido pelo próprio STF. Assim, a competência legal para realizar investigações diretamente pode ser reconhecida como um dos mecanismos que legitimam a coordenação das atividades do GAECO, pelo menos em seu aspecto formal, pelo Ministério Público:

[...] GAECO é possível a criação por lei nos estados do GAECO, resposta a meu ver: sim. Porque, porque são órgãos internos do Ministério Público sob a coordenação de membro do Ministério Público no Exercício das atribuições constitucionais de Ministério Público com apoio, com a cooperação das autoridades policiais Polícia Civil e Militar e isso é absolutamente imprescindível para o exercício do poder de investigação do Ministério Público tem, poder de investigação esse teu próprio Supremo Tribunal Federal reconheceu [...]. (Ministro ALEXANDRE DE MORAES, min. 41:54)

Com relação à **formalização**, destaca-se os Convênios ou Termos de Cooperação Técnica (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG, 2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011) que regulam os aspectos gerais quanto a participação das instituições junto à estrutura do grupo especial do Ministério Público. Ainda, percebe-se dentro categoria formalização, que os principais documentos utilizados para materializar ações investigativas, informações e provas coletadas durante as investigações, são os relatórios os quais possuem um nível mínimo de padronização. Existem procedimentos internos que são pastas físicas (formalização), com numeração única. Os procedimentos internos são instaurados por uma portaria administrativa assinada pelo Promotor de Justiça, nomeando como supervisores de caso o Delegado de Polícia e o Oficial da Polícia Militar, que integram o GAECO.

Durante a realização de operações policiais para cumprimento de ordens judiciais pelos agentes do GAECO, documentos previamente confeccionados são organizados e entregues para cada equipe policial para apresentar orientações gerais para o desenvolvimento do trabalho e auxiliar na coleta e apreensão de provas. Tais procedimentos, reúnem as informações de cada caso em andamento, cópia dos relatórios produzidos ao longo da investigação, os quais são arquivados em ordem cronológica na referida pasta.

Além disso existem, alguns modelos de relatório utilizados pelos agentes para materialização de informações em três tipos, sendo relativamente padronizados no que se refere à parte técnica e jurídica: **Relatório de Informação** (contém dados preliminares e informações iniciais sobre fatos a serem apurados, sugerindo geralmente a adoção de algumas medidas legais de produção de prova); **Relatório de Investigação** (contém o

resultado das ações realizadas pela equipe de investigação ou de alguma medida cautelar); e, **Relatório de Diligência** (materializa diligência realizada em campo, por equipe, registrando algum fato específico), os quais possuem objetivos específicos para apresentação de informações.

Além desses pontos, os dados coletados e a observação participante revelam a inexistência de um padrão de atuação ou algum regramento, manual ou orientação sobre como desenvolver as investigações, sendo que as atividades são desenvolvidas muito com base na experiência dos agentes (AGRANOFF, 2003) que atuam no GAECO e a partir de práticas sociais diárias (JARZABKOWSKI; *et al*; 2012), já consolidadas. Tais práticas acabam se transformando em rotinas, conforme destacam Thompson (1967), Van de Ven; *et al* (1976) e Okhuysen e Bechky (2009).

A cada caso novo instaurado para realização de investigação, percebe-se uma certa rotina quanto a ações, principalmente no início, para a investigação: avaliação das informações iniciais, pesquisas em bancos de dados, definição das estratégias, planejamento preliminar da investigação, definição de responsáveis diretos pelo caso, entre outras.

Tal estabelecimento de rotinas a partir das práticas, pode ser verificado nas entrevistas que seguem:

[...] Não temos um procedimento padrão estabelecido, uma forma de atuar já estabelecida, um manual, coisa desse tipo a gente não tem. A gente vem utilizando o material e relatórios, rotinas que vem dando efeito [...] mas a rotina é da experiência diária e do que se tem produzido que vem tendo sucesso. Mas o manual, a forma de agir, um procedimento específico não, então é com base na prática do dia a dia que vai sendo estabelecida [...]. (E2)

[...] não tem nenhuma diretriz [...] não tem nada não, que eu saiba não. É meio feito como sempre foi feito, né? as vezes inovando, algum GAECO inova alguma coisa, passa para o outro, outro tenta também, dá certo continua, reformula nova forma, mas é tudo no empirismo. (E4)

[...] não há por exemplo o regramento para dizer qual é o modelo para numeração de ofícios, a sequência, a padronização, como é que é. Não existe uma padronização dos tipos de documentos que são realizados dentro do GAECO, se é relatório de investigação, se é relatório de interceptação telefônica, de análise de evidências digitais, não existe regramento [...] é usos e costumes, mas não existe nada, padronização, por exemplo, se um dia eu for para operação e eu entender que mandar só dois policiais para fazer aquela busca, tá valendo, então realmente falta né? falta o regramento, uma normatização mínima, né? para toda a atividade de investigação, né? do GAECO. (E5)

[...] Não existe diretriz de atuação. A atuação do GAECO é baseada no conhecimento adquirido com o passar dos anos de experiências. A

atividade de investigação não é um assunto fácil de padronizar. Posso dizer que é uma atividade mutante, cada dia surgem novas possibilidades, formas e maneiras de atuar. Talvez por isso seja tão difícil padronizar a atuação. Outro fato relevante é a diversidade das culturas e conhecimentos dos integrantes das diversas instituições que fazem parte do GAECO. Cada integrante traz consigo as suas diretrizes de atuação institucional, e essas são utilizadas como parâmetro pelo integrante do GAECO, na falta por uma padronização de atuação por parte do GAECO. (E8)

[...] segue mais a experiência dos policiais mesmo, né? [...] o padrão formal, né? a formatação, digamos assim, não se tem esse padrão [...]. (E9)

[...] não que eu tenha conhecimento da existência dessa padronização, até porque eu acho que uma padronização de investigação é algo pouco surreal. Porque é um pouco surreal pelo seguinte: às vezes a gente investiga o mesmo crime, mas, a gente que não consegue atingir a produção de provas objetivas, mesmo caminho, ou seja, cada alvo ele apresenta reações diferentes; já estar trabalhando com pessoas e as pessoas elas não tenham um padrão. Então, como que vou conseguir adotar um padrão para aplicar naquilo que não responde da mesma forma para os estímulos que eu proporciono para ele? Tem que ser flexível, senão, não dá certo porque assim [...], até existe uma rotina, a gente vai tentar desenvolver dessa forma, mas isso não quer dizer que ela vai ser produtiva dessa forma aí [...]. (E12)

Com realização à categoria **comunicação**, a troca de informações realizadas no GAECO nas atividades diárias e operações voltadas a investigações de organizações criminosas ocorre, em sua maioria, por canais informais, de forma não estruturada (MALONE; CROWSTON, 1994; GANDORI; SODA, 1995). As observações em campo mostraram que a comunicação entre os agentes durante as atividades diárias é extremamente informal e espontânea, ocorrendo de forma presencial, nos mais diversos ambientes físicos da sede do GAECO (corredores, salas de reuniões, etc.) e de acordo com a necessidade (TSAI; 2002; AGRANOFF, 2003; MCGUIRE, 2006). Ocorre por aplicativo (*whatsapp*) ou por ligação telefônica, de acordo com a necessidade ou pelo fato de integrantes estarem fora da base, visando sempre a rapidez e a precisão das informações, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão com relação a ações e estratégias de produção de prova.

Nas operações para cumprimento de ordens judiciais foi observado que a forma mais comum de comunicação entre as equipes que estão distribuídas durante a operação, e destas com os responsáveis pela coordenação da operação, ocorrem pelo aplicativo *whatsapp* e ligação telefônica. Já a comunicação formal ocorre essencialmente por meio de correio eletrônico oficial, ofícios e relatórios os quais são enviados e recebidos para órgãos e demais autoridades, de acordo com o caso.

Pode-se verificar que para o sucesso de uma investigação como um todo, de uma diligência em campo, operação ou mesmo obtenção de informações, bem como para a segurança dos integrantes do grupo, a comunicação deve ser oportuna e precisa (GITTELL; WEISS, 2006), sendo que as formas que ela ocorre podem ser diversas, dependendo do contexto.

Estes dados coletados durante as observações, foram ratificados pelos entrevistados, no sentido de apontar que a comunicação no GAECO, nas atividades e operações relacionadas à investigação é primordialmente não estruturada, informal, espontânea e constante. Tal informalidade é crucial para responder as características de uma investigação: incerteza, dinamicidade e não repetição de situações/contexto:

[...] acontece desde os corredores ali, um conversando com outro sobre o caso, né? Não é uma coordenação específica: vamos falar sobre a operação agora. A gente se encontra no corredor pra falar um assunto que aconteceu sobre o meu investigado e aí já trocar uma ideia, já tem uma nova, uma nova solução para um problema que se via, né? no café também a gente conversa. Reuniões semanais depende de investigação, de cada caso. Tem grupo de *whatsapp*, a gente também dá bastante informações sobre a investigação específica. Na verdade, na investigação, toda forma de se comunicar a gente acaba querendo ou não falando, né? meio que a gente trabalha, com profissional que trabalha junto comigo, toda a forma de comunicação a gente acaba falando sobre investigação, sobre o caso que ele tá acompanhando, e as vezes até no churrasco a gente faz, na confraternização já tá falando do trabalho e as vezes a solução. Toda a forma de comunicar é utilizada para a gente se reunir, falar sobre a investigação [...] *e-mail*, *whatsapp*, telefone [...]. (E2)

[...] a principal forma de comunicação hoje é aplicativo *whatsapp*. Então os coordenadores dos três coordenadores institucionais possuem um grupo para conversar os assuntos de interesse da Coordenação. Existe um outro grupo de *whatsapp* que integra todos os policiais que trabalham no GAECO, então, de forma geral é isso, cada procedimento recebe mais um grupo [...], geralmente as informações atinentes a essa investigação são trocadas dentro desse grupo; temos também o contato presencial que acontece em condições normais de temperatura e pressão, né? agora estamos em interior de pandemia, e aquele contato realmente de reunir o pessoal dentro da sala, trocar ideia ali no início do serviço, né? tomar um chimarrão ali, trocar ideia sobre o procedimento e vez por outra, né? [...]. (E5)

[...] a comunicação acontece de forma bastante informal. O pessoal que você conhece criou uma relação de confiança muito grande entre os participantes, as reuniões elas não acontecem de forma planejada, muita comunicação acontece assim por *e-mail* ou aplicativo de *whatsapp* [...] é bastante utilizado quando há algo urgente, telefone e se for alguma comunicação que depende de formalizar algo ou dependa de comunicação externa têm sido por meio de Ofício [...] entendo que nessa parte de comunicação nós estamos, o GAECO de Santa Catarina está ativamente bem, né? apenas eu entendo que nas investigações, especificamente deveriam acontecer mais reuniões, ainda que fossem

curtas de alguns poucos minutos para que todos tomassem conhecimento da situação da investigação e quais são os próximos passos para redefinir o redirecionar o planejamento. (E6)

[...] comumente são realizadas reuniões sobre os casos em andamento. Nessas reuniões o Promotor de Justiça informa o que precisa para melhorar a apuração da autoria e materialidade dos fatos investigados, e o Oficial de Polícia, Delegado, Auditor da Fazenda ou ainda pelo Policial Rodoviário Federal juntamente com os demais integrantes, traçam formas de atuação. As conversas informais também possuem um valor significativo, tendo em vista essa proximidade oportunizada pelo GAECO com todos que participam da investigação, até em um café da tarde assuntos de trabalhos são comentados, e em muitos casos, assuntos que na reunião formal foram deixados de lado, são trazidos à tona. Ou seja, a proximidade entre os agentes possibilita uma maior troca de informações, deixando o processo de conhecimento mais dinâmico [...]. (E8)

[...] tem uma sala que reúne a maioria dos policiais, fica nessa mesma sala uns seis policiais, nessa mesma sala conjunta trabalhando junto, né? então normalmente quando a gente vai conversar com alguma coisa, até mesmo durante o expediente lá tomando café com eles, aí conversando um pouquinho [...] chama mais alguém que tá numa outra sala ali para uma conversa em conjunto [...]. (E9)

[...] todo dia quando o pessoal chega, né? aí tipo, basicamente, se reúne conversa, né? e acaba ficando negócio bem informal mesmo, né? porque é muito informal [...] se for alguma coisa que todos têm que estar participando, a gente chama todo mundo na sala, coloca numa sala só, conversa em grupo ali se for uma coisa mais pontual [...]. (E10)

[...] no decorrer da investigação surgem questões específicas e a necessidade de uma conversa, e, para isso, a gente não tem uma regra rígida, a gente procura quando a necessidade de uma conversa mais presencial [...] reunião do Promotor com toda a equipe e, inclusive, para estar passando as informações de forma direta [...] também as reuniões por aplicativo, com vários envolvidos ou ligações telefônicas no WhatsApp. Tem o sistema interno do Ministério Público, então não existe uma forma mas, sempre que possível, a gente procura fazer essa reunião presencial [...]. (E13)

Um elemento importante apresentado pelos dados se refere ao **compartilhamento de propósitos** (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016) entre os integrantes do GAECO, no sentido de reconhecerem e explicitarem metas e objetivos gerais do arranjo interinstitucional do qual fazem parte. As observações em campo evidenciam o conhecimento de objetivos comuns (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001). Tais objetivos, a partir de instrumentos legais de produção de prova, envolvem a coleta e a análise de informações aptas a serem utilizadas como prova de determinada ação criminosa, que posteriormente é submetida ao poder judiciário, e que serve para minimizar ou fazer cessar a ação de uma determinada estrutura criminosa organizada.

As entrevistas evidenciam que esse alinhamento de propósitos auxilia no planejamento e na definição das estratégias de investigação, criando uma visão geral, para toda a equipe, do que se pretende realizar:

[...] essa aproximação do antigo coordenador fez com que a essas duas instituições [...] parte do GAECO [...] eles sempre tiveram um relacionamento muito bom e, na estrutura de Gaeco, não havia distinção entre polícia militar e civil, nunca ouvi [...] salas geralmente eram ocupadas por policial civil e militar, então sempre trabalharam em conjunto realmente, né? Em força-tarefa funciona muito bem assim, somente no grupo da capital, assim, antes da criação dos grupos regionais então, o delegado, o oficial, todo mundo trabalhando fazendo as mesmas, obviamente com a sua hierarquia, respeitando isso obviamente, mas o trabalho sempre foi em conjunto, assim, realmente, efetivamente em conjunto, sem nenhuma distinção entre as instituições. (E1)

[...] aquele ideal policial de querer ajudar a sociedade, de querer o bem da sociedade, de querer combater a criminalidade, para qualquer profissional na área de segurança pública hoje, é um privilégio trabalhar no GAECO [...]. (E2)

[...] essa análise que é feita, pelo menos o nosso grupo regional, sempre a participação das três instituições, pelo menos [...] todos pensando, juntos, a gente chega, né? a uma conclusão de que seria o melhor encaminhamento [...]. (E3)

[...] é eficiente sim. O GAECO é uma grande sacada. Falando de uma forma bastante simples e eu vejo o motivo também, no meu ponto de vista, ele se torna eficiente, ele se torna efetivo porque os órgãos, principais órgãos envolvidos na persecução criminal estão realmente trabalhando juntos. Então você tem a Polícia Militar, a Polícia Civil, você tem o Ministério Público trabalhando de uma forma bastante aproximada e afinada, e eu costumo dizer que quando estas instituições trabalham juntas não tem para criminoso nenhum, não tem como não dar certo, só que efetivamente precisa ter um ambiente bom de trabalho, precisa existir colaboração, participação de todos os envolvidos [...]. (E5)

Como **mecanismos estruturados** presentes no GAECO pode-se destacar a realização de reuniões agendadas e aspectos relacionados à centralização e hierarquia (ARGOTE; 1982; MALONE; CROWSTON, 1994; ANDRES; ZMUD, 2001) exercidos pelo Promotor de Justiça, Oficial da Polícia Militar e Delegado de Polícia, para fins de gestão de recursos humanos (escalas de serviço, referências elogiosas, etc.) e para fins de tratamento institucional formal. Nesta linha, de acordo com o Entrevistado 7:

[...] o Ministério Público não tem uma ascendência funcional sobre os órgãos que constituem a força-tarefa. Da mesma forma que um em relação ao outro, todos independente, tem as carreiras e linhas funcionais de atribuição. (E7)

Percebe-se que o Oficial da Polícia Militar e o Delegado de Polícia funcionam como “gerentes” de caso (GITTELL; 2004), supervisionando as investigações realizadas pela equipe, realizando a coordenação de fato das atividades de investigação. Já o Promotor de Justiça é responsável formal pelo procedimento de investigação (Procedimento de Investigação Criminal - PIC) e atua mais direcionado à parte jurídica de produção de prova, interagindo e pleiteando junto ao poder judiciário as mais variadas medidas cautelares de produção de prova, com base nas informações produzidas pela equipe policial do GAECO, tais como, interceptação telefônica, interceptação telemática, quebra de sigilo bancário e fiscal, busca e apreensão, prisões, entre outras.

É possível afirmar, com base nos dados coletados, que os papéis e funções dos Promotores de Justiça, Oficial da Polícia Militar e Delegado de Polícia, como representantes das instituições que fazem parte do GAECO, são reconhecidos e definidos como postulam Okhuysen e Bechky (2009), ajudando na coordenação das atividades de investigação. Os trechos destacados das entrevistas corroboram tal afirmação:

[...] a gente se fala muito pessoalmente, né? mas com o advento do *whatsapp* aplicativo, a gente conversa muito no grupo de *whatsapp*, né? as reuniões a gente costuma fazer uma reunião semanal, né? reunião presencial semanal com todos, né? situações ocorridas na investigação, para que a gente, ali, o entendimento a respeito de investigação, para que cada um fale as suas impressões e diga o que que acha importante a todos permanecerem atentos, né? sobre qual tipo de ação que é importante para cada procedimento. Então, a gente costuma fazer esse tipo de reunião presencial uma vez por semana, mas a gente se fala diariamente, né? por aplicativo ou pessoalmente [...]. (E3)

Procedimento de Investigação Criminal é presidido pelo Promotor de Justiça. Então ele é o presidente do PIC, né? Ele dá as diretrizes. Não tem uma regra. Tem Promotor que se envolve mais, tem um pouco mais de noção e vontade de estar interagindo na investigação. Outro por inexperiência, as vezes, né, deixa mais a cargo do GAECO mesmo da direção para eles, sendo que ele é o promotor que vai fazer o pedido, os requerimentos judiciais, seriam com o Promotor, após as sugestões do GAECO, e no GAECO em si, é o Delegado e o Oficial que conduzem a investigação ali, com a equipe do GAECO, com aqueles que são selecionados para aquele caso [...] os dois trabalham juntos né, decidindo e ou outras vezes trabalha cada um com um caso, né, com fragmentos da equipe [...] seria mais ou menos isso: o Promotor preside e o Oficial e o Delegado coordenam operacionalmente o caminho da investigação [...] a coordenação troca ideias quanto à forma principal ou a linha de investigação principal a ser seguida, né [...] então a esse diálogo, essas estratégias da investigação, da produção, exatamente as estratégias para depois se implementar. Esse tipo de investigação, né, então existe essa conversa, e isso acontece, né, em toda a operação. Ela é planejada pela discussão dos três membros das instituições [...]. (E4)

[...] normalmente, as demandas são maiores do que a nossa capacidade de atuação concomitante, então, a gente tem que decidir o que é mais importante, o que é mais urgente, então, nesse primeiro momento, sentamos Delegado, Oficial e Promotor [...]. (E11)

[...] você tem uma crescente uma atuação das investigações em sede de Procedimento Investigatório Criminal chamado PIC, que é presidido pelo Promotor de Justiça. Se nós ficarmos a distrito efetivamente nos trabalhos de cunho investigativo policial, nós temos um protagonismo efetivamente da atuação do Oficial da Polícia Militar ou do Delegado de Polícia ou em determinados momentos dessas duas figuras que fica muito latente e no trabalho dos grupos regionais você tem efetivamente a ascendência por parte do Oficial de Polícia ou do Delegado e historicamente depende muito do perfil do profissional. Daquele determinado grupo, mas esses espaços estão abertos para serem preenchidos e notadamente eles são efetivamente, na prática, preenchidos pela figura de um Oficial da Polícia Militar ou do Delegado de Polícia, que acabam, de fato, coordenando os trabalhos investigativos, o caminho a ser percorrido por aquela investigação, a estratégia de investigação [...]. (E15)

Foi identificada a presença importante de **mecanismos não estruturados** de coordenação no GAECO como a improvisação (bricolagem organizacional) (OKHUYSEN; BECHKY, 2009) e a comunicação informal e espontânea (ANDRES; ZMUD, 2001) no desenvolvimento das atividades de investigação. Por diversas vezes durante as observações, foram constatados momentos em que os integrantes da equipe se reuniram na sede do GAECO, em momentos diários de pausa das atividades, na própria cozinha existente na sede. Nesses locais, os integrantes estabeleceram diversas trocas, tratando, na maioria das vezes, de informações relacionadas as investigações, tornando-se momentos muito ricos para troca de conhecimento.

Assim, nas observações em campo, em operações policiais que o pesquisador participou, foi constatado, por exemplo, a ocorrência de conversas informais, relações laterais informais ( TSAI, 2002; ESPINOSA; *et al*, 2004) com os policiais envolvidos na operação, sobre características dos alvos e situações importantes a serem observadas durante as buscas que seriam realizadas no dia seguinte, quando da deflagração da operação.

Nas atividades diárias, as estratégias de investigação eram discutidas a todo o momento, quando possível, com a participação de todos os integrantes da equipe. A hierarquia é praticamente inexistente no desenvolvimento das atividades entre os integrantes do grupo, sendo que o conhecimento, a experiência e as melhores ideias

(ESPINOSA; *et al*, 2004; RICO; *et al*, 2008), dentro da legalidade, é que pautaram, de fato, as ações e decisões.

Por ser uma atividade dinâmica, a investigação propicia, na maior parte das vezes, momentos de desafio no sentido exigir a adoção de novas e inovadoras estratégias de produção de prova. Assim, a todo momento surgiram iniciativas novas nesse sentido, as quais foram recepcionadas, discutidas (MALONE; CROWSTON, 1994) e, muitas vezes, implementadas. Uma vez validadas essas iniciativas são compartilhadas com os demais grupos regionais. Tais ações englobam desde uso de novos equipamentos eletrônicos para filmagem e fotografia, até novos pedidos (peças jurídicas) a serem realizados junto ao juízo.

Foi percebido que as atividades de produção de prova envolvem altos níveis de incerteza de entrada de informações como, por exemplo, localização e atividades suspeitas ou criminosas dos investigados, exigindo readequação e improvisação por parte dos agentes (MALONE; CROWSTON, 1994) para obtenção e materialização das informações necessárias. Os desdobramentos de ações de uma investigação podem ser previstos, mas dificilmente são possíveis de serem mapeados completamente e antecipados no sentido de preparação e eliminação de imprevistos. Nesse sentido, no máximo, eles minimizam ações necessárias, mas a incerteza está sempre presente.

O desenvolvimento das atividades de investigação de organizações criminosas e a necessidade de flexibilidade e informalidade para fazer frente à incerteza, característica importante vinculada ao contexto em que ocorre a coordenação, é corroborada nos relatos de alguns entrevistados:

[...] eu gosto assim do GAECO: é que a gente nas tomadas de decisões, na verdade, né? Diante do que acontece, é que todo mundo tem liberdade de falar, sem medo de verdade da sua opinião, o que acha dos próximos caminhos a seguir, né? Chegando ali no consenso de quem tá coordenando a investigação, das medidas que são necessárias para a operação desta investigação [...]. Acontece desde os corredores ali, um conversando com outro sobre o caso, né? Não é uma coordenação específica: vamos falar sobre a operação agora. A gente se encontra no corredor pra falar um assunto que aconteceu sobre o meu investigado, e aí já trocar uma ideia, já tem uma nova, uma nova solução para um problema que se via, né? No café também a gente conversa. Reuniões semanais depende de investigação, de cada caso. Tem grupo de *whatsapp*, a gente também dá bastante informações sobre a investigação específica. Na verdade, na investigação, toda forma de se comunicar a gente acaba querendo ou não falando, né?, meio que a gente trabalha com, profissional que trabalha junto comigo toda a forma de comunicação, a gente acaba falando sobre investigação, sobre o caso

que ele tá acompanhando e às vezes até no churrasco a gente faz. Na confraternização já tá falando do trabalho, e ele as vezes a solução. Toda a forma de comunicar é utilizada para a gente se reunir, falar sobre a investigação (...) *e-mail*, *whatsapp*, telefone [...]. (E2)

[...] o promotor participa mais no início né, na situação do caso [...] Mas na coordenação aqui a gente tem uma parceria bem bacana eu e o Delegado, a gente atua junto em todos os casos né? Não tem nenhum caso seja meu ou o caso que seja dele né, se a gente tem seis casos, oito casos, nós dois estamos sempre atentos para responder um pelo outro e trocar informação, sempre se consultar né, das coisas mais importantes para a opinião do outro. Eu acho que tem tido sucesso aqui né, porque sempre dois pensando ajuda a chegar a ter um resultado melhor [...] a gente vem de culturas organizacionais diferentes e cada um tem as suas impressões, suas experiências né, e essa troca de informação é muito bacana, é isso faz com que a que a força-tarefa seja forte né? [...] o Promotor também sempre presente que faz com que a valoração da prova seja melhor né? da orientação jurídica processual né? [...] a gente precisa às vezes da orientação do Promotor para ele mostrar para nós o que para ele é importante dentro do processo né? de prova que faz com que o tipo penal seja atingido ou não. Mas aqui não tem essa divisão não aqui se tiver um outro a investigação vai para o conhecimento de ambos [...]. (E3)

[...] são praticamente diárias no nosso grupo regional. O hábito, praticamente nesse primeiro momento do dia, a galera se reúne ali tomar um chimarrão, conversa sobre a investigação em andamento, conversa sobre as necessidades, as missões daquele dia e a troca de informações acontece naquele ambiente. Isso é muito importante, eu acho que é extremamente importante né? porque aquele olho no olho, muitas vezes, é muito mais efetivo do que a simples troca de mensagem né? você consegue transmitir de uma forma mais adequada a importância de um determinado trabalho né? então eu vejo sim como fundamental você ter esse contato com a equipe, essa troca de ideias [...]. (E5)

[...] a comunicação acontece de forma bastante informal. O pessoal que você conhece, criou uma relação de confiança muito grande entre os participantes. As reuniões, elas não acontecem forma planejada, muita comunicação acontece assim por *e-mail* ou aplicativo de *WhatsApp* [...] é bastante utilizado quando há algo urgente, telefone e se for alguma comunicação que depende de formalizar algo ou dependa de comunicação externa, têm sido por meio de Ofício [...] entendo que nessa parte de comunicação nós estamos, o GAECO de Santa Catarina, está ativamente bem né? apenas eu entendo que nas investigações, especificamente, deveriam acontecer mais reuniões, ainda que fossem curtas, de alguns poucos minutos, para que todos tomassem conhecimento da situação da investigação e quais são os próximos passos, para redefinir o redirecionar o planejamento. (E6)

[...] É muito mais na informalidade, por exemplo, assim: tá no meio da investigação e a gente tem que definir agora qual que vão ser os próximos passos dela, aí, de repente, até faz alguma reunião, é só sentar e discutir exclusivamente essa situação. Mas, na prática, no dia a dia a gente senta para tomar um cafezinho, já aproveita e já discute qual que é o melhor caminho para se conseguir aquilo que a gente está objetivando [...] então é bem dinâmico isso aí [...]. (E12)

[...] uma reunião inteira do grupo, pelo menos uma vez por semana e tem que ter reunião pontual com alguns do grupo que estão acompanhando mais de perto dos alvos. Conversar com eles e, obviamente, o cafezinho, momento de descontração é um momento de descontração tem que aproveitar. Mas eventualmente, no momento que você pode aproveitar o cara que não falou com formalidade, ele vai poder contar alguma coisa da investigação dele [...]. (E18)

O **relacionamento interpessoal** (HANISCH; WALD, 2014) também foi identificado como elemento importante de coordenação não estruturada, ao fortalecer vínculos de confiança entre os agentes que atuam no GAECO, auxiliando no alinhamento de objetivos e execução de tarefas. Os aspecto **relacional**, neste sentido, se torna fator preponderante nas atividades desenvolvidas na equipe interinstitucional que integra o GAECO, posto que relações fortes implicam diretamente na frequência, pontualidade e natureza de resolução de problemas de comunicação, a qual, por sua vez, dá suporte ao gerenciamento de interdependência dos agentes envolvidos nas tarefas de investigação (GITTEL, 2002).

Finalizando a presente seção, pode-se verificar que os mecanismos de coordenação presentes no GAECO dentro da dimensão **técnico-legal** relacionam-se às categorias competência legal e formalização, materializadas na missão de investigação direta por parte do Ministério Público. Inserem-se também nessa dimensão a existência de ato administrativo criando o GAECO, assim como os convênios e termos de cooperação técnica estabelecidos entre o MPSC e as demais instituições que compõe o grupo. Quanto à dimensão **política**, os dados apontaram para a prevalência dos mecanismos de coordenação comunicação e compartilhamento de propósitos. Finalmente, na dimensão **operacional** pode-se destacar a prevalência de mecanismos não estruturados, para além das rotinas, reconhecimento de papéis e funções, e presença de gerentes, como mecanismos de coordenação presentes nas atividades de investigação, realizadas no GAECO.

A prevalência de mecanismos de coordenação não estruturados e flexíveis, no GAECO, em tese, se justifica por conta do contexto de incerteza e mudança da atividade (investigação de organizações criminosas) e se alinha com o entendimento de que os mesmos devem adaptar-se as novidades (VAN DE VEN; *et al*, 1976; ADLER, 1995; ARGOTE, 1982). Tal achado está alinhado com o que Rico *et al* (2008) verificou em estudos relacionados a equipes de ação, com altos níveis de incerteza, como equipes

médicas, equipes militares e tripulações de vôo, em que os mecanismos de coordenação implícitos (não estruturados) aumentaram o desempenho da equipe.

#### 4.3 FATORES LIMITADORES E FACILITADORES DA COORDENAÇÃO DO GAECO

Como fatores limitadores ou aspectos que dificultam, de alguma forma, a coordenação do grupo pode-se citar a questão das **atribuições/competências legais** de cada instituição integrante do GAECO, bem como diferentes culturas organizacionais. Tais fatores podem desencadear problemas de comunicação, gerando tensões, falta de alinhamento e comprometendo o desenvolvimento das atividades (REGENS, 1988; AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; KAISER, 2011; AYLING; BROADHURST, 2012; QVIST, 2016), como é possível observar nas falas convergentes dos entrevistados E1, E3 e E5:

[...] já vem com essas coisas, assim: às vezes, da nossa própria instituição, entre Polícia Militar e Polícia Civil, das atividades inerentes a cada uma, e acaba trazendo isso para o grupo. (E1)

Eu acho que ali na questão institucional, né? que que na verdade já existe fora e a gente acaba trazendo para dentro, né? [...] aquela carga que eu falei, cada um já traz consigo, né? essa própria confusão legal que existe, né? na competência das duas polícias, da Polícia Civil com o próprio Ministério Público. É um tal de um avançar na competência do outro e a gente acaba trazendo, às vezes, essas amarguras, esses problemas interinstitucionais [...]. (E3)

[...] eu vejo como um limitador, né? a cultura organizacional. A gente tem que pensar: são diferentes instituições no mesmo ambiente, né? [...]. (E5)

Tais dados confirmam os achados do estudo realizado por Ruwel (2008), sobre uma força-tarefa permanente operando no Brasil, constituída por diferentes órgãos de Segurança Pública e Justiça Criminal (Polícia Militar, Polícia Civil e Ministério Público), como um mecanismo eficaz no combate à macrocriminalidade. Ruwel (2008) observou como obstáculos à integração de esforços a existência de conflitos interinstitucionais e atritos entre as forças policiais. Como forma de minimizar tais problemas a pesquisadora sugeriu a melhoria da comunicação interinstitucional.

Um fator destacado como limitador, ligado à categoria **formalização** refere-se ao que é previsto em Convênio (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG, 2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011), ato administrativo e normativo que regula as atividades das instituições junto ao grupo, onde ficam previstas a capacidade e o grau de participação das agências envolvidas nos arranjos interorganizacionais (KAISER, 2011;

AYLING; BROADHURST, 2012). A necessidade de estar previsto nestes atos normativos a presença física diária dos representantes das instituições nas atividades do GAECO, e a necessidade de se evitar a denominada “participação simbólica” de instituições (SCHENEIDER; HURST, 2008), foi destacada por um dos entrevistados como fator que pode impactar na coordenação dos trabalhos:

Para mim, assim, é o convênio, feito com as instituições que fazem parte do GAECO, a Polícia Militar faz parte, a Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal, Fazenda Estadual e Ministério Público. Então, os convênios [...] devia ser, para mim, pelo menos a presença pessoal de um agente da instituição tem que ser todo dia, tem que ter tempo para fazer a tarefa e aquele agente não está presente [...]. Quem faz parte da força-tarefa teria que estar presente lá, estar todo dia lá, tem que ter pelo menos um agente de cada instituição com dedicação exclusiva [...]. Acho que dificulta bastante, porque eu vejo que, às vezes, um trabalho tem grande esforço de policiais da minha instituição e, chega numa hora de uma divulgação aparecem todas as instituições. Na verdade, o trabalho foi feito por todas as instituições, apesar do GAECO representar todas aquelas instituições, elas não participaram efetivamente do trabalho que foi feito. Então, quem está participando que está sabendo do tipo de trabalho que está sendo feito, tem que tá lá dentro, então, se não tiver, para mim complica bastante [...]. (E2)

A quantidade de **poder** exercido dentro do arranjo interinstitucional por parte de uma ou algumas agências, apresenta-se de forma desigual por conta de financiamento da estrutura e autoridade legal. Tal fato emergiu dos dados como um fator que pode dificultar o alinhamento de objetivos (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; MCGUIRE, 2006) e, conseqüentemente, a coordenação do GAECO. Essa coordenação reflete a configuração dos poderes (REGENS, 1988), como se depreende dos trechos das entrevistas que seguem:

[...] eu vejo um facilitador das atuações do GAECO, seria justamente essa união das instituições e se as decisões fossem tomadas por um conjunto né? não fossem efetivamente de um uma instituição apenas [...] a estrutura de GAECO hoje é mantida pelo Ministério Público [...] a gente acaba tendo uma estrutura muito boa. A gente, apesar de alguns problemas, a gente não pode reclamar da estrutura que a gente tem para trabalhar, mas por outro lado, coloca de certa forma o Ministério Público como líder digamos assim né? o líder da força-tarefa e o próprio nome já diz: é força-tarefa. Então eu penso que se esse financiamento né? do grupo de combate ao crime organizado fosse feito pelo Governo do Estado ou todas as instituições, todas elas tivessem o mesmo grau de decisão né? o mesmo percentual de decisão enfim, e não houvesse uma única liderança [...] acho que as investigações, enfim, as decisões de modo geral, elas seriam uma mais bem distribuídas [...] a partir do momento que a gente tem uma instituição que ela é a provedora, que ela é financiadora do grupo aquela [...] é o dono da bola, do campo, do jogo de camisa, enfim. ela é o dono do sistema. Acaba obviamente, com uma força maior na nas decisões tomadas dentro do grupo, no andamento das investigações, acaba sendo inevitável [...]. (E1)

[...] o protagonista é o Ministério Público. É uma luta inglória você tentar ser, é isso aí, quem vai aparecer é Ministério Público. É a leitura que eu faço né? então eles vão deixar você ser protagonista na exata medida dos interesses deles, se eles quiserem [...]. (E5)

Neste aspecto, destaca-se o trecho da sessão extraordinária de julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADTs) 2838 e 4624, ocorrida em 19/02/20 no Supremo Tribunal Federal, sobre a constitucionalidade dos GAECOS e criação por lei estadual. Em determinado ponto, o Ministro Ricardo Lewandowski demonstra preocupação com a possibilidade de o Ministério Público, por conta da sua capacidade de requisitar servidores de outros órgãos, bem como solicitar apoio material para realizar investigação, se transformar em um superpoder:

[...] permite ao Ministério Público requisitar serviços temporários de servidores civis ou policiais militares e meios materiais necessários para realização de suas atividades específicas. Nós tivemos, recentemente, e isso causou uma certa celeuma, isso até foi objeto de muita discussão no Supremo Tribunal Federal A requisição formal e informal integrantes da Receita Federal para subsidiar as investigações de forças-tarefas. É preciso examinar isso com mais verticalidade, é preciso estabelecer, a meu ver, com todo respeito, certos parâmetros. Quer dizer, que então nós vamos transformar o Ministério Público, repito, eu sou admirador Ministério tem prestado relevantes serviços a constituição, mas não podemos transformar no Ministério Público em um superpoder, requisita serviço, servidores, apoio material, investiga [...]. (Ministro RICARDO LEWANDOWSKI, 56:51 min.)

Com relação ao **alinhamento de missões e compartilhamento de propósitos institucionais** (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016), foi possível constatar convergência de entendimento em algumas entrevistas, com a menção direta a tais fatores, e do impacto que sua ausência pode gerar no desenvolvimento das atividades junto ao GAECO. Objetivos concorrentes ou diferentes tendem a gerar comportamentos contraproducentes de agentes envolvidos, podendo implicar na motivação e no compromisso para alcançar as metas (ANDRES; ZMUD, 2001):

[...] o que poderia evidentemente dificultar é uma instituição, algum integrante de uma outra instituição tentar trabalhar no sentido mais corporativo, de busca de encaminhar uma forma específica [...] uma forma de visão específica das suas instituições e tentar impor ela em relação aos demais. Parte do princípio que ali é um conjunto uma força-tarefa de uma força de ação, em que as pessoas estão imbuídos dos melhores propósitos de interesse público. Todos na busca do objetivo comum e pelo trabalho conjunto na troca de ideias e informações, confiança, lealdade, se vai chegar um trabalho satisfatório, digamos assim, ao final de uma investigação [...]. (E7)

[...] outro fator que considero problemático é quando uma instituição foca mais em si e não no grupo de instituições. Isso causa uma instabilidade nas relações e uma possível quebra de confiança [...]. (E8)

[...] ele foi crescendo e tudo que cresce e não cresce bem focado e organizado se perde um pouco. O GAECO nos últimos 10 anos foi de uma base em Florianópolis para oito regiões. Integração de várias outras forças, então aí o foco

acho que foi um pouco deixado de lado, sei lá, não prestar atenção nas coisas, que desorganizou. (E4)

[...] o pior que pode acontecer é serem elencados delitos ou vieses de crimes a serem investigados que fogem um pouco do intuito do grupo. Eu acho que é a falta de alinhamento de missão institucional [...] não se perder e querer abraçar muita coisa e acabar perdendo o foco do motivo pelo qual ele existe [...]. (E11)

[...] priorizar muito os interesses da minha instituição e começar a desprezar os interesses da outra, eu acho que é o principal fator para a desestruturação do grupo. (E12)

[...] o que pode atrapalhar é a divergência de opinião que tenha como matéria de fundo a vaidade institucional. Acho que é isso aí o pior cenário que pode se esperar de uma força-tarefa, porque a partir dele decorre falta de confiança, falta de colaboração recíproca [...]. (E17)

Um aspecto que sobressaiu nas entrevistas como um fator que dificulta a coordenação foi a não dedicação exclusiva do Promotor de Justiça, Coordenador do grupo regional do GAECO, e a conseqüente não presença física nas atividades do grupo, em muitos casos. Seguem alguns apontamentos semelhantes, neste sentido, coletados das entrevistas:

[...] é que a figura do Promotor. Ele é um coordenador, mas a dificuldade que a gente tem [...] é do coordenador estar presente todo dia junto ao efetivo do GAECO, junto a base [...] então ele não estando presente há muita dificuldade, ele tá coordenando, ele tá conhecendo totalmente a equipe, a capacidade de cada um e assim ele não vai conseguir coordenar [...] o essencial para mim é estar próximo tanto para saber do caso e saber da capacidade dos profissionais que estão ali. Se ele está distante não vai ter uma profundidade do caso, da investigação e nem do conhecimento os policiais, então acaba dificultando essa coordenação. Ele pode porventura vir coordenar, querer fazer frente mas, vai ser tudo com resposta de informações de quem está, tanto do Delegado ou o Oficial da Polícia [...] eu tenho que estar lá todo dia e tá participando daquele meio. Como a gente falou, no outro questionamento ali, as decisões das operações ou grande parte de problemas são solucionados no dia a dia. Quando a gente está ali né? então se uma instituição ela quer participar do GAECO, ela quer colaborar lá, quer ajudar, ela tem que estar no dia a dia ali, ela tem que tomar café, ela tem que estar na nossa confraternização, ela tem que estar nas reuniões. Porque se ela vai colaborar, é ali que ela vai colaborar, não é na hora da operação a grande colaboração com uma instituição vai dar para o GAECO tá nessa tomada de decisões, dessas reuniões. Nesse contato, com essa conversa do corredor. Então se ela não tá ali, querendo ou não, ela não tá participando do GAECO, para mim é o que prejudica. O que facilita uma coordenação [...] a pessoa que deveria coordenar que seria o Promotor não está presente todo dia dentro do GAECO, a grande dificuldade do nosso trabalho, até de reconhecimento do que a gente faz e as dificuldades que a gente passa [...] comprar a briga para solucionar, até de material, de estrutura ele saber [...] importante não só o Promotor como as demais instituições [...]. (E2)

[...] na investigação, eu entendo sim, que devem ser respeitados os limites de cada instituição participante, de cada servidor que está presente né? mas é que por meio da coordenação que os esforços estão reunidos para obtenção dos resultados para que aquela missão seja cumprida é necessário que haja uma orientação [...] eu acho que, eu já falei, assim: é o Promotor de Justiça a pessoa mais indicada para coordenar, ele deveria ter então essa dedicação exclusiva [...]

essa coordenação das investigações ela tem sido exercida pelo Promotor de Justiça que é o coordenador do GAECO. Então, eu entendo que é natural, como o GAECO é uma estrutura que funciona dentro de instalações que pertencem ao Ministério Público, que seja um Promotor de Justiça que coordena e tem sido bem-sucedido essa coordenação até porque o promotor é que instrui o procedimento de investigação criminal (PIC). Então é ele quem deve coordenar, no meu entender [...] a Coordenação Geral entendo é exercida efetivamente e natural que seja assim por um Promotor de Justiça, que eu entendo que poderia acontecer para melhorar é que esse promotor de dedicação exclusiva no GAECO. Eu entendo que seria melhor, assim como os demais integrantes os auditores fiscais, policiais que tem dedicação exclusiva emprestado melhores trabalhos e as investigações têm sido melhor instruídas, no meu entender [...]. (E6)

[...] um pouco essa distância, a falta de padronização de como manter esse contato de efetivo, à distância com Promotor coordenador [...]. (E13)

Os dados descritos corroboram a abordagem da **proximidade** física entre as pessoas e sua influência na quantidade de interações e na comunicação. Nesse sentido, a visibilidade e a proximidade levam à familiaridade, formando elementos emocionais de afeto, gerando relacionamentos mais fortes, incentivando o reconhecimento de interdependência, as quais acabam por impactar diretamente a coordenação (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Por força de ordenamento e posicionamento institucional, os Promotores de Justiça, além de coordenar as atividades do grupo regional, estão vinculados a uma Promotoria de Justiça na Comarca, a qual apresenta as demandas naturais de um órgão de execução do Ministério Público. Assim, a concorrência e multiplicidade de atribuições, faz com que o Promotor de Justiça não esteja presente fisicamente no GAECO.

O aspecto pessoal e relacional (GITTELL, 2002; 2006; 2016) também surgiu nos dados coletados como fator com potencial de gerar dificuldade no gerenciamento das atividades no arranjo interinstitucional estudado, destacando-se as vaidades pessoais ou a busca de protagonismo individual e, conseqüentemente, ausência de metas em comum, compartilhamento de conhecimento e respeito mútuo, como fatores importantes que podem gerar conflitos, como fica evidenciado nas falas similares dos entrevistados E3, E8 e E12:

[...] a grande dificuldade vai ser a relação interpessoal né? Acho que as pessoas, lidar com o ser humano é sempre mais difícil. As vaidades pessoais, o jeito de tratar, o jeito de se comportar, que às vezes complicam né? no grupo né? o GAECO é um grupo pequeno então convívio é muito intenso. O tempo que se passa junto também, então qualquer relação entre seres humanos ela vai se desgastando [...] mas o nosso problema nunca vai ser nem polícia, nem de GAECO, não vai ser a investigação, vai ser sempre o relacionamento interpessoal. (E3)

[...] o fato que mais limita a coordenação dos trabalhos no GAECO é a relação interpessoal. Quando um integrante do GAECO não tem o perfil de trabalho em grupo ou não se livra das suas discordâncias com as demais instituições, esse grupo tem problemas com a sua coordenação e a comunicação entre os agentes fica prejudicada [...] Acredito que grande parte dos conflitos que ocorrem são decorrentes de vaidades pessoais. Para atuar num grupo que envolve diversas instituições, diversas formas de pensar e diversas culturas, o agente tem que se abster ao máximo de vaidades, protagonismo seu e de sua instituição, não sobrepor a sua instituição sobre as demais. Ter a capacidade de refletir sobre a opinião dos demais integrantes, mesmo que sejam de outra instituição ou de um agente que tenha precedência hierárquica. (E8)

[...] se a pessoa que está dentro da força-tarefa ela não souber trabalhar essa questão de ego e vaidade e ela tiver uma falta de humildade muito grande, ela dificilmente vai conseguir desenvolver um trabalho bom. Porque ela não vai querer receber ordem de outra instituição e às vezes é necessário e ela vai vamos assim, ter uma resistência para operacionalizar aquela ordem por conta da vaidade [...]. (E12)

Com relação aos aspectos facilitadores da coordenação do GAECO, foi possível constatar, nos dados coletados, a presença significativa de certa **rotina** como mecanismo de coordenação, conforme características já ressaltadas no que tange à investigação de organizações criminosas, tais como incerteza, complexidade, dinamicidade e não repetição de situações/contexto. As rotinas, estabelecidas com base nas experiências anteriores e padrões repetidos de comportamento dos integrantes do GAECO, acabam por fornecer uma perspectiva comum sobre a realização das atividades (OKHUYSEN; BECHKY, 2009), facilitando a interação e o fortalecimento do relacionamento (GITTELL, 2002), no caso estudado, nas atividades de investigação criminal:

[...] não existisse uma norma geral no Estado quanto a procedimento. Seria muito importante se tiver linhas básicas né? [...] seria muito importante né? mas não tem. Nós vamos mais no que é de praxe mesmo [...]. (E3)

[...] nós temos normas gerais de organização atos administrativos do Ministério Público que tratam uma forma as atribuições da divisão, vamos assim, regional das atividades órgãos de direção e coordenação, enfim, as regras gerais e composição do GAECO. E tem também os convênios ou acordo cooperação técnica, cada estado tem uma forma diferente fazê-lo, em que regula as atribuições de todos os órgãos componentes daquela força-tarefa daquela estrutura que podem ser executados. Mas não existe uma um protocolo de atuação interno do GAECO né? Exatamente todas as regras a serem seguidas né? busca-se com base na experiência e tomando empréstimo alguns protocolos, mesmo que de forma informal de atuação de investigação, seja da Polícia Militar seja da Polícia Civil, a forma que busca investigar tanto para compor seus Inquéritos Policiais Militares ou civil. Buscar aquela mesma forma de estrutura para poder embasar investigação, mas não há um protocolo e talvez isso seria adequado né? uma forma de como trabalhar esses encaminhamentos [...]. (E7)

Foi perceptível nas observações em campo, tanto nas atividades diárias, como na realização de operações policiais, a presença de melhores práticas codificadas (GITTELL,

2002) no que se refere à atuação dos agentes e no preenchimento de documentações referentes as apreensões dos materiais durante o cumprimento de ordens judiciais, fazendo com que tarefas passassem a ser pré-estabelecidas, além da identificação de uma sequência de ações, conforme destacado por Thompson (1967) e Van de Ven *et al* (1976).

No caso do GAECO, por conta da grande quantidade e diversidade de investigações e operações, as rotinas espelham efetivamente práticas sedimentadas, que, ao longo do tempo, demonstram sucesso e resultados positivos, mas que por força das características de uma investigação criminal, são geradas e modificadas, de acordo com o contexto e expectativas, confirmando os argumentos de Jarzabkowski *et al* (2012). A presença significativa dessas rotinas, como mecanismo de coordenação em condições de incerteza, como no caso das atividades do GAECO, também reforça e se alinha aos achados de Kozuch e Malyjurek (2016).

A necessidade de padronização de alguns procedimentos, ações e documentos, relacionados à **formalização** foram apontados por alguns entrevistados como importantes para o desenvolvimento das atividades de coordenação do GAECO:

Essa padronização ela foi criada com a experiência, né? com tempo com aquilo que a gente tinha experiência ali na investigação E ela ia sendo melhorada, mas era do efetivo do grupo que trabalhava junto ali no mesmo lugar. Então, e aí, com a criação dos grupos regionais, acabou se distribuindo isso pelo Estado, e aí os grupos regionais acabaram copiando algumas coisas e melhorando ou piorando outras, só que essa padronização ela deve ser única. Assim, quando um relatório chega na mão do juiz, quando um relatório ou qualquer serviço feito pelo GAECO quando for produzido, ele tem, ele tem uma formatação [...] modelo único, padrão. E hoje o que acontece é que um relatório de diligência, ele tem várias formatações, é feito de várias formas diferentes e dentro de um uma única unidade [...] acaba não tendo uma unidade. Assim, eu acho que acaba que, às vezes, alguns podem faltar algumas informações [...] enfim, traz uma sensação de organização. Na realidade, além da falha eventual em um relatório ou documento, enfim, além das falhas em alguns procedimentos que não são padronizados, acho que traz uma sensação, uma ideia de desorganização e um grupo seletivo, importante, eu acho que é fundamental a organização [...]. (E1)

[...] cada um fazendo o seu jeito, como quer. Não pode, não tem como sair, não sobrevive longo tempo sem uma padronização [...]. (E4)

Efetivamente, nas observações realizadas ao longo da pesquisa, foi possível registrar a presença de poucos elementos padronizados, podendo ser citadas estruturas básicas de relatórios (relatório de informação, relatório de investigação e relatório de diligência), procedimentos de planejamento geral de investigações e de operações policiais, e modelos de documentos a serem utilizados durante o cumprimento de ordens judiciais de busca e apreensão e prisão (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG,

2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011). Destaca-se também o estabelecimento, em 2020, de uma comissão de padronização do GAECO, formada por representantes dos grupos regionais, justamente para buscar alguns alinhamentos e formatação de documentação básica e estrutura de cada documentação a ser utilizada nas atividades do GAECO, com foco principalmente em relatórios e documentos utilizados em operações.

Por conta das características da investigação e do contexto do caso, a formalização, a padronização e o estabelecimento de algumas regras devem estar voltados, principalmente, para pautar escolhas e decisões em caso de conflitos, além de estabelecer relações (OKHUYSEN; BECHKY, 2009) e pautar o cumprimento de requisitos legais e normativas específicas, com relação à produção de informações e materialização documental desta informações (ação intensiva observada no GAECO). Tais dispositivos estão relacionadas à produção de prova e pedidos judiciais, auxiliando na obtenção da maior quantidade de informações possíveis que possam auxiliar na investigação. Isto porque, nos demais casos, a padronização excessiva ou mesmo a criação de procedimentos operacionais padrão (POP's), porque pode criar problemas e “engessar” as ações investigativas, preocupação está destacada por alguns entrevistados:

[...] essa preocupação de padronização está tomando corpo agora né? Eu acho que essa questão de organização, inclusive estão sendo criados grupos justamente para isso [...] Mas é tudo mais com base na práticas diárias na experiência do policial né? as ações de modelagem [...] mas agora, no dia a dia, eu tenho um grande receio de serem adotados POP's na atividade investigação [...]. (E11)

[...] não que eu tenha conhecimento da existência dessa padronização. Até porque, eu acho que uma padronização de investigação é algum pouco surreal. Porque é um pouco surreal pelo seguinte: às vezes a gente investiga o mesmo crime, mas a gente que não consegue atingir a produção de provas objetivas, mesmo caminho, ou seja, cada alvo ele apresenta reações diferentes. Já estar trabalhando com pessoas e as pessoas elas não tenham um padrão. Então, como que vou conseguir adotar um padrão para aplicar naquilo que não responde da mesma forma para os estímulos que eu proporciono para ele? Tem que ser flexível, senão não dá certo. Porque assim, até existe uma rotina, a gente vai tentar desenvolver dessa forma, mas isso não quer dizer que ela vai ser produtiva dessa forma aí [...]. (E12)

O acesso rápido e facilitado a recursos não disponíveis na instituição de origem (informações), novas habilidades ou experiências importantes para execução das tarefas de investigação (WEEB, 1991; MALONE; CROWSTON, 1994; AGRANOFF; MCGUIRE, 1999; ANDRES; ZMUD, 2001; WILLIAMS, 2002; RICO; *et al*, 2008) foi apontado como fator facilitador, ligado à categoria **gestão de dependências**, das atividades do GAECO, conforme fica explícito na falas abaixo:

[...] relacionamento interinstitucional eu acho fundamental e até colocaria no mesma ordem, assim, de importância [...] eu acho fundamental essa linha, de nós nos conhecermos melhor, a gente provar que é possível sim, trabalharmos unidos e em harmonia Policiais Cíveis e Policiais Militares. Fundamental ao Ministério Público conhecer o nosso trabalho mais a fundo, estando lá do lado, conosco, né? Porque eles percebem uma série de coisas que se não estivessem né que lá do lado, não perceberiam [...]. (E11)

[...] alinhamento das instituições facilita muito, porque, às vezes, aquela informação que eu preciso não tá disponível na minha instituição e tá na instituição do senhor, por exemplo. Então é um facilitador muito grande, aí consegue essa informação muito mais rapidez, com muito mais qualidade [...]. (E12)

[...] esse é um grande ponto do GAECO. Eu costumo dizer que é uma torre de babel, essa diferença de cultura existe. Claro que isso, num primeiro momento, pode até se apresentar como um fator negativo, uma dificuldade essa diferença cultural e de informação. Mas ela é extremamente instigante e, ao meu ver, salutar. Eu acho que essa equipe multidisciplinar traz um ganho muito grande para instituições, as corporações policiais. Você tinha lá fora, corporações policiais que o histórico vem a demonstrar que são instituições, muitas das vezes, de forma equivocada, com uma atuação corrente no sentido de disputas funcionais e vaidade de atuação. E quando você atua dentro de um corpo como esses, do GAECO, que beira um formato de uma força-tarefa, você tem a oportunidade de conhecer os desiguais, e isso é uma oportunidade de aprendizado muito grande. Então, essa troca de experiências, sem sombra de dúvidas, fortalece as corporações que compõem essa estrutura [...]. (E15)

A categoria **gestão de conflitos** aparece na fala do entrevistado E3. O aspecto relacional, destacado por Gandori e Soda (1995), Jennings e Krane (1994), Williams (2002), Maguire (2006), Gardet e Mothe (2011), e Kozuch e Małyjurek (2016) em um ambiente interinstitucional de trabalho aproximado, intenso e diário como o GAECO exige do responsável pela sua coordenação - o Promotor de Justiça - estar atento a eventuais conflitos pessoais oriundos de relacionamento pessoal, buscando mediá-los a fim de minimizar eventuais consequências. “Quem coordena tem que estar sempre atento a isso, qualquer faísca tem que ser analisada e se conversar. Tem que ser corrigido, porque se você deixar muito tempo, tende a virar um problema muito grande, né? [...]”. (E3)

Os dados coletados apontam a categoria **comunicação** como elemento central da coordenação do GAECO. Mesmo com o uso de mecanismos para organizar e compartilhar informações, os encontros presenciais e reuniões são predominantes (GRANDORI; SODA, 1995; AGRANOFF, 2003; MCGUIRE, 2006). No tocante a este fato, a menção direta por parte de alguns entrevistados revela a importância da presença física e diária dos agentes no GAECO, para que se mantenha uma comunicação contínua e oportuna (GITTELL; WEISS, 2006). Por outro lado, a falta ou dificuldade na comunicação acaba por dificultar a tomada de decisão (KAPUCU, 2006).

A comunicação com os integrantes que fazem parte do GAECO é perfeita. Policial militar e policiais civis que estão lá todos os dias, não tem problema nenhum. A gente talvez tem algum problema quando a gente precisa da Fazenda que não está presentes lá. Aí a gente acaba solucionando por celular, uma ligação ou outro tipo de contado. Mas, às vezes que o Promotor não estando lá, às vezes, a gente sofre um pouco com essa comunicação [...]. (E2)

[...] a comunicação acontece de forma bastante informal. O pessoal que você conhece criou uma relação de confiança muito grande entre os participantes, as reuniões elas não acontecem forma planejada, muita comunicação acontece assim por *e-mail* ou aplicativo de *whatsapp* [...] é bastante utilizado quando há algo urgente, telefone e se for alguma comunicação que depende de formalizar algo ou dependa de comunicação externa têm sido por meio de Ofício [...] Entendo que nessa parte de comunicação nós estamos, o GAECO de Santa Catarina, está ativamente bem né? Apenas eu entendo que nas investigações especificamente, deveriam acontecer mais mas reuniões ainda que fosse curtas de alguns poucos minutos para que todos tomassem conhecimento da situação da investigação e quais são os próximos passos para redefinir o redirecionar o planejamento [...]. (E6)

[...] é bem importante essa troca, essa conversa com os próprios policiais no dia a dia. Manter sempre a equipe entrosada, porque mantém a confiança na equipe, tem que ter confiança um no outro, aí tem que saber no que tu tá trabalhando. (E9)

[...] informal, presencial, reuniões esporádicas e essas reuniões são extremamente saudáveis para que aquela investigação tenha êxito efetivamente. É importante que a equipe policial mantenha viva essa troca de informações e dentro de um grupo [...]. (E15)

Ainda no que se refere à troca de informações, foi destacado como facilitador da coordenação das atividades do GAECO a tomada de decisão em conjunto, principalmente com relação ao estabelecimento das estratégias da investigação nas reuniões presenciais. Tal fato, além de compartilhar e nivelar conhecimento com todos os integrantes da equipe, reforça vínculos de confiança e facilita o ajuste de comportamentos, corroborando Gittell (2002) e Gittell e Weiss (2006):

[...] geralmente 90% das reuniões, enfim, das tomadas de decisão elas são feitas pessoalmente [...] eu acho que isso é fundamental, assim, por mais que a tecnologia hoje esteja a nosso favor, eu penso que reuniões presenciais, olho no olho, é bem melhor para passar a realidade da situação. (E1)

[...] eu gosto assim do GAECO: é que a gente nas tomadas de decisões, na verdade né? diante do que acontece que todo mundo tem liberdade de falar sem medo, de verdade, da sua opinião. O que acha dos próximos caminhos a seguir né? Chegando ali no consenso de quem tá coordenando a investigação, das medidas que são necessárias para a operação desta investigação [...]. (E2)

Corroborando estes apontamentos, nas observações em campo pode-se verificar que a comunicação e a troca de informações entre os agentes integrantes do GAECO nas atividades diárias de investigação ocorre de forma extremamente informal, espontânea, e com frequência ajustada de acordo com a necessidade (MALONE; CROWSTON, 1994;

TSAI; 2002; GITTELL; WEISS, 2006). Este tipo de comunicação direta e informal também é facilitada pela estrutura física, disposição e composição das salas de trabalho, onde trabalham em um mesmo ambiente agentes de diferentes instituições, principalmente policiais militares e civis.

Ainda, nas observações pode-se perceber momentos em que os integrantes da equipe se reuniam rapidamente nos corredores, e até na própria cozinha existente nas instalações do GAECO, trocando informações diversas. Mesmo nestes momentos diários de pausa das atividades, os agentes acabam tratando de informações relacionadas as investigações, tornando os momentos muito ricos para troca de conhecimento. Nesses casos, os assuntos tratados de maneira informal e direta foram predominantemente sobre os trabalhos em andamento, corroborando vários autores (ARGOTE, 1982; MALONE; CROWSTON, 1994; ANDRES; ZMUD, 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; *et al*, 2004; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).

Com relação aos mecanismos e canais de comunicação foi identificado o uso intensivo de **sistemas de informação** consistentes. A existência de uma rede interna para armazenamento de arquivos digitais e uma plataforma que reúne os bancos de dados disponíveis e utilizados para pesquisas pelos agentes do GAECO, denominado Portal do GAECO, ajudam a centralizar e organizar informações possíveis de serem acessadas por todos os agentes. Isso facilita o acompanhamento do andamento das tarefas, principalmente a elaboração de relatórios (MALONE; CROWSTON, 1994) e, principalmente, de aplicativo multiplataforma de troca de mensagens (*whatsapp*) para centralização e troca de informações rápidas e oportunas, durante atividades de campo, principalmente operações policiais.

Foi possível identificar alinhamento importante de dados com relação ao elemento **confiança**, atribuído como importante categoria que facilita a coordenação das atividades no GAECO. Nesse sentido, conforme se depreende do conteúdo extraído das entrevistas, a atmosfera de confiança, gerada por relações interpessoais (JENNINGS; KRANE, 1994) estabelecidas por canais informais de comunicação (MCGUIRE, 2006), fortalece o estabelecimento de objetivos comuns (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001), facilitando os trabalhos:

[...] o que facilita a coordenação, vamos entender que é a presença do coordenador. Já é um facilitador para a coordenação a relação de confiança que esse coordenador tenha os demais integrantes também. Há outro fator, então eu

entendo, ainda, que deve ser feito dentro de uma investigação, entendo que é essa relação de confiança, a presença física [...]. (E6)

[...] você precisa ter confiança, relações de proximidade, certa cumplicidade no sentido de que né, trabalhar em conjunto [...]. (E7)

[...] a confiança é o principal facilitador da coordenação de um grupo multidisciplinar. O convívio diário, a facilidade de comunicação, a busca por um objetivo único, o desapego das rixas institucionais, o perfil do agente que é selecionado para atuar junto ao GAECO, são outros fatores que facilitam a coordenação. (E8)

[...] é um facilitador a questão da relação interpessoal, confiança muito grande no meu parceiro. Se eu não tiver confiança muito grande embora ele tenha o outro treinamento, ele recebeu um outro tipo, no trato no dia a dia, essa confiança tem que ser muito grande [...] saber escutar o teu parceiro, desenvolver uma relação pessoal muito forte no grupo ela também facilita o clima. Todo mundo respeita todo mundo, se identifique um com o outro e tem a facilidade de colocar o que for, defender aquilo que pensa, ter uma abertura para isso [...]. (E12)

[...] o Promotor que tem uma participação mais próxima, tem uma afinidade maior, uma facilidade maior de desenvolver o trabalho, a proximidade e ganhar cada integrante pela confiança, amizade e pela proximidade. É o facilitador, no sentido de estar aqui e a pessoa reconhecer em ti alguém que sabe ouvir, mas sabe cobrar e ao mesmo tempo, que alguém que pode direcionar. Eu acho que esse é o caminho [...]. (E18)

Tais dados convergem com as observações realizadas, tendo sido possível constatar tanto nas atividades diárias de investigação, como no desenvolvimento de operações, o grande compartilhamento de valores e expectativas, bem como atos que materializam e reforçam laços de confiança entre os agentes, no sentido de confiar no parceiro e nas informações por ele repassadas. As informações servem para dar suporte as novas etapas do trabalho e a confiança nas percepções e experiência do colega, independente da instituição da qual ele faz parte, facilita o estabelecimento destes vínculos no trabalho diário (OKHUYSEN; BECHKY, 2009).

O trecho da sessão extraordinária de julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADTs) 2838 e 4624, ocorrida em 19/02/20 no Supremo Tribunal Federal, sobre a constitucionalidade dos GAECOS e criação por lei estadual, revela que, a certa altura, o Ministro Relator Alexandre de Moraes, destaca a importância da existência de plena confiança entre os agentes que compõe o GAECO. Mesmo dentro de um contexto de análise estritamente jurídica, realizada por um Ministro do STF, a categoria confiança aparece como importante elemento que deve estar presente neste tipo de equipe, voltado à investigação de organizações criminosas:

[...] isso ocorre em toda requisição que você quer montar uma equipe [...] o que não se pode, ainda mais neste âmbito restrito de investigação de organizações criminosas, é que não haja plena confiança entre os membros do Ministério

Público e aquela equipe a ser designada [...]. (Ministro ALEXANDRE DE MORAES 55:36 min).

Esses dados têm correlação direta com características relacionadas a atividade desenvolvida no GAECO, a qual possui alto grau de complexidade e envolve muita incerteza. Assim, na ausência de mecanismos formais, a confiança acaba funcionando como um mecanismo de coordenação importante, corroborando Williams (2002) e Kozuch e Malyjurek (2016).

Emergem dos dados coletados a forte presença de **compartilhamento e união de propósitos** pelos integrantes do GAECO, no sentido de alinhamento de metas e objetivos (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016), quais sejam: combater organizações criminosas, por meio de investigações que visem produzir provas robustas e hábeis a identificar e materializar condutas criminosas, e apresentação a justiça de tais condutas.

[...] eles trabalham em conjunto. Eu acho que, no final das contas, que todos aqueles que estão ali querem prender gente. O objetivo de quem tá ali é prender vagabundo e é isso que faz com que, no final, apesar de todas as diferenças, a gente recolhe os espinhos e trabalha em equipe [...]. (E5)

[...] vaidade pessoais e institucionais existem, mas elas têm sido administradas em Santa Catarina [...] não podemos dizer que isso tem sido motivo para conflitos ou até para prejudicar investigações. Outros Estados que mandaram representantes para Santa Catarina para conhecer esse nosso trabalho integrado. Todos têm a mesma camisa, independente do cargo e da instituição a qual tem origem e isso tem sido um fator importante, no meu entender, para o sucesso dos trabalhos investigativos que foram feitos. (E6)

[...] no cara trabalho do teu lado, né que estão ali pensando, vamos para a investigação, tá bem claro para todo mundo que todo mundo precisar atingir, alcançar aquela etapa né? [...]. (E12)

[...] comprometimento de todos os envolvidos [...] eu posso falar não só do nosso grupo, como a gente faz muita operação em conjunto com os demais grupos regionais a gente vê que todos os policiais, sem exceção, têm um comprometimento muito grande [...]. (E13)

[...] Acredito que a humildade de cada integrante no sentido de entender que ninguém entra ali pelo seu nome, mas sim em nome de uma instituição e que essa instituição que está trabalhando coordenadamente com a finalidade de alcançar o melhor proveito para o Estado e tem como objetivo proporcionar uma melhor qualidade de vida para o cidadão. Sem ter a concepção desse ciclo a gente não consegue fazer o trabalho alinhado como deve ser [...]. (E17)

Sobre todos vestirem a mesma camisa, mencionado pelo Entrevistado 6, no trecho acima, importante destacar dados registrados durante o acompanhamento e observação de operações realizadas pelo pesquisador que os integrantes do GAECO, durante as operações ostensivas, no cumprimento de ordens judiciais, além dos equipamentos de proteção individual (coletes balísticos, etc.), arma de fogo, utilizam uma camiseta com

cores padronizadas e identificações das instituições de origem. Segue abaixo fotografia, publicada em uma reportagem sobre a operação “REDE SIMPLES”, realizada dia 12/12/19, da qual o pesquisador participou, que ilustra bem o descrito acima:



Fonte: Disponível em <https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-rede-simples-investiga-possivel-sonogacao-de-mais-de-r-25-milhoes-em-icms-no-oeste>

Em que pese a missão geral do GAECO esteja descrita, formalizada, no próprio Ato 277/2019/PGJ, que reestrutura o GAECO, ficou latente que as falas transcritas acima, estão alinhadas e reforçam pontos identificados nas observações em campo. Foi possível verificar nos momentos de reunião preparatória das operações do GAECO em que o pesquisador esteve participando, o alinhamento de objetivos gerais do trabalho, expressado e verbalizado pelos Delegado de Polícia, Oficial da Polícia Militar e Promotor de Justiça, como representantes de algumas instituições integrantes do GAECO. Ao detalhar o caso investigado, os objetivos a serem alcançados, a importância da investigação e o cuidado com a segurança dos integrantes durante o cumprimento das ordens judiciais, dentre outros fatores ficou latente. Este alinhamento de metas proporciona entendimento geral das tarefas que devem ser realizadas para alcançar o objetivo coletivo, aumentando a coesão do grupo, tanto para o trabalho específico, como para a missão geral do GAECO, fortalecendo também a motivação, conforme destaca Gittel (2006).

Um aspecto importante observado foi a estrutura física das instalações do GAECO de Florianópolis, bem como a disposição das salas com equipes integradas por profissionais de diferentes instituições, onde se observou policiais militares e civis trabalhando em conjunto. Assim, a **proximidade** física dos agentes facilita o acesso imediato, a visibilidade, a familiaridade e a comunicação direta e informal entre eles. A

co-presença e a co-localização permitem o acompanhamento do que os outros estão fazendo, facilitando o alinhamento, a correção falhas e a cópia de ações de sucesso, além de permitir uma atualização instantânea do progresso da tarefa (OKHUYSEN; BECHKY, 2009). Tal aspecto também foi destacado, por alguns entrevistados, como importante mecanismo emergente facilitador para coordenação das atividades no GAECO:

[...] a presença física dos integrantes no mesmo ambiente, isso facilita a comunicação e a atualização do caso de forma muito mais rápida, mais dinâmica [...] a presença física exatamente, a experiência conta muito, respeito da equipe conta muito também [...]. (E10)

[...] a proximidade física, de trabalhar no mesmo ambiente, no mesmo local com diferentes instituições, né? Claro sem dúvida, esse é um dos fatores que mais agrega na verdade [...]. (E11)

Reforçando a importância da proximidade e a necessidade de reuniões presenciais, destaca-se a menção realizada por um dos entrevistados sobre o impacto negativo que a Pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) provocou a partir de março de 2020 e, conseqüentemente, a necessidade de isolamento e afastamento físico da equipe do GAECO:

[...] o trabalho complicou, claro, esse distanciamento [...] a gente não se reuniu mais, o efetivo todo [...] com certeza, com a pandemia houve um afastamento do pessoal, acabou refletindo né? Acaba, acredito, refletindo até na qualidade de trabalho [...]. (E3)

A proximidade, além disso, pode facilitar a coordenação por meio da identificação dos papéis e funções desempenhados pelos integrantes, facilitando a manutenção de comportamentos esperados, ajudando a criar entendimento compartilhado de responsabilidades (OKHUYSEN; BECHKY, 2009), situação esta explicitada pelo entrevistado E11:

[...] relacionamento interinstitucional eu acho fundamental e até colocaria na mesma ordem, assim, de importância [...] eu acho fundamental essa linha de nós nos conhecermos melhor, a gente provar que é possível sim, trabalharmos unidos e em harmonia Policiais Civis e Policiais Militares. Fundamental ao Ministério Público conhecer o nosso trabalho mais a fundo, estando lá do lado, conosco, né? porque eles percebem uma série de coisas que se não estivessem né que lá do lado não perceberiam [...]. (E11)

As observações em campo também indicaram a presença importante do reconhecimento de papéis e funções na execução das atividades do GAECO, em operações por exemplo. Durante o cumprimento de ordens judiciais de busca e apreensão foi observado que todos os integrantes da equipe já sabem ou esperam ações e atitudes uns dos outros.

Assim, pode-se resumir como os fatores limitadores da coordenação do GAECO, que emergiram dos dados coletados:

- Conflitos interinstitucionais por conta de competências legais e culturas organizacionais, que podem gerar problemas de comunicação e falta de alinhamento, impactando o desenvolvimento das atividades.

- Eventual não alinhamento de missões e compartilhamento de propósito por parte de alguma instituição, decorrente de “participação simbólica” de alguma instituição por conta da não presença física diária do representante da instituição nas atividades do GAECO.

- Não dedicação exclusiva e, conseqüentemente, presença física diária do Promotor de Justiça, Coordenador do Grupo regional do GAECO.

- No aspecto relacional, vaidades pessoais ou busca de protagonismo individual foram apontadas como fatores importantes que podem gerar conflitos e impactar a coordenação do GAECO.

Já como fatores facilitadores da coordenação, pode-se destacar dos dados analisados:

- Diante das características de uma investigação envolvendo organizações criminosas (incerteza, complexidade, dinamicidade e não repetição de situações/contexto), as rotinas, descritas aqui como experiências anteriores sedimentadas e padrões repetidos de comportamento dos integrantes do GAECO, se mostraram como um mecanismo de coordenação importante.

- Existência de padronização de alguns procedimentos, ações e documentos (formalização), os quais por conta das já mencionadas características de uma investigação, acabam por reger e pautar escolhas e decisões, em caso de algum tipo de conflitos ou dúvida.

- A comunicação foi apontada como elemento chave para coordenação no sentido de organizar e compartilhar informações, sendo que, no GAECO, os dados apontam que a comunicação entre os integrantes é majoritariamente informal, espontânea e com frequência modulada de acordo com a necessidade.

- A confiança é uma categoria que se destaca entre os facilitadores da coordenação do GAECO. Por conta das relações interpessoais, contatos diários e comunicação informal, a confiança acaba por fortalecer a adoção de objetivos comuns para as atividades, engajamento e compartilhamento de valores e expectativas entre os integrantes.

- A união de propósitos dos integrantes do GAECO também foi destacada como importante no combate as organizações criminosas.

- Proximidade física dos agentes que atuam no GAECO, facilitando o acesso imediato, a visibilidade, a familiaridade e a comunicação direta e informal, permitindo o alinhamento, a correção, a atualização instantânea da tarefa e, ainda, criando e reforçando interações, impactando na atmosfera de confiança estabelecida.

Encerradas as análises da realidade investigada, fundamentadas nos dados coletados, parte-se para a proposta estabelecida como objetivo geral da presente pesquisa.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

De acordo com o que foi exposto na análise da realidade estudada, com base nas categorias extraídas do referencial teórico, emergiram dados que subsidiam a proposta de uma estrutura com os mecanismos de coordenação presentes no arranjo interinstitucional voltado à investigação de organizações criminosas em Santa Catarina, denominado Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO).

Para a concepção do *framework*, objetivo geral desta pesquisa, torna-se necessário reforçar alguns aspectos que podem afetar diretamente a coordenação das atividades investigativas:

- **Tipo de arranjo:** o GAECO perfaz um arranjo interorganizacional, do tipo conjunto organizacional, no qual o Ministério Público, instituição mantenedora da estrutura, exerce papel central perante as demais instituições, bem como a coordenação formal.

- As **características de uma investigação realizada pelo GAECO**, principalmente envolvendo um problema perverso como organizações criminosas, como incerteza, complexidade, dinamicidade e não repetição de situações/contexto, exigem troca de informações constantes, em tempo real, possibilitando a adaptação e improviso por parte da equipe de investigação. Tais situações emergentes exigem que os mecanismos de coordenação se moldem ao contexto, sejam simplificados, flexíveis/adaptáveis para responder a este contexto, gerenciando tarefas e interdependências.

- O componente relacional identificado nas atividades do GAECO, muito por conta da proximidade física, intensa e diária dos agentes, no nível equipe, deve ser levado em conta, posto implicar diretamente no desenvolvimento das atividades, comunicação, confiança e resolução de problemas relacionados as tarefas de investigação.

Assim, os mecanismos de coordenação neste tipo de arranjo, por conta do contexto, dos desafios que a atividade de investigação de organização criminosa impõe a uma estrutura interinteorganizacional, devem ser capazes de flutuar e se adaptar a essa natureza dinâmica da tarefa de investigar, reconhecendo o componente relacional que implica a coordenação das atividades do GAECO.

Quando se suprime os mecanismos estruturados que dão suporte e lastro legal e administrativo para desenvolvimento das atividades do GAECO (missões legais, convênios, modelos de documentos), o que se mostra presente são fatores diretamente voltados a aspectos relacionais de coordenação de equipe: metas em comum, comunicação e confiança.

## 5.1 PROPOSTA DE *FRAMEWORK*

Tendo por base as características do problema da criminalidade e das características das investigações deste tipo de organização, uma estrutura mínima de mecanismos de coordenação deve prever um marco normativo legal/administrativo mínimo para regular missões e funções, mas todo o enfoque para a coordenação deve estar voltado a reconhecer o papel importante das relações dos integrantes do GAECO.

Assim, com base no que foi encontrado, pode-se pensar em uma estrutura contendo os mecanismos de coordenação, no contexto de investigações envolvendo organizações criminosas, que deve basicamente possuir um mecanismo dentro da dimensão **técnico-legal**, concretizado e formalizado por meio de Atos e Convênios que reconheçam, definam missões e funções do arranjo interinstitucional, os quais darão lastro legal e administrativo para funcionamento da estrutura.

**TÉCNICO-LEGAL:** ATOS e CONVÊNIOS (Proporcionam o suporte e marco administrativo e legal para desenvolvimento das atividades do GAECO; definem e missões, funções)

Com relação à dimensão **política**, as categorias comunicação, compartilhamento de propósitos e confiança, são mecanismos de coordenação que se desenvolvem ao longo das atividades realizadas no arranjo interinstitucional. Nele, a presença física, dedicação exclusiva e comunicação informal são elementos que reforçam as categorias acima estabelecidas como mecanismos de coordenação.

**POLÍTICA:** COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS, COMUNICAÇÃO, CONFIANÇA e ROTINAS (Desenvolvem ao longo das atividades realizadas no arranjo interinstitucional)

Ainda, as gerentes de caso, presença e proximidade física, além da dedicação exclusiva para o desenvolvimento das atividades por parte dos agentes integrantes da estrutura, são elementos que podem ser previstos nos ATOS e CONVÊNIOS que

constituem o arranjo interinstitucional voltado a investigações e explorados no sentido de facilitar a coordenação das atividades do arranjo.

Assim, pode-se apresentar uma estrutura mínima contendo os mecanismos de coordenação de um arranjo interinstitucional voltado a investigações de organizações criminosas.

Figura 05: Proposta de estrutura de mecanismos de coordenação

**ESTRUTURA DE MECANISMOS DE COORDENAÇÃO PARA UM ARRANJO INTERINSTITUCIONAL VOLTADO PARA INVESTIGAÇÕES DE ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS**

**ATOS E CONVÊNIOS**

*Proporcionam o suporte e **marco administrativo e legal** para desenvolvimento das atividades do arranjo interinstitucional; definem e missões e funções.*

<p><i>Mecanismos utilizados para coordenação das atividades de investigação <b>previstos e marcos legais e administrativos</b></i></p>	<p><i>Mecanismos utilizados para coordenação das atividades de investigação que <b>emergem e são desenvolvidos</b> ao longo do tempo</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DEDICAÇÃO EXCLUSIVA</b> <i>(Por parte dos agentes públicos atuantes na estrutura interorganizacional)</i></li> <li>- <b>GERENTES DE CASO</b> <i>(Função estabelecida para coordenação operacional das atividades investigativas)</i></li> <li>- <b>PRESEÇA E PROXIMIDADE</b> <i>(Por parte dos agentes públicos atuantes na estrutura interorganizacional)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</b> <i>(Estabelecimento de objetivos em comum por parte dos agentes públicos integrantes do arranjo interinstitucional)</i></li> <li>- <b>COMUNICAÇÃO</b> <i>(Independente da forma, deve ser clara, direta e oportuna, voltada a resolução de problemas, priorizando a informalidade)</i></li> <li>- <b>CONFIANÇA</b> <i>(Elemento subjetivo construído ao longo das atividades, decorrente das interações pessoais, presença e proximidade física)</i></li> <li>- <b>ROTINAS</b> <i>(Práticas e experiências de sucesso sedimentadas ao longo do tempo)</i></li> </ul>

A estrutura ora proposta busca, de forma singela, contribuir no sentido de materializar e apresentar alguns achados quanto aos aspectos facilitadores e limitadores no tocante aos mecanismos de coordenação presentes no GAECO. Com base nisso, o Ministério Público como coordenador formal do GAECO pode estudar estratégias de aprimoramento das atividades desenvolvidas no grupo. Além disso, as demais instituições podem avaliar e aprimorar a sua participação neste tipo de arranjo interinstitucional.

Pesquisas futuras sobre o tema podem estudar e criticar a estrutura proposta, realizando estudos comparativos com GAECOS existentes em outros Estados da Federação, ou mesmo iniciativas semelhantes em outros países, buscando validar ou não os achados, encontrar convergências ou não de dados.

## 5.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

No decorrer da pesquisa, surgiram algumas oportunidades de melhoria, derivadas da análise dos dados, as quais podem facilitar a coordenação das atividades no GAECO e, conseqüentemente, o resultado dos trabalhos investigativos, que são listadas abaixo:

- **Dimensão técnico-legal** (competência legal, formalização, gestão de dependências) prevista neste estudo, indica que o GAECO é um órgão do Ministério Público, no qual outras instituições participam, com **atribuições e missões específicas ajustadas e previstas nos termos de convênios ou cooperação técnicas firmados**. Assim, o convênio ou termo de cooperação técnica é o instrumento formal que regula a participação, em todos os aspectos (metas, forma e nível de participação, gestão de recursos, entres outros), das instituições como Polícia Militar, Polícia Civil, Secretaria de Estado da Fazenda e Polícia Rodoviária Federal; **ele é o marco regulatório mais importante para a constituição do arranjo denominado GAECO**. Neste contexto, eventuais conflitos interinstitucionais no GAECO, decorrentes de competências legais, não alinhamento de missões ou compartilhamento de propósito por parte de alguma instituição devem ser minimizados por meio de revisão dos convênios ou termos de cooperação técnica firmados. Os dados coletados apontam para necessidade de se estar atento para que a eventual “participação simbólica” por parte de alguma instituição integrante do GAECO possa demonstrar não alinhamento de missões e compartilhamento de propósitos, o que pode gerar conflitos de toda ordem e perda de confiança dentro da estrutura, pondo em risco iniciativas e arranjos interinstitucionais como o GAECO.

Ainda com relação à **dimensão técnico-legal** (formalização) em que pese terem sido identificados alguns procedimentos e principalmente relatórios (os quais materializam grande parte dos resultados nas atividades de investigação realizados pela equipe do GAECO) com algum nível de padronização e ainda a menção a uma comissão de padronização que teria a missão de reger e formatar ações, procedimentos e documentos do GAECO, foi obtido que a referida comissão não existe de fato. Assim, sugere-se a **criação e desenvolvimento de uma comissão de padronização**, formada

por representantes das instituições que compõe o GAECO, para discutir e estabelecer regras mínimas de padronização que possam abarcar desde a divulgação das operações, passando por requisitos mínimos de dados a serem inseridos nos relatórios elaborados pelo GAECO.

- **Dimensão política** (gestão de conflitos, comunicação, confiança, compartilhamento de propósitos) estabelecida para a presente pesquisa, revela que o Ministério Público de Santa Catarina deve avaliar firmemente a possibilidade de **delegar aos Promotores de Justiça**, que coordenam os oito (08) grupos regionais que formam o GAECO em Santa Catarina, **função com dedicação exclusiva junto ao respectivo grupo**. Os dados coletados apontaram para a necessidade de presença física diária do Promotor de Justiça junto as atividades dos grupos regionais, situação de proximidade da equipe formada pelos demais agentes que atuam diariamente no GAECO. Isso facilita a visibilidade mútua, a gestão de conflitos na equipe, o estabelecimento de familiaridade, e a comunicação direta e informal permitindo alinhamento e atualização instantânea das tarefas e estratégias de investigação que estão sendo desenvolvidas por todos, impactando, inclusive, na melhora das interações pessoais e atmosfera de confiança. Nesse sentido, a presença física gera comprometimento.

- **Dimensão operacional**, relacionada às características apresentadas pela atividade de investigação, revela a necessidade de discussão e criação de fluxos de trabalhos simplificados, com alcance completo de toda a equipe. Tais fluxos devem ser rastreáveis, com apresentação de informações instantâneas para tomada de decisão quanto a estratégias e ações investigativas, com o objetivo de acompanhar toda a dinamicidade presente na investigação de uma organização criminosa. Assim, ações que impactem de alguma forma na comunicação entre os agentes integrantes do GAECO (categoria apontada como chave para a coordenação), no sentido de melhorar a organização, armazenamento e compartilhamento informações, de forma direta e de acordo com a necessidade, são importantes.

- Iniciativas voltadas ao melhor **regramento do processo de recrutamento e seleção dos agentes públicos que atuam junto ao GAECO**, com base em um perfil profissional, com previsão de algumas capacidades esperadas, principalmente para desenvolvimento de trabalho em equipes multidisciplinares, poderiam minimizar eventuais problemas pessoais não desejados. Tais questões foram apontadas como impactantes para a coordenação das atividades do grupo, como vaidades pessoais ou busca de protagonismo nas investigações.

## 6 CONCLUSÕES

Alguns problemas públicos se mostram extremamente complexos e implicam muitas vezes na atuação integrada de diferentes instituições, exigindo respostas não rotineiras, que acabam por extrapolar fronteiras institucionais. Rittel e Webber (1973) os denominaram de *wicked problems* ou problemas perversos. Tais problemas públicos, envolvem algumas características, dentre as quais: pode ser abordado sob diversas perspectivas, causas e efeitos de difícil identificação ou definição, não possuem solução definitiva, tentativas de resolução pode causar outros problemas, geralmente é sintoma/resultado de outros problemas, a busca de resolução envolve diversos domínios de políticas e níveis de estrutura de autoridades, dentro e entre organizações e jurisdições.

O fenômeno da criminalidade organizada por conta de sua natureza interdisciplinar e suas características como a presença de estrutura hierárquica, o uso da violência, o uso de tecnologia, a “lavagem de dinheiro”, a multiplicidade de crimes, dentre outras (LAVORENTI, 2000; AYLING; BROADHURST, 2012; MENDRONI, 2016; ZAITCH; ANTONOPOULOS, 2019) se apresenta como um problema público complexo. Neste caso, para esta pesquisa, se materializa como um verdadeiro problema perverso, exigindo postura não rotineira e atuação integrada de diferentes instituições, muitas vezes consistentes em respostas que ultrapassam as fronteiras organizacionais. Assim, as organizações criminosas surgem como grande desafio as estruturas fragmentadas e desarticuladas dos órgãos do Estado em todo mundo, responsáveis pelo combate ao crime, exigindo a adoção de novas estratégias.

No Brasil, além de criação de diversos instrumentos legais, posturas voltadas à colaboração interinstitucional no setor público, identificadas como verdadeiras inovações (KETTLE, 2005; OSBORNE, 2006; ANSELL; TORFING, 2014), podem ser citadas. É o caso das parcerias estratégicas entre instituições da área da Segurança Pública e Persecução Penal (Polícia Militar, Polícia Civil, Ministério Público, etc.), materializadas muitas vezes em estruturas colaborativas, nos mais variados tipos de configurações e arranjos (colaboração, coordenação, integração, rede). Tais instituições atuam sob princípios de mútua ajuda, troca de informações e direcionamento de ações conjuntas com foco em melhorar a atuação, aproveitando esforços e recursos para investigação de estruturas criminosas organizadas.

Considerando a grande dificuldade para investigar organizações criminosas, pode-se identificar um movimento do Ministério Público dos Estados, para criar grupos

especializados, que, formados por diversas instituições, têm o objetivo primordial de desarticular essas organizações e produzir provas que possam dar embasamento à propositura de futura ação penal. Ocorre que a complexidade desse arranjo institucional traz consigo o desafio da coordenação de uma estrutura formada por diferentes instituições públicas, as quais possuem atribuições legais, culturas, estruturas organizacionais, modelos de atuação, metas e formas de comunicações próprias.

Neste contexto, estudar como ocorre a coordenação e compreender quais os mecanismos utilizados neste tipo de arranjo interinstitucional torna-se essencial para que se possa colaborar para a melhoria das atividades, minimizando eventuais conflitos, impactando diretamente nos resultados.

Desta forma, o presente estudo teve como objetivo geral propor um *framework* dos mecanismos de coordenação para um arranjo colaborativo interinstitucional, voltado para a investigação de organizações criminosas em Santa Catarina. Para tanto foram estabelecidos três objetivos específicos: a) caracterizar o arranjo colaborativo que investiga organizações criminosas em Santa Catarina denominado Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO); b) identificar os mecanismos utilizados para coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO); e, c) verificar os principais fatores limitadores e facilitadores da coordenação do referido grupo.

O referencial teórico que deu suporte à presente investigação foi obtido por meio de pesquisa bibliográfica e revisão sistemática, tendo nele sido abordados os seguintes temas: organizações criminosas, caracterizadas como problemas públicos perversos e os desafios decorrentes aos órgãos públicos; impactos do crime organizado e mecanismos de controle/combate; arranjos colaborativos interorganizacionais no setor público; coordenação interorganizacional e mecanismos de coordenação interorganizacional.

Como resultado da revisão teórica efetuada foi construído um modelo de análise contendo três dimensões (técnico-legais, políticas e operacionais), as quais foram derivadas em categorias (competência legal, formalização, gestão de dependências, poder, gestão de conflitos, comunicação, confiança, compartilhamento de propósitos, mecanismos estruturados e não estruturados) que serviram de referência para coleta e análise dos dados.

Trata-se de uma pesquisa que se valeu do método abdução, para abordagem da problemática, qualitativa, exploratória e descritiva, a qual teve com estratégia de pesquisa adotada o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento

documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante, sendo que a análise dos dados se deu por meio da triangulação de evidências e da análise de conteúdo.

Com base nas dimensões e categorias de análise estabelecidas para abordar a situação problema identificada, e seguindo os objetivos específicos, pode-se verificar com base nos dados coletado que o GAECO é um grupo especial criado e coordenado pelo Ministério Público de Santa Catarina, do qual fazem parte outros órgãos públicos, como Polícia Militar, Polícia Civil, Secretaria da Fazenda e Polícia Rodoviária Federal. Todas essas instituições têm sua participação regulada por termos de convênios específicos. Nestes termos de cooperação técnica, ficam estabelecidas a missões e forma de participação e fornecimento e troca de recursos. O Ministério Público exerce centralidade e controle no GAECO, o que pode ser caracterizado como conjunto interinstitucional ou constelação, em que efetivamente ocorre o que a teoria denomina coordenação interinstitucional, realizada pela instituição mantenedora da estrutura: o Ministério Público.

Foi constatado que a atividade de investigação de crimes, notadamente, de crimes praticados por organizações criminosas, possui características importantes como incerteza, complexidade, dinamicidade e não repetição de situações/contexto, os quais impactam diretamente na coordenação das atividades do GAECO.

Foi identificada a presença majoritária de mecanismos não estruturados de coordenação, tais como a comunicação informal e espontânea, o improvisado e as relações laterais informais nas atividades do GAECO. Ainda como mecanismos de coordenação as rotinas e a confiança se mostraram como mecanismos com presença importante.

Como barreiras à coordenação do GAECO foram identificados os conflitos interinstitucionais, por conta de competências legais e culturas organizacionais, que podem gerar problemas de comunicação e falta de alinhamento, impactando o desenvolvimento das atividades; o não alinhamento de missões e compartilhamento de propósito por parte de alguma instituição, decorrente de “participação simbólica” de alguma instituição, por conta da não presença física diária do representante da instituição nas atividades do GAECO; a não dedicação exclusiva e conseqüentemente presença física diária do Promotor de Justiça, Coordenador do Grupo regional do GAECO; e vaidades pessoais ou busca de protagonismo individual.

Por outro lado, os dados apontaram como fatores facilitadores da coordenação as rotinas, como experiências materializadas e prática de sucesso acumuladas; a existência de padronização de alguns procedimentos, ações e documentos (formalização); a

comunicação, majoritariamente informal, espontânea e com frequência modulada de acordo com a necessidade; a confiança, por fortalecer a adoção de objetivos comuns para as atividades, engajamento e compartilhamento de valores e expectativas entre os integrantes; união de propósitos por parte dos integrantes do GAECO para combate as organizações criminosas; e a proximidade física dos agentes que atuam no GAECO, facilitando o acesso imediato, a visibilidade, a familiaridade e a comunicação direta e informal, permitindo o alinhamento, a correção e a atualização instantânea da tarefa; e, ainda, criando e reforçando interações, impactando na atmosfera de confiança estabelecida.

Tendo como base estes achados, foi proposto um *framework* contemplando os mecanismos de coordenação que possam ser flexíveis e adaptáveis as características e necessidades de uma investigação de organizações criminosas, com um mínimo de formalidade para estruturação do arranjo, consistente em convênios ou termos de cooperação técnica, onde missões, atribuições e regramento de atuação são estabelecidos.

Quando se retira os mecanismos estruturados que dão suporte e lastro legal e administrativo para o desenvolvimento das atividades do GAECO (missões legais, convênios, modelos de documentos), o que se mostra presente são aspectos diretamente voltados a aspectos relacionais de coordenação de equipe: metas em comum, comunicação e respeito mútuo.

Tendo por base as características do problema que são as organizações criminosas e das características das investigações deste tipo, uma estrutura mínima de mecanismos de coordenação deve prever um marco normativo legal/administrativo mínimo para regular missões, funções, mas todo o enfoque para a coordenação deve estar voltado a reconhecer o papel importante das relações dos integrantes do GAECO.

O presente estudo possibilitou, sob uma perspectiva teórica, o levantamento das características das organizações criminosas e abordá-las como um *wicked problem* ou problema perverso. A partir disso, propiciou uma análise de como ocorre a coordenação em um arranjo interorganizacional formado para investigar essas organizações criminosas, possibilitando reflexões e proposta de intervenções na unidade objeto de estudo, as quais poderão subsidiar críticas e pesquisas futuras, considerando a existência de inúmeras estruturas semelhantes a estudada, em praticamente todos os Estados da Federação.

Teoricamente, essa dissertação contribui para preencher a lacuna teórica acerca dos mecanismos de coordenação estruturados e não estruturados em arranjos

interorganizacionais públicos voltados ao combate do crime organizado, oportunizando a chance valiosa e única de explorar, apresentar e submeter à análise e à pesquisa acadêmica o trabalho diuturnamente desenvolvido pelo pesquisador, em sua profissão.

A pesquisa apresenta como principais limitadores tempo exíguo para aplicação dos instrumentos de coleta e análise dos dados, a não familiaridade do pesquisador com a teoria organizacional relacionada à coordenação interorganizacional, o que fez com que muitas categorias de análise fossem estabelecidas, ocasionando dificuldade na coleta e na análise dos dados com relação a algumas categorias (poder e gestão de conflitos). Destaca-se, ainda, o fato de o pesquisador integrar a organização/estrutura alvo da investigação, podendo ocorrer vieses na coleta e análise dos dados.

Como recomendação para trabalhos futuros sobre o tema, sugere-se estudos envolvendo teoria da coordenação relacional no GAECO, no sentido de analisar e avaliar a presença e sua relação com a eficácia das atividades. Ainda, poderiam ser realizados estudos comparativos com arranjos colaborativos existentes em outros Estados da Federação ou mesmo em outros países, semelhantes ao GAECO, com base nas mesmas categorias utilizadas no presente estudo, identificando pontos convergentes quanto à existência e justificativa de determinado mecanismo de coordenação. Finalmente, relacionado ao tema, podem ser realizadas pesquisas para aprofundar estudo da confiança como mecanismo de coordenação em arranjos interinstitucionais no setor público.

Não diretamente relacionados ao tema, mas que se mostram interessantes, seriam estudos:

a) que avaliassem de forma mais aprofundada a eficiência ou não de estruturas interorganizacionais para investigar organizações criminosas, com base, por exemplo, na análise de investimento de recursos organizacionais (dinheiro, pessoas, informação) e condenações de criminosos. Sob estes aspectos, seria o GAECO, de fato, eficiente?

b) sob uma perspectiva de estratégia organizacional, estudos sobre arranjos interorganizacionais no setor público, como o GAECO, por exemplo, e quais fatores implicam na centralidade ou ascendência/destaque (instituição com maiores recursos financeiros? com maior amplitude/competência legal?); principalmente, como o poder é exercido dentro desta estrutura, por determinada instituição central. Seria possível analisar o GAECO sob uma perspectiva de estratégia organizacional, dentro de uma das escolas trabalhadas por MINTZBERG *et al* (2015). Seria o GAECO, dentro da Escola do Poder, uma estratégia macro, de controle do ambiente externo?

c) pesquisas voltadas ao estudo de perfil profissional e capacidades desejadas para agentes públicos atuarem em arranjos interinstitucionais voltados à investigação de organizações criminosas, auxiliando eventualmente no estabelecimento de critérios para recrutamento e seleção de pessoal, para este tipo de equipe; implicando, inclusive, na revisão dos Convênios ou termos de cooperação técnica vigentes e que regulam a participação de agentes no GAECO, no sentido de aperfeiçoar o recrutamento e montagem de equipes.

c) relacionados as características da investigação de organizações criminosas, buscando identificar qual método, na prática, os investigadores policiais aplicam no cotidiano: indutivo, dedutivo ou abdutivo. Quais convergências e contribuições tais métodos de abordagens de problemas poderiam trazer para a atividade de investigação criminal? Tal estudo seria de grande valia para a novel Ciência Policial, no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface. **Organization Science**, 6: 147–167, 1995.
- AGRANOFF, R. *Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working across Organizations*. Washington, DC: **IBM Endowment for the Business of Government**, 2003.
- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. **Managing in Network Settings**. Policy Studies Review, 1999.
- \_\_\_\_\_. Big Questions in Public Network Management Research. **Journal of Public Administration Research and Theory**. p. 295-326, 2001.
- ALEXANDER, E. R. Interorganizational Coordination: Theory and Practice. **Journal of Planning Literature**. Vol. 7, n 4, p. 328-343. 1993.
- ALBERTI, A.; BERTUCCI, G. **Replicating innovations in governance: an overview**. In: United Nations. *Innovations in governance and public administration: replicating what works*. New York. 2006.
- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations Working Together**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.
- ANDRES, H.; ZMUD, R. A contingency approach to software project coordination. **Journal of Management Information Systems**, 18(3): 41–70, 2001.
- ANSELL, C.; TORFING, J. **Public innovation through collaboration and design**. New York: Routledge. 2014.
- AKAMANI, K.; HOLZMUELLER, E. J.; GRONINGER, J. W. Managing wicked environmental problems as complex social-ecological systems: The promise of adaptive governance. In: **Landscape dynamics, soils and hydrological processes in varied climates**. Springer, Cham, 2016. p. 741-762.
- ARGOTE, L. Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units. **Administrative Science Quarterly**. p. 420-434, 1982.
- AYLING, J.; BROADHURST R. **The Suppression of Organized Crime: New Approaches and Problems**, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. **Decreto 5.015 de 12 de março de 2004**. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional.

\_\_\_\_\_. **Lei 12.850 de 02 de agosto de 2013**. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12850.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12850.htm)

\_\_\_\_\_. **Ministério da Justiça**. Projeto de criação de Fusion Centers. Disponível em:

<https://www.justica.gov.br/seus-direitos/elaboracao-legislativa/projetos>

\_\_\_\_\_. **Supremo Tribunal Federal**. Sessão Extraordinária de julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI's) 2838 e 4624. Relator: Ministro Alexandre Moraes. Vídeo de 02:04:48. Pleno – Iniciado julgamento sobre criação de GAECOS por leis estaduais. Publicado no canal oficial do Supremo Tribunal Federal, no Youtube. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LTj-1K10R9g&t=138s>. Acesso em: 19/06/20.

BUSCAGLIA, E.; VAN DIJK, J. Controlling Organized Crimes And Corruption In The Public Sector. UC Berkeley: **Berkeley Program in Law and Economics**. 2005.

Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/7wf424p5>

CLAGGETT, J. L.; KARAHANNA, E. Unpacking the Structure of Coordination Mechanisms and the Role of Relational Coordination in a Era of Digitally Mediated Work Processes. **Academy of Management Review**. Vol. 43. n 04, 2018.

CONVENÇÃO. **29 de maio de 2000**. Trata do auxílio judiciário mútuo em matéria penal entre os Estados Membros da União Europeia. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133108>

DE ABREU, Mônica Cavalcanti Sá; DE ANDRADE, Raphael de Jesus Campos. Dealing with wicked problems in socio-ecological systems affected by industrial disasters: A framework for collaborative and adaptive governance. **Science of the total environment**, v. 694, p. 133700, 2019.

DENHARDT, R. **Teoria geral de organizações públicas**. (Trad. Prof. Francisco G. Heidemann), Thompson/ Wadsworth. 2004.

DEPARTMENT OF JUSTICE CANADA. Assessing the Effectiveness of Organized Crime Control Strategies: A Review of the Literature. Research and Statistics Division. **Thomas Gabor Department of Criminology University of Ottawa**, 2003.

ESPINOSA J. A., LERCH J., KRAUT R. Explicit vs. implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. In Salas E. Fiore S. M. (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*: 107–129. Washington, DC: **APA Books**, 2004.

FARAJ, S.; XIAO, Y. Coordination in fast-response organizations. **Management Science**, 52: 1155–1169, 2006.

FELDMAN, M. S.; RAFAELI, A. Organizational routines as sources of connections and understandings. **Journal of Management Studies**, 39: 309–331, 2002.

GARDET, E.; MOTHE, C. The dynamics of coordination in innovation networks. **Eur. Manag. Rev.**, 8, p. 213–229, 2011.

GILLHAM, Bill. **Case Study Research Methods**. London: Continuum, 2000.

GITTELL, J. H. Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. **Management Science**, 48: 1408–1426, 2002.

\_\_\_\_\_, J. H.; WEISS, L. Coordination Networks Within and Across Organizations: A Multi-level Framework. **J. Manag. Stud.** 41, p.127-153, 2004.

\_\_\_\_\_. Relational coordination: Coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. In O. KyriakidouM. Ozbilgin (Eds.), **Relational perspectives in organizational studies: A research companion**: 74–94. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006.

\_\_\_\_\_, J. H. Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination. Stanford, CA: **Business Books**, 2016.

GOLDENGERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRANDORI, A; SODA, G. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, p. 183-214, 1995.

GOMES, L. F.; CERVINI, R. **Crime Organizado: enfoques criminológicos, jurídico (Lei 9.034/95) e político-criminal**. 2ª ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997.

GULATI, R., *et al.* The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. **Academy of Management Annals**. p. 531-583, 2012.

ECO, U.; SEBEOK, T. A. (Orgs). **O Signo do Três**. São Paulo: Perspectiva. 2014.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANISCH, B.; WALD A. Effects of complexity on the success of temporary organizations: Relationship quality and transparency as substitutes for formal coordination mechanisms. **Scandinavian Journal of Management** p. 197-213, 2014.

HARROWITZ, N. **O Arcabouço do Modelo de Detetive: Charles S. Peirce e Edgar Allan Poe**. In: ECO, Umberto; THOMAS A. Sebeok (Orgs). **O Signo do Três**. São Paulo: Perspectiva. 2014.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money & Management**, n. 25, v. 1, p. 27-34, 2005.

- HOMERO. **Odisséia**; tradução e prefácio Carlos Alberto Nunes – 25. ed. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2015, p. 61.
- HOWARD, C.; BAKVIS, H. Conceptualizing Interagency Coordination as Metagovernance: Complexity, Dynamism, and Learning in Australian and British Statistical Administration. **International Journal of Public Administration**. p. 417-428, 2016.
- JARZABKOWSKI, P. A., LE, J. K.; FELDMAN, M. S. Toward a theory of coordinating: Creating coordinating mechanisms in practice. **Organization Science**, 23: 907–927, 2012.
- JENNINGS JR., E. T.; KRANE, D. Coordination and Welfare: The Question for the Philosopher’s Stone. **Public Administration Review**, vol.54, n 4, p. 341-348, 1994.
- KAISER. F. M. Interagency Collaborative Arrangements and Activities: Types, Rationales, Considerations. **Congressional Research Service. Report for Congress**, 2011.
- KAPUCU, N. Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination. **American Review of Public Administration**: 207-225, 2006.
- KOTLARSKY, J., VAN DEN HOOFF, B.; HOUTMAN, L. Are we on the same page? Knowledge boundaries and transactive memory system development in cross-functional teams. **Communication Research**, 42: 319–344, 2015.
- KOZUCH, B.; MALYJUREK, K. S. Inter-organisational coordination for sustainable local governance: **Public safety management in Poland**. Sustainability. Switzerland, 2016.
- KETTL, D. F. The global public management revolution. 2. ed. Washington, DC: **Brookings Institution Press**, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LAVORENTI, W.; SILVA, J. G. **Crime Organizado na atualidade**. Campinas: Bookslller, 2000.
- LUNDIN, M. Explaining cooperation: How resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory** p. 651-672, 2007.
- LEVI, M. **Thinking about Organised Crime**. The RUSI Journal, 2014.

MALONE, T.; CROWSTON, K. The interdisciplinary study of coordination. **ACM Computing Surveys**. p. 87-119, 1994.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. Cambridge, MA: Wiley-Blackwell, 1958.

MAJCHRZAK, A.; S. JARVENPAA. Knowledge Collaboration Among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centered Knowledge Networks. **Organization Science**, 2008.

MCGUIRE, M. Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. Indiana University – Bloomington, **Public Administration Review**. Special Issue, 2006.

MENDRONI, M. B. **Crime Organizado: aspectos gerais e mecanismos legais**. 6. Ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2016.

MINGARDI, G. **O Estado e o crime organizado**. São Paulo: IBCCrim, 1998.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Forças-tarefas: direito comparado e legislação aplicável**. Januário Paludo (Coordenador), Carlos Fernando dos Santos Lima, Vladimir Aras - Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, Manuais de atuação ESMPU; v. 8, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2a. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.

MONTOYA, M. D. **Máfia e Crime Organizado. Aspectos legais. Autoria mediata. Responsabilidade Penal das Estruturas Organizadas de Poder. Atividades Criminosas**. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2007.

OKHUYSEN, G. A.; BECHKY, B. A. Coordination in organizations: An integrative perspective. **Academy of Management Annals**, 3: 463–502. 2009.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **The Academy of Management Review**, Vol. 15, no. 2, 1990.

OLIVEIRA FILHO, E. D. **O vácuo do poder e o crime organizado: Brasil, início do século XXI**. Goiânia AB, 2002.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1994.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, 8(3), 377-387. 2006.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

PEIRCE, C. S. *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Ed Charles Hartschorne, Paul Weiss, Arthur W. Burks. **Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press**. 1994.

PEIRCE, C. S. **Escritos Coligidos**. Seleção de Armando Mora D`Oliveira; tradução Armando Mora D`Oliveira e Sergio Pomerangblum. A Classificação das Ciências e Elementos de Lógica. 3 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

PORTO, R. **Crime Organizado e Sistema Prisional**. São Paulo: Atlas, 2007.

PLOSCOWE, M. **New Approaches to the Control of Organized Crime**, 1963.

QVIST, M. Activation Reform and Inter-Agency Co-operation - Local Consequences of Mixed Modes of Governance in Sweden. **Social Policy & Administration**. p. 19-38, 2016.

REGENS, J. L. Institutional Coordination of Program Action: A Conceptual Analysis. **International Journal of Public Administration**, vol. 11, n 2, p.135-154, 1988.

RICO, R., SANCHEZ-MANZANARES, M., Gil, F.; GIBSON, C. Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. **Academy of Management Review**, 33: 163–184, 2008.

RIJKEN, C. Joint Investigation Teams: principles, practice, and problems Lessons learnt from the first efforts to establish a JIT - **Utrecht law review**. Volume 2, Issue 2. 2006.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4, p. 155-169, 1973.

ROMZEK, B., *et al.* Informal Accountability in Multisector Service Delivery Collaborations. **Journal of Public Administration Research and Theory**. p. 813-842, 2014.

RUWEL, S. G. **Forças-tarefa e investigação criminal: a integração institucional no combate à macrocriminalidade**. Diss. (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação Ciências Sociais. Mestrado em Ciências Sociais. PUCRS, 2008.

SANTA CATARINA. Ministério Público do Estado de Santa Catarina. **Ato n 277/2019/PGJ**. Reestrutura, no âmbito do Ministério Público de Santa Catarina, o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO). Disponível em: <http://portal.mpsc.mp.br>. Acesso em: 02/08/19.

\_\_\_\_\_, **Decreto 1.864 de 05 de dezembro de 2000**. Aprova o Termo de Cooperação Técnica 8.587/2000-1, celebrado entre o Ministério Público do Estado de Santa Catarina e a Secretaria de Segurança Pública)

SCHNEIDER, S.; HURST, C. Obstacles to an integrated, joint forces approach to organized crime enforcement a Canadian case study. **Policing-an International Journal of Police Strategies & Management**. p. 359-379, 2008.

SEBEEK, T. A. **Um, dois, três, Uberdade desta vez**, In: ECO, Umberto; THOMAS A. Sebeok (Orgs). **O Signo do Três**. São Paulo: Perspectiva. 2014.

SEBEEK, T. A.; UMIKER-SEBEEK, J. **Você Conhece Meu Método**, In: ECO, Umberto; THOMAS A. Sebeok (Orgs). **O Signo do Três**. São Paulo: Perspectiva. 2014.

SILVA FILHO, J. V. **Segurança pública**: a violência no Brasil requer ações concretas. Braudel Papers, São Paulo: Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, n. 34, p. 3-14, 2003. Disponível em: <[http://pt.braudel.org.br/publicacoes/braudel-papers/downloads/portugues/bp34\\_pt.pdf](http://pt.braudel.org.br/publicacoes/braudel-papers/downloads/portugues/bp34_pt.pdf)>. Acesso em: 05/02/20.

SOUZA, I. B. P. **Equipes conjuntas de investigação na cooperação jurídica internacional em matéria penal**. Salvador: Editora JusPodivm, 2019.

STAKE, R. E. Qualitative research: studying how things work. **The Guilford Press a Division of Guilford Publications**, 2010.

\_\_\_\_\_, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Penso Editora, 2016.

SZNICK, V. **Crime Organizado**: Comentários. Crime Organizado, espécies. Provas lícitas e ilícitas. Sigilo bancário e sigilo profissional. Identificação civil e datiloscópica criminal. Liberdade processual e apelo em liberdade. Escuta telefônica (Lei 9.296/96). São Paulo: Livraria e Editora Universitária de Direito, 1997.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**: Social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

TSAI, W. Social Structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge sharing. **Organization Science**. p.179-190, 2002.

VAN DE VEN, A. H., DELBECQ, A. L.; KOENIG, R. Determinants of coordination modes within organizations. **American Sociological Review**, 41: 322–338, 1976.

VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. Coordination Patterns Within na Interorganizational Network. **Human Relations**. v. 32. n 1, p. 19-36, 1979.

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

ZAITCH, D.; ANTONOPOULOS, G. A.; **Organised crime in Latin America: an introduction to the special Issue**, 2019.

WEBB, A. Coordination - A Problem In Public-Sector Management. **Policy and Politics**. p. 229-241, 1991.

WEBER, E. P; KHADEMIAN, A. M. Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. **Public Administration Review**, 68, 334-349., 2008.

WILLIAMS, P. The competent boundary spanner. **Public Administration**. p. 103-124, 2002.

WOODIWISS, M. Combatting and analysing organized crime: the view from witnesses. **Trends Organ Crim**, 2015.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- **Identificação do pesquisador, instituição de ensino e programa de pós-graduação;**

- Informação ao entrevistado quanto:

**a) Objetivo geral da pesquisa:** Investigar os mecanismos de coordenação de um arranjo interinstitucional voltado a investigação de organizações criminosas e propor um modelo.

**b) A preservação da identidade** (garantia de anonimato ao entrevistado), sendo o mesmo identificado apenas com codificação para fins de organização das análises e eventual referência na pesquisa. Codificação com nome “Entrevistado”, seguido de numeração ordinal crescente (01,02,03 ...19): “Entrevistado 01” ou E1, E2, E3.

**c) Tempo estimado** da entrevista: entre 40 minutos e 01:30h.

- **Solicitar autorização** para gravação da entrevista para fins de transcrição de trecho e análise posterior.

### GRUPO DE PERGUNTAS –MARCAÇÃO DOS CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO ENTREVISTADO

<b>PERGUNTAS</b>	1) Qual a <b>instituição de origem</b> do entrevistado; 2) Qual o <b>tempo profissão</b> e <b>tempo de atuação</b> junto ao GAECO, em anos; 3) Qual a <b>função exercida no GAECO</b> (Chefia ou operacional/execução);
------------------	---

### GRUPOS DE PERGUNTAS COM FOCO NOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	PERGUNTAS	CATEGORIAS QUE SE PRETENDE EXTRAIR
Caracterizar o arranjo interinstitucional denominado Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina	4) Para o entrevistado <b>o que é o GAECO, em termos de missão, estrutura e objetivos</b> ; 5) Resumidamente, <b>descreva quais as principais atividades são desenvolvidas no GAECO</b> ; 6) Na opinião do entrevistado <b>quais motivos levaram a sua instituição de origem a participar deste arranjo interorganizacional e quais vantagens o GAECO traz para a sua instituição enquanto integrante</b> ;	- COMPETÊNCIA LEGAL - GESTÃO DE DEPENDÊNCIAS - PODER - COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS
OBJETIVO ESPECÍFICO	PERGUNTAS	CATEGORIAS QUE SE PRETENDE EXTRAIR
Identificar os mecanismos estruturados e não estruturados utilizados para a coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina	7) Com base na experiência vivenciada pelo investigado, dado um exemplo aleatório, <b>descreva quais são as principais atividades desenvolvidas durante uma investigação</b> realizada pelo GAECO (planejamento, desenvolvimento e finalização de uma investigação). 8) <b>Quem coordena as atividades durante uma investigação? e Como a coordenação de uma investigação é estabelecida?</b> 9) Existe alguma diretriz de procedimentos de atuação ou procedimento operacional padrão que <b>regule as atividades realizadas no GAECO ou as ações são executadas apenas com base em práticas, em ações rotinizadas</b> , mas não formalizadas e documentadas? 10) Nas operações do GAECO, <b>existem ações que fogem ao que está planejado ou que caracterizam algo inesperado ou improvisado?</b> Como essas ações ocorrem? Conte um exemplo de operação em que seja possível identificar ações emergentes ou improvisos. 11) Como ocorre a <b>comunicação entre membros da equipe nas atividades de investigação</b> , incluindo operações?	- COMPETÊNCIA LEGAL - PODER - GESTÃO DE CONFLITOS - COMUNICAÇÃO - CONFIANÇA - COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS - FORMALIZAÇÃO - COMUNICAÇÃO - MECANISMOS ESTRUTURADOS; - MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS
OBJETIVO ESPECÍFICO	PERGUNTAS	CATEGORIAS QUE SE PRETENDE EXTRAIR
Verificar os principais fatores limitadores e facilitadores da coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.	12) Qual ou quais <b>os fatores limitadores e facilitadores da coordenação</b> dos trabalhos no GAECO? 13) Caso existam, <b>quais são os eventuais conflitos internos identificados na realização dos trabalhos?</b>	- COMPETÊNCIA LEGAL - PODER - GESTÃO DE CONFLITOS - COMUNICAÇÃO - CONFIANÇA - COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS

## APÊNDICE B

### DESTAQUES DE TRANSCRIÇÕES DE ENTREVISTAS

(POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS E CATEGORIAS)

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS	TRECHOS TRANSCRITOS DAS ENTREVISTAS
<p><b>Caracterizar o arranjo colaborativo</b> que envolve o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.</p>	COMPETÊNCIA LEGAL	<p><i>E1: “[...] a gente vê o ciclo completo né efetivamente a gente vê as coisas acontecerem do início ao fim basicamente assim nas nossas investigações na nossa atividade no GAECO [...] a gente dá andamento na investigação busca mais elementos de prova com relação aos crimes investigados e após todos esses processos de coleta das provas e já com as provas já em roubos a gente então bate para o planejamento da operação [...]”</i></p> <p><i>E1: “[...] a investigação também tem todo um planejamento todo UMA organização em uma coordenação geralmente feita pelos grupos regionais que são os braços operacionais do GAECO, a coordenação é feita pelos Delegados e Oficiais da polícia militar no sentido no andamento da investigação em conjunto com o promotor coordenador do grupo regional [...]”</i></p> <p><i>E7: “[...] a complexidade do crime, o aparecimento de organizações criminosas mais complexas, tanto para saquear o erário como também da criminalidade comum, indicou que havia uma necessidade maior de aproximação de todas essas instituições e com a presença do Ministério Público, senão coordenando, não em termos de subordinação das demais, mas sim ordenando, vamos assim, reunido de todos para que possamos fazer um trabalho em conjunto e sirva já desde já né de pronto para que o próprio Ministério Público possa de forma mais qualificada, proceder então a responsabilização dessas pessoas que praticam esses crimes de maior vulto [...] não só facções criminosas mas principalmente as organizações que atacam o erário ou causa prejuízo de maior monta toda a coletividade.”</i></p> <p><i>E15: “[...] você tem primeiro a competência legal do próprio Ministério Público enquanto fiscal da Lei e uma atribuição natural também de órgão fiscalizador das ações policiais né órgão de controle da ação policial o dominus lide ou seja para quem efetivamente vai ser destinado o trabalho de execução criminal ali das apurações [...]”</i></p>
	FORMALIZAÇÃO	<p><i>E7: “[...] nós temos normas gerais de organização atos administrativos do Ministério Público que tratam uma forma as atribuições da divisão, vamos assim, regional das atividades órgãos de direção e coordenação, enfim as regras gerais e composição do GAECO e tem também os convênios ou acordo cooperação técnica cada estado tem uma forma diferente fazê-lo em que regula e as atribuições de todos os órgãos componentes daquela força-tarefa daquela estrutura que podem ser executados mas não existe uma um protocolo de atuação interno do GAECO né exatamente todas as regras a serem seguidas né busca-se com base na experiência e tomando empréstimo algumas alguns protocolos mesmo que de forma informal de atuação de investigação seja da Polícia Militar seja da Polícia Civil a forma que busca investigar tanto para compor seus inquéritos policiais militar ou civil, buscar aquela mesma forma de estrutura para poder embasar investigação, mas não há um protocolo e talvez isso seria adequado né uma forma de como trabalhar esses encaminhamentos[...]”</i></p> <p><i>E15: “[...] o GAECO ele é apresentado como uma força-tarefa que reúne a órgãos da Segurança Pública para atuação do enfrentamento daqueles crimes considerados os mais complexos ou os crimes de relevância social, que a uma atuação isolada por parte das forças policiais não se teria efetivamente o fim desejado, eu coloco com uma força-tarefa assim chamada mas que na verdade em alguns momentos se nós formos nos aprofundar na essência efetivamente, o conceito doutrinário do que vem a ser força-tarefa o formato do GAECO que é um órgão de apoio do Ministério Público estadual ou seja você tem um Ministério Público nesse protagonismo reunindo as forças em especial as forças policiais convergindo os trabalhos dela para o enfrentamento do Crime Organizado [...] ou seja um órgão efetivamente ordenado e mantido pelo Ministério Público que passa a contar com a colaboração dos órgãos policiais mediante convênios termos de cooperação técnica e assim por diante dentro dessa situação dessa coordenação que efetivamente é do Ministério Público.”</i></p>

	<p style="text-align: center;">GESTÃO DE DEPENDÊNCIAS</p>	<p><i>investigação [...] eu acho que é uma troca de informações entre a Polícia Militar e o Ministério Público [...] além de falar conhecimento de modo geral, <b>na aproximação da estrutura da Polícia Militar com relação à estrutura do Ministério Público [...] Eu acho que isso também importante aproximação da Polícia Militar como Promotor de Justiça.</b></i></p> <p><i>E1: “[...] nessa formatação <b>todo mundo sabe que para coisa fluir há a necessidade de uma coordenação</b> do Oficial, do Delegado do próprio membro do Ministério Público [...] <b>mas eu penso que a participação de todos os agentes uma experiência tem como ver se tem carro da área contribuindo com conhecimento e tem absoluta certeza que a investigação é muito mais ativa muito mais efetiva [...]</b>”</i></p> <p><i>E3: “[...] O GAECO é um órgão de apoio do Ministério Público composto pela Polícia Militar, Polícia Civil e o próprio Ministério Público, através dos seus membros e o objetivo de investigar organizações criminosas né de uma forma mais objetiva aquelas que não são rotineiramente investigadas <b>quer que seja por sua estrutura que seja por dificuldade na investigação, pelas próprias polícias né, pelas polícias de forma individual, seja ela a Polícia Judiciária, Polícia Militar né, então o próprio Ministério Público através do Procedimento de Investigação Criminal com a união das três instituições e as outras também que compõem né, a Fazenda Estadual Polícia Rodoviária Federal, união de todas as instituições pretende-se chegar mais longe nas investigações e atuar naquelas investigações onde esses nossos órgãos de origem, não conseguem individualmente investigar.</b>”</i></p> <p><i>E4: “[...] é uma força-tarefa formada por instituições, Polícia Militar, Polícia Civil e outras instituições <b>que colaboram no sentido de investigar o crime organizado [...] onde normalmente as instituições sozinhas no não conseguirão chegar ao fim desejado</b>”.</i></p> <p><i>E3: “[...] essa questão de <b>reforçar a nossa missão constitucional e a polícia militar eu vejo que ela é uma instituição parceira nata né, ela gosta de parcerias, gosta de participar de tudo que seja afeto a segurança pública nossa missão ela é muito ampla né [...]</b> a parte residual aí que <b>afeta a polícia militar e quase tudo a polícia militar pode ser incorporado né uma força-tarefa que tenha interesse e investigações ou melhorar a qualidade da segurança na comunidade de uma forma geral, então eu vejo que a instituição já de forma natural tem essa predileção as parcerias [...]</b>.”</i></p> <p><i>E3: “[...] o GAECO acaba atuando <b>numa forma de polícia que a gente imagina que seja ideal para recepção do ciclo completo de polícia e isso faz com que quem participe também tem a oportunidade de aprender né como como fazer [...]</b> e essa participação no GAECO só tem mostrado para nós que esse é o caminho né, de interagir e atuar em todo o processo de persecução penal, <b>né então a vantagem nesse sentido de legitimar a nossa atuação como policial militar no ciclo completo de polícia.</b>”</i></p> <p><i>E4: “[...] a vantagem da Polícia Militar na força-tarefa, busca pelo <b>ciclo completo de polícia, o acesso aos bancos de dados completos [...]</b> competências funcionais e também estar junto nessa tarefa <b>combate ao crime organizado [...] por dentro das informações que circulam [...]</b>”</i></p> <p><i>E4: “[...] <b>cada um com a sua instituição tenta trazer maiores benefícios né [...]</b> tenho um fundo de interesse [...]</i></p> <p><i>E5: “[...] então o <b>maior benefício para Polícia Militar eu vejo que justamente é se você conseguir evitar que novos fatos criminosos que estão tirando a sensação de segurança de uma determinada população venham acontecer [...]</b> além disso [...] é estrategicamente favorável no meu ponto de vista para <b>se ter o interlocutor aproximado junto as outras instituições seja Ministério Público, Polícia Civil para aqueles aspectos que são do interesse da Polícia Militar [...]</b>”</i></p> <p><i>E6: “[...] Eu entendo que o GAECO é o órgão que <b>congrega os esforços interinstitucionais no combate à macrocriminalidade, com estrutura, pessoal, veículos e procedimentos próprios que os outros órgãos ou cada instituição, individualmente não tem;</b> o GAECO então é, no meu entender, o órgão que congrega esses esforços.”</i></p> <p><i>E6: “[...] <b>sozinha não consegue combater essa macrocriminalidade na área tributária também se nós pensarmos que o Ministério Público ou a Polícia Civil ou Polícia Militar ou Polícia Rodoviária Federal, para as polícias individualmente, também não conseguem então é necessário esse esforço conjunto, trazendo esse conhecimento e os vários integrantes das várias instituições tem para se possa identificar as fraudes e combater-las. Eu entendo ainda que o GAECO proporcionou [...]</b> um destaque por conta da publicação das operações, isso faz com que os outros que atuam na mesma área, mesmo setor econômico, deixe de praticar certos tipos de fraudes porque sabem que existe a repreensão [...]</i></p> <p><i>E8: “[...] Acredito que o fortalecimento da missão constitucional foi o principal motivo para a integração [...] Participando do GAECO <b>a minha instituição ganha</b></i></p>
--	---	--

		<p><i>reconhecimento entres as demais instituições e o poder público, pois o nome GAECO tem um valor considerável entre a sociedade. Recebe a expertise dos integrantes do GAECO e estrategicamente, estreita a comunicação com o Ministério público e demais instituições que integram o GAECO”.</i></p> <p><i>E8: “[...] O GAECO possibilita que as diversas instituições tenham interações entre si, oportunizando o relacionamento entre integrantes de instituições diversas, e consequentemente cada uma traz consigo a sua expertise e missão constitucional, tendo como resultado a atuação baseada na experiência de diversas áreas de conhecimento.”</i></p> <p><i>E10: “[...] é adquirir conhecimento né da voltado para investigação como um todo né [...] eu pelo menos não tinha a visão que eu tenho hoje né de como se conduzir iniciar para você dar uma investigação. Eu acho que o conhecimento [...] é primordial excepcional.”</i></p> <p><i>E11: “[...] justamente para alcançar os crimes que ela até então não atuava com tanta eficiência ou com tanta habitualidade, também né então eu acho que [...] é uma honra participar de uma força-tarefa como essa, é importante que os policiais que estão eles ganham expertise nesse assunto e eventualmente quando voltarem para a corporação poderão transmitir aos colegas que lá estão [...]”</i></p> <p><i>E11: “[...] relacionamento interinstitucional eu acho fundamental e até colocaria no mesmo uma ordem assim de importância [...] eu acho fundamental essa linha de nós nos conhecermos melhor, a gente provar que é possível sim trabalharmos unidos e em harmonia Policiais Civis e Policiais Militares, fundamental ao Ministério Público conhecer o nosso trabalho mais a fundo, estando lá do lado, conosco, né porque eles percebem uma série de coisas que se não estivessem né que lá do lado não perceberiam [...]”</i></p> <p><i>E12: “[...] principalmente a certas facilidades, muitas vezes com os demais organismos da força-tarefa, porque a gente percebe do modo geral quando viabilizada coisas através do GAECO faz muito mais rápido e a gente participando da força-tarefa consegue abrir essa porta junto as demais instituições que compõem o força-tarefa, ali facilita muito trato [...]”</i></p> <p><i>E15: “[...] essa ingerência essa coordenação ficar efetivamente com o Ministério Público ela é óbvia pela estrutura ser mantida efetivamente economicamente pelo Ministério Público e trazendo uma característica toda especial que é emblemática simbólica, mais emblemática é o fato de que os policiais que que são trazidos para esta força-tarefa eles não só ficam à disposição do órgão ou é percebem uma gratificação pela atividade laboral que ele exerce ou seja você tem aí de forma mais evidenciada na demonstração desse vínculo de subordinação efetivamente aquela estrutura ali posta isso deixa a deixar mais latente ainda a esse fator e acaba como já dito lá no início de certo modo desvirtuando o entendimento do que efetivamente seria uma força-tarefa ou seja reunião de esforços de entidades órgãos que trazem consigo as suas expertises as suas competências legais e constitucionais mais e convergem ali para o mesmo objetivo, então no GAECO efetivamente esse trabalho como já dito por ser um órgão do Ministério Público você tem essa esse protagonismo dedicado efetivamente ao Ministério [...]”</i></p>
	PODER	<p><i>E15: “[...] É uma prevalência, ela é facilmente identificada por quem atua dentro da força-tarefa, sistemática dela é montada nessa perspectiva e obviamente que essa ingerência no processo, em que pese a acolhida e o respeito com as instituições que compõem o processo que acabam vários momentos participando efetivamente das deliberações, mas é muito nítida a coordenação efetivamente uma ingerência está totalmente reunida com o Ministério Público que é o mantenedor dessa estrutura [...]”</i></p>
	COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS	<p><i>E2: “[...] as instituições que fazem parte desse arranjo eles têm um alinhamento institucional. eles têm um alinhamento tem os mesmos objetivos [...] no nível macro do GAECO combate ao crime organizado né organização criminosa nesse aspecto acho que sim [...]”</i></p> <p><i>E3: “[...] O GAECO é um órgão de apoio do Ministério Público composto pela Polícia Militar, Polícia Civil e o próprio Ministério Público, através dos seus membros e o objetivo de investigar organizações criminosas né de uma forma mais objetiva aquelas que não são rotineiramente investigadas quer que seja por sua estrutura que seja por dificuldade na investigação, pelas próprias polícias né, pelas polícias de forma individual, seja ela a Polícia Judiciária, Polícia Militar né, então o próprio Ministério Público através do Procedimento de Investigação Criminal com a união das três instituições e as outras também que compõem né, a Fazenda Estadual Polícia Rodoviária Federal, união de todas as instituições pretende-se chegar mais longe nas investigações e atuar naquelas investigações onde esses nossos órgãos de origem, não conseguem individualmente investigar.”</i></p>

		<p>E5: “[...] é eficiente sim, o GAECO é uma grande sacada falando de uma forma bastante simples e eu vejo o motivo também, no meu ponto de vista, <b>ele se torna eficiente ele se torna efetivo porque os órgãos principais órgãos envolvidos na persecução criminal eles estão realmente trabalhando juntos</b> então você tem a Polícia Militar, a Polícia Civil, você tem o Ministério Público <b>trabalhando de uma forma bastante aproximada e afinada</b>, e eu costumo dizer que <b>quando estas instituições trabalham juntas não tem para criminoso nenhum não tem como não dar certo</b> só que efetivamente <b>precisa ter um ambiente bom de trabalho precisa existir colaboração, participação de todos os envolvidos</b> [...] quando cada uma das instituições está empenhada tão somente em desenvolver a sua atribuição, não pensando na outra instituição que vai ter que tocar o serviço né, que nós temos uma compartimentação na legislação em relação as atribuições de cada órgão, pode ser que no final o resultado alcançado não seja tão interessante [...]”</p>
	<p>MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS</p>	<p>E1: “[...] a <b>investigação é uma atividade muito dinâmica</b> [...] às vezes a gente tá fazendo uma investigação que a gente acha que vai no caminho e ela vai para o outro, enfim, a nossa atividade não segue um único caminho, precisa seguir os caminhos tomar outras decisões isso tanto na investigação quanto nas operações e toda atividade de modo geral é extremamente dinâmica [...] <b>ocorre mudança de planos e tomada de decisões em cima da hora, às vezes a gente tá em uma investigação numa situação de flagrante, tem que tomar decisão em cima da hora, se vai fazer o flagrante ou vai deixar para depois</b>, a investigação [...] não pode vir já com decisões tomadas e o coordenador, Oficial alinhados com os agentes que falam de decisões a serem tomadas em conjunto, as opiniões serem colocadas juntas para na hora que a gente tiver que tomar uma decisão [...] sabendo que a decisão que ele tomou foi a melhor no momento [...]”</p>
	<p>COMPETÊNCIA LEGAL</p>	<p>E4: “[...] <b>Procedimento de Investigação Criminal é presidido pelo Promotor de Justiça</b> então ele é o presidente do PIC né, ele dá as diretrizes. Não tem uma regra, tem Promotor que se envolve mais, tem um pouco mais de noção e vontade de estar interagindo na investigação, outro por inexperiência, às vezes, né deixa mais a cargo do GAECO mesmo da direção para eles sendo que ele é o promotor vai fazer o pedido, os requerimentos judiciais, seriam com o Promotor, após as sugestões do GAECO, e <b>no GAECO em si é o Delegado e o Oficial que conduzem a investigação ali, com a equipe do GAECO com aqueles que são selecionados para aquele caso</b> [...] os dois trabalham juntos né, decidindo e ou outras vezes trabalho cada um com um caso né, com fragmentos da equipe [...] seria mais ou menos isso: <b>o Promotor preside e o Oficial e o Delegado coordenam operacionalmente o caminho do da investigação</b> [...]”</p> <p>E6: “[...] essa coordenação das investigações ela tem sido exercida pelo Promotor de Justiça que é o coordenador do GAECO então eu entendo que é natural <b>como o GAECO é uma estrutura que funciona dentro de instalações que pertencem ao Ministério Público que seja um Promotor de Justiça que coordena</b> e tem sido bem-sucedido essa coordenação até porque o promotor é que instrui o procedimento de investigação criminal (PIC) então é ele que deve coordenar no meu entender [...] a Coordenação Geral entendo é exercida efetivamente e natural que seja assim por um Promotor de Justiça que eu entendo que <b>poderia acontecer para melhorar é que esse promotor de dedicação exclusiva no GAECO eu entendo que seria melhor assim como os demais integrantes os auditores-fiscais policiais que tem dedicação exclusiva emprestado melhores trabalhos e as investigações tem sido melhor instruída no meu entender</b> [...]”</p> <p>E8: “[...] quem coordena é o Promotor de Justiça auxiliado pelo Oficial de Polícia, Delegado, Auditor da Fazenda ou ainda pelo Policial Rodoviário Federal. <b>Como o Promotor de Justiça tem a atribuição constitucional de oferecer a denúncia, ele vai coordenar e orientar sobre o que ele precisa para demonstrar a materialidade e a autoria do fato.</b> Porém, dependendo do crime investigado, o Oficial de Polícia, Delegado, Auditor da Fazenda ou ainda pelo Policial Rodoviário Federal <b>irão auxiliar o Promotor e nortear a atuação dos demais integrantes do GAECO.</b></p> <p>E10: “[...] É o promotor, ele acaba tendo uma função mais estratégica gerencial, talvez né, não sei um pouco mais jurídica do caso né, ele não produz relatório [...]”</p> <p>E13: “[...]tem Promotor Justiça que é o coordenador regional da promotoria de Justiça dele juntamente com a coordenação <b>faz mais uma coordenação administrativa</b> [...]”</p> <p>E15: “[...] você tem uma crescente uma atuação das investigações em sede de Procedimento Investigatório Criminal chamado PIC, que é presidido promotor de justiça, as se nós ficarmos a distrito efetivamente nos trabalhos de cunho investigativo policial nós temos um protagonismo efetivamente da atuação do Oficial da Polícia Militar ou do Delegado de Polícia ou indeterminado os momentos dessas duas figuras que fica muito latente e no trabalho dos grupos regionais você tem efetivamente a</p>

<p>Identificar os mecanismos utilizados para a coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.</p>		<p>ascendência por parte do Oficial de Polícia ou do Delegado e historicamente depende muito do perfil do profissional, daquele determinado grupo, mas esses espaços estão abertos para serem preenchidos e notadamente eles são efetivamente na prática preenchidos pela figura de um Oficial da Polícia Militar ou do Delegado de Polícia que acabam de fato coordenando os trabalhos investigativos, o caminho a ser percorrido por aquela investigação, a estratégia de investigação [...]"</p> <p>E17: “[...] <b>O avanço das organizações criminosas e os métodos para praticar os ilícitos</b> levou ao Estado a <b>repensar o modelo que as instituições trabalham</b>, isso tendo uma <b>coordenação central que permita que essas instituições atuam de forma harmônica, com suas missões institucionais, o grande trunfo do GAECO é isso: juntar várias base de dados diferentes</b> da Polícia Civil, da Polícia Militar, banco de dados da Receita Estadual, da Rodoviária Federal, <b>tá tudo numa coordenação central uma força-tarefa que consiga trabalhar melhor</b> esses dados aplicar esses <b>dados já pensando na persecução criminal [...]"</b></p>
	<p>FORMALIZAÇÃO</p>	<p>E1: “[...] infelizmente o GAECO Santa Catarina, ele cresceu muito rápido [...] <b>a gente acabou criando um padrão de uma rotina, um padrão e só que esse padrão ele não foi estudado, analisado não foi cem por cento definido</b> não houve questão de nenhuma portaria e nada que efetivasse esse padrão e aí depois fomos criando os grupos regionais e essa padronização ela foi repassada para o pessoal dos outros grupos regionais foram meio que replicando e alguns melhorando ou piorando trazendo para o grupo deles as ideias que eles tinham enfim, resumindo <b>hoje infelizmente o GAECO Santa Catarina ele não tem uma padronização [...]</b> portanto é importante a padronização [...].”</p> <p>E2: “[...] <b>Na verdade a coordenação da investigação, a tomada de decisão final caberá ao promotor coordenador regional, informalmente essa coordenação ocorre pelas chefias das instituições que estão mais presentes</b>, no nosso caso [...] temos mais presentes a Polícia Militar e a Polícia Civil, um Delegado Polícia, um Coronel da Polícia Militar, então querendo ou não a coordenação acaba sendo da PM e da Polícia Civil no GAECO [...].”</p> <p>E2: “[...] <b>Não temos um procedimento padrão estabelecido, uma forma de atuar já estabelecida, um manual</b>, coisa desse tipo a gente não tem, a gente vem utilizado o material e relatórios, rotinas que vem dando efeito [...] <b>mas a rotina é da experiência diária e do que se tem produzido que vem tendo sucesso</b>, mas o manual a forma de agir, um procedimento específico não, então <b>é com base na prática do dia a dia que vai sendo estabelecida [...].</b>”</p> <p>E4: “[...] não tem nenhuma diretriz [...] <b>não tem nada não que eu saiba não, é meio feito como sempre foi feito né, às vezes inovando, algum GAECO inova alguma coisa, passa para o outro, outro tenta também dá certo continua, reformula nova forma, mas é tudo no empirismo</b></p> <p>E4: “[...] cada um fazendo o seu jeito, como quer, não pode, não tem como sair, <b>não sobrevive longo tempo sem uma padronização [...].</b>”</p> <p>E5: “[...] o <b>Promotor de Justiça assina uma portaria de apoio operacional designando o Oficial e o Delegado de Polícia como supervisores daquele procedimento</b>, em termos práticos, nós percebemos aqui que é uma expressão que eu muito uso né que o cavalo tem muito dono passa fome né, então <b>o que acontece na prática que a gente conversando né eu e o Delegado a gente acaba definindo : olha esse procedimento aqui você acompanha mais de perto e esse outro aqui eu acompanho mais de perto, mas a ideia é sempre a troca de informações entre todos os integrantes sobre todos os procedimentos né, mas algumas algumas decisões realmente às vezes você não tem como compartilhar em tempo, olha às vezes aconteceu qual abordar ou não aborda agora, nesse instante até você trocar, então até para que o pessoal sabia, olha esse Proc aqui quem vai tomar essas decisões mais emergenciais [...] essa troca de ideias ela é bastante interessante [...].</b>”</p> <p>E5: “[...] não há por exemplo, o regramento para dizer qual é o modelo para numeração de ofícios a sequência a padronização, como é que é, <b>não existe uma padronização dos tipos de documentos que são realizados dentro do GAECO se é relatório de investigação, se é relatório de interceptação telefônica, de análise de evidências digitais, não assiste regramento [...]</b>”</p> <p>E5: “[...] <b>é usos e costumes</b>, mas não existe nada padronização por exemplo se um dia eu for para operação e eu entender que mandar só dois policiais para fazer aquela busca, tá valendo, então <b>realmente falta né falta o regramento uma normatização mínima né para toda a atividade de investigação né do GAECO [...].</b>”</p> <p>E6: “[...] <b>considerando a variedade de crimes investigados e as várias instituições que integram o GAECO</b>, diante da demanda de trabalho eu entendo que não tenha sido elaborado um procedimento operacional padrão ou um procedimento documentado para instruir as investigações, eu entendo que deveria haver sim [...]</p>

		<p>pele menos que eu conheço, formalizado não existe embora nós tenhamos aí <b>rotinas e são adotadas pela prática nas investigações [...]</b>”</p> <p>E8 “[...] Não existe diretriz de atuação. A atuação do GAECO é baseada no conhecimento adquirido com o passar dos anos de experiências. A atividade de investigação não é um assunto fácil de padronizar. Posso dizer que é uma atividade mutante, cada dia surgem novas possibilidades, formas e maneiras de atuar. Talvez por isso seja tão difícil padronizar a atuação. Outro fato relevante é a diversidade das culturas e conhecimentos dos integrantes das diversas instituições que fazem parte do GAECO, cada integrante traz consigo as suas diretrizes de atuação institucional, e essas são utilizadas como parâmetro pelo integrante do GAECO, na falta por uma padronização de atuação por parte do GAECO.”</p> <p>E9: “[...] segue mais a experiência dos policiais mesmo né [...] o padrão formal né a formatação digamos assim não se tem esse padrão [...].”</p> <p>E10: “[...] a experiência né, acaba dando norte para a investigação [...].”</p> <p>E12: “[...] não que eu tenha conhecimento da existência dessa padronização, até porque eu acho que uma padronização de investigação é algum pouco surreal, porque é um pouco surreal pelo seguinte: as vezes a gente investiga o mesmo crime mas a gente que não consegue atingir a produção de provas objetivas, mesmo caminho, ou seja, cada alvo ele apresenta reações diferentes; já estar trabalhando com pessoas e as pessoas elas não tenham um padrão. Então como que vou conseguir adotar um padrão para aplicar naquilo que não responde da mesma forma para os estímulos que eu proporciono para ele? Tem que ser flexível, senão não dá certo porque assim, até existe uma rotina, a gente vai tentar desenvolver dessa forma, mas isso não quer dizer que ela vai ser produtiva dessa forma aí [...].”</p> <p>E15: “[...] é pautada numa rotina consolidada podemos chamar assim uma <b>rotina consolidada de trabalhos investigativos</b>, como já dito tem espaço aberto para construção dessas diretrizes que possam estabelecer o fluxograma de uma investigação, que possa ser estabelecido efetivamente um planejamento para uma determinada investigação, hoje ela é pautada muito em cima dessa rotina consolidada [...].”</p> <p>E17: “[...] O avanço das organizações criminosas e os métodos para praticar os ilícitos levou ao Estado a repensar o modelo que as instituições trabalham, isso tendo uma coordenação central que permita que essas instituições atuam de forma harmônica, com suas missões institucionais, o grande trunfo do GAECO é isso: juntar várias base de dados diferentes da Polícia Civil, da Polícia Militar, banco de dados da Receita Estadual, da Rodoviária Federal, tá tudo numa coordenação central uma força-tarefa que consiga trabalhar melhor esses dados aplicar esses dados já pensando na persecução criminal.”</p> <p>E17: “[...] É mas é mas a experiência adquirida aos longo dos anos não só pessoalmente de cada uma instituição esse onde a instituição errou o que a gente pode aprender com erro para tentar fazer uma investigação cada vez mais eficiente e quando chega lá no poder judiciário e busque uma um resultado com a investigação [...].”</p>
	<p style="text-align: center;">GESTÃO DE DEPENDÊNCIAS</p>	<p>E2: “[...] o GAECO ele é eficiente, dependendo da forma como ele for coordenado né, vai mandar bastante porque se a gente vai ficar hoje em uma estrutura gigantesca, não só de instituição mas de pessoas né, não só as pessoas que estão no GAECO mas os contatos que essas pessoas têm demonstra uma estrutura muito grande e ele consegue com todas as instituições combater o crime organizado. Sim e eu acho que de outra forma qualquer instituição que está hoje no GAECO, sozinha ela não vai conseguir combater o crime organizado tão bem como ela estando dentro do GAECO.”</p> <p>E17: “[...] O avanço das organizações criminosas e os métodos para praticar os ilícitos levou ao Estado a repensar o modelo que as instituições trabalham, isso tendo uma coordenação central que permita que essas instituições atuam de forma harmônica, com suas missões institucionais, o grande trunfo do GAECO é isso: juntar várias base de dados diferentes da Polícia Civil, da Polícia Militar, banco de dados da Receita Estadual, da Rodoviária Federal, tá tudo numa coordenação central uma força-tarefa que consiga trabalhar melhor esses dados aplicar esses dados já pensando na persecução criminal.”</p>
	<p style="text-align: center;">GESTÃO DE CONFLITOS</p>	<p>E3: “[...] Eu acho que ali na questão institucional né, que que na verdade já existe fora e a gente acaba trazendo para dentro né, [...] aquela carga que eu falei, cada um já traz consigo né, essa própria confusão legal que existe né, na competência das duas polícias e da Polícia Civil com o próprio Ministério Público, é um tal de um avançar na competência do outro e a gente acaba trazendo, as vezes, essas amargura, esses problemas interinstitucionais, a grande dificuldade vai ser a relação interpessoal né. Acho que as pessoas, lidar com o ser humano é sempre mais difícil. As vaidades pessoais, o jeito de tratar, o jeito de se comportar, que às vezes</p>

		<p>complicam né, no grupo né o GAECO é um grupo pequeno então convívio é muito intenso, o tempo que se passa junto também, então qualquer relação entre seres humanos ela vai se desgastando. <b>Quem coordena tem que estar sempre atento a isso, qualquer fásca tem que ser analisada e se conversar tem que ser corrigido, porque se você deixar muito tempo e tende a virar um problema muito grande né, mas o nosso problema nunca vai ser nem polícia, nem de GAECO, não vai ser a investigação, vai ser sempre o relacionamento interpessoal.</b></p> <p>E5: “[...] há esse entendimento, há um alinhamento né, lógico que por ser, por nós termos instituições diferentes, alguns valores são distintos e vez por outra existe ali algum, vamos chamar assim de, não são desentendimentos, são pontos de vistas diferentes em relação a um mesmo assunto e isso é natural ,que com diálogo e pode ser pode ser superado e todos virem a convergir para um resultado satisfatório.”</p>
	<p>COMUNICAÇÃO</p>	<p>E2: “[...] acontece desde os corredores ali um conversando com outro sobre o caso né, não é uma coordenação específica: vamos falar sobre a operação agora, a gente se encontra no corredor pra falar um assunto que aconteceu sobre o meu investigado e aí já trocar uma ideia já tem uma nova uma nova solução para um problema que se via né, no café também a gente conversa. Reuniões semanais depende de investigação, de cada caso. <b>Tem grupo de whatsapp, a gente também tá bastante informações sobre a investigação específica Na verdade na investigação toda forma de se comunicar a gente acaba querendo ou não falando né meio que a gente trabalha com profissional que trabalha junto comigo toda a forma de comunicação a gente acaba falando sobre investigação sobre o caso que ele tá acompanhando e às vezes até no churrasco a gente faz na confraternização já tá falando do trabalho e ele as vezes a solução.</b> Toda a forma de comunicar é utilizada para a gente se reunir, falar sobre a investigação (...) e-mail WhatsApp telefone [...]”.</p> <p>E5: “[...] a principal forma de comunicação hoje é aplicativo whatsapp então os coordenadores dos três coordenadores institucionais possuem um grupo para conversar os assuntos de interesse da Coordenação, existe um outro grupo de whatsapp que integra todos os policiais que trabalham no GAECO então de forma geral é isso, cada procedimento recebe mais um grupo [...] geralmente as informações atinentes a essa investigação da são trocadas dentro desse grupo; temos também o contato presencial que acontece em condições normais de temperatura e pressão né agora estamos em interior de pandemia, e aquele contato realmente de reunir o pessoal dentro da sala trocar ideia ali no início do serviço né tomar um chimarrão ali trocar ideia sobre o procedimento e vez por outra né [...]”.</p> <p>E6: “[...] a comunicação acontece de forma bastante informal, o pessoal que você conhece criou uma relação de confiança muito grande entre os participantes, as reuniões elas não acontecem forma planejada, muita comunicação acontece assim por e-mail ou aplicativo de WhatsApp [...] é bastante utilizado quando há algo urgente, telefone e se for alguma comunicação que depende de formalizar algo ou dependa de comunicação externa têm sido por meio de Ofício [...] entendo que nessa parte de comunicação nós estamos, o GAECO de Santa Catarina está ativamente bem né, apenas eu entendo que nas investigações especificamente deveriam acontecer mais mas reuniões ainda que fosse curtas de alguns poucos minutos para que todos tomassem conhecimento da situação da investigação e quais são os próximos passos para redefinir o redirecionar o planejamento [...]”.</p> <p>E8: “[...] comumente são realizadas reuniões sobre os casos em andamento, nessas reuniões o Promotor de Justiça informa o que precisa para melhorar a apuração da autoria e materialidade dos fatos investigados, e o Oficial de Polícia, Delegado, Auditor da Fazenda ou ainda pelo Policial Rodoviário Federal juntamente com os demais integrantes traçam formas de atuação. As conversas informais também possuem um valor significativo, tendo em vista essa proximidade oportunizada pelo GAECO com todos que participam da investigação, até em um café da tarde, assuntos de trabalhos são comentados, e em muitos casos, assuntos que na reunião formal foram deixados de lado, são trazidos a tona. Ou seja, a proximidade entre os agentes possibilitar uma maior troca de informações, deixando o processo de conhecimento mais dinâmico [...]”.</p> <p>E9: “[...] tem uma sala que reúne a maioria dos policiais fica nessa mesma sala uns seis policiais, nessa mesma sala conjunta trabalhando junto né, então normalmente quando a gente vai conversar com alguma coisa até mesmo durante o expediente lá tomando café com eles aí conversando um pouquinho [...] chama mais alguém que tá numa outra sala ali para de conversa em conjunto [...]”.</p> <p>E10 “[...] todo dia quando o pessoal chega né aí tipo basicamente se reúne conversa né e acaba ficando negócio bem informal mesmo né, porque é muito informal [...] se for alguma coisa que todos têm que estar participando a gente chama todo mundo na sala, coloca numa sala só, conversa em grupo ali se for uma coisa mais pontual [...]”.</p>

		<p>E13: “[...] no decorrer da investigação surgem questões específicas e a necessidade de uma conversa e para isso a gente não tem uma regra rígida a gente procura quando a necessidade de uma conversa mais presencial [...] reunião do promotor com toda a equipe e inclusive para estar passando as informações de forma direta 9...) também as reuniões por aplicativo, com vários envolvidos ou ligações telefônicas no WhatsApp, tem o sistema interno do Ministério Público, então não existe uma forma mas, sempre que possível a gente procura fazer essa reunião presencial [...]”.</p> <p>E19: “[...] aonde eu trabalho é muito informal, a comunicação por e-mail é pouco usada, usamos mais com órgãos externos, existe o grupo do WhatsApp [...] umas reuniões aqui acontecem sobre o procedimento quando realmente tenha necessidade para conversar sobre procedimento [...]”.</p>
	<p>CONFIANÇA</p>	<p>E6: “[...] a comunicação acontece de forma bastante informal, o pessoal que você conhece criou uma relação de confiança muito grande entre os participantes, as reuniões elas não acontecem forma planejada, <b>muita comunicação acontece assim por e-mail ou aplicativo de WhatsApp [...] é bastante utilizado quando há algo urgente, telefone e se for alguma comunicação que depende de formalizar algo ou dependa de comunicação externa têm sido por meio de Ofício [...] entendo que nessa parte de comunicação nós estamos, o GAECO de Santa Catarina está ativamente bem né, apenas eu entendo que nas investigações especificamente deveriam acontecer mais mas reuniões ainda que fosse curtas de alguns poucos minutos para que todos tomassem conhecimento da situação da investigação e quais são os próximos passos para redefinir o redirecionar o planejamento.</b>”</p>
	<p>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</p>	<p>E1: “[...] essa aproximação do antigo coordenador fez com que a essas duas instituições [...] fazer parte do GAECO [...] eles sempre tiveram um relacionamento muito bom e <b>na estrutura de GAECO não havia distinção entre polícia militar e civil, nunca ouvi [...] salas geralmente eram ocupadas por policial civil e militar, então sempre trabalharam em conjunto realmente né, em força-tarefa funciona muito bem assim</b> somente no grupo da capital, assim antes da criação dos grupos regionais então o delegado, o oficial todo mundo trabalhando fazendo as mesmas, obviamente com a sua hierarquia respeitando isso obviamente, <b>mas o trabalho sempre foi em conjunto assim realmente efetivamente em conjunto sem nenhuma distinção entre as instituições.</b>”</p> <p>E2: “[...] aquele ideal policial de querer ajudar a sociedade, de querer o bem da sociedade, de querer combater a criminalidade e para qualquer profissional na área de segurança pública hoje, é um privilégio trabalhar no GAECO [...]”</p> <p>E3: “[...] essa análise que é feita, pelo menos o nosso grupo regional, <b>sempre a participação das três instituições pelo menos [...] todos pensando juntos a gente chega né a uma conclusão de que seria o melhor encaminhamento [...]</b>”.</p> <p>E5: “[...] é eficiente sim, o GAECO é uma grande sacada falando de uma forma bastante simples e eu vejo o motivo também, no meu ponto de vista, <b>ele se torna eficiente ele se torna efetivo porque os órgãos principais órgãos envolvidos na persecução criminal eles estão realmente trabalhando juntos</b> então você tem a Polícia Militar, a Polícia Civil, você tem o Ministério Público <b>trabalhando de uma forma bastante aproximada e afinada, e eu costumo dizer que quando estas instituições trabalham juntas não tem para criminoso nenhum não tem como não dar certo só que efetivamente precisa ter um ambiente bom de trabalho precisa existir colaboração, participação de todos os envolvidos [...]</b>”</p> <p>E5: “[...] há esse entendimento, <b>há um alinhamento né, lógico que por ser, por nós termos instituições diferentes, alguns valores são distintos e vez por outra existe ali algum, vamos chamar assim de, não são desentendimentos, são pontos de vistas diferentes em relação a um mesmo assunto e isso é natural ,que com diálogo e pode ser pode ser superado e todos virem a convergir para um resultado satisfatório.</b>”</p> <p>E5: “[...] elas trabalham em conjunto, eu acho que no final das contas, que todas aqueles que estão ali querem prender gente, objetivo de quem tá ali é prender vagabundo e é isso que faz com que no final, <b>apesar de todas as diferenças, a gente recolhe os espinhos e trabalha em equipe [...]</b>.”</p>
		<p>E3: “[...] a gente se fala muito pessoalmente né, mas com o advento do WhatsApp aplicativo, a gente conversa muito no grupo de WhatsApp né, as reuniões a gente costuma fazer uma reunião semanal né reunião presencial semanal com todos né, situações ocorridas na investigação para que a gente ali, o entendimento a respeito de investigação, <b>para que cada um fale as suas impressões e diga o que que acha importante a todos permanecerem atentos né sobre qual tipo de ação que é importante para cada procedimento, então a gente costuma fazer esse tipo de reunião presencial uma vez por semana mas a gente se fala diariamente né aplicativo ou pessoalmente [...]</b>”.</p> <p>E4: “[...] Procedimento de Investigação Criminal é presidido pelo Promotor de Justiça então ele é o presidente do PIC né, ele dá as diretrizes. Não tem uma regra,</p>

	<p>MECANISMOS ESTRUTURADOS</p>	<p>tem Promotor que se envolve mais, tem um pouco mais de noção e vontade de estar interagindo na investigação, outro por inexperiência, às vezes, né deixa mais a cargo do GAECO mesmo da direção para eles sendo que ele é o promotor vai fazer o pedido, os requerimentos judiciais, seriam com o Promotor, após as sugestões do GAECO, e no GAECO em si é o Delegado e o Oficial que conduzem a investigação ali, com a equipe do GAECO com aqueles que são selecionados para aquele caso [...] os dois trabalham juntos né, decidindo e ou outras vezes trabalho cada um com um caso né, com fragmentos da equipe [...] seria mais ou menos isso: o Promotor preside e o Oficial e o Delegado coordenam operacionalmente o caminho do da investigação [...].</p> <p>E4: “[...] a coordenação troca ideias quanto à forma principal ou a linha de investigação principal a ser seguida né [...] então a esse diálogo, essas estratégias da investigação da produção exatamente as estratégias para depois se implementar, esse tipo de investigação né então existe essa conversa, e isso acontece né em toda a operação ela é planejada, <b>pela discussão s dos três membros das instituições [...]</b>”.</p> <p>E7: “[...] o Ministério Público não tem uma ascendência funcional sobre os órgãos que constituem a força-tarefa, da mesma forma que um em relação ao outro, todos independente tem as carreiras e linhas funcionais de atribuição.</p> <p>E11: “[...] normalmente as demandas são maiores do que a nossa capacidade de atuação concomitante então a gente tem que decidir o que é mais importante, o que é mais urgente, então nesse primeiro momento sentamos Delegado, Oficial e Promotor [...]”</p> <p>E15 “[...] você tem uma crescente uma atuação das investigações em sede de Procedimento Investigatório Criminal chamado PIC, que é presidido promotor de justiça, as se nós ficarmos a distrito efetivamente nos trabalhos de cunho investigativo policial nós temos um protagonismo efetivamente da atuação do Oficial da Polícia Militar ou do Delegado de Polícia ou indeterminado os momentos dessas duas figuras que fica muito latente e no trabalho dos grupos regionais você tem efetivamente a ascendência por parte do Oficial de Polícia ou do Delegado e historicamente depende muito do perfil do profissional, daquele determinado grupo, mas esses espaços estão abertos para serem preenchidos e notadamente eles são efetivamente na prática preenchidos pela figura de um Oficial da Polícia Militar ou do Delegado de Polícia que acabam de fato coordenando os trabalhos investigativos, o caminho a ser percorrido por aquela investigação, a estratégia de investigação [...]”</p>
	<p>MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS</p>	<p>E1: “[...] essa aproximação do antigo coordenador fez com que a essas duas instituições [...] fazer parte do gaeco [...] eles sempre tiveram um relacionamento muito bom e <b>na estrutura de gaeco não havia distinção entre polícia militar e civil, nunca ouvi [...]</b> salas geralmente eram ocupadas por policial civil e militar, então sempre trabalharam em conjunto realmente né, em força-tarefa funciona muito bem assim somente no grupo da capital, assim antes da criação dos grupos regionais então o delegado, o oficial todo mundo trabalhando fazendo as mesmas, obviamente com a sua hierarquia respeitando isso obviamente, <b>mas o trabalho sempre foi em conjunto assim realmente efetivamente em conjunto sem nenhuma distinção entre as instituições</b>”.</p> <p>E1: “[...] a coordenação sempre foi feita pelo coordenador-geral, que era o membro do Ministério Público, mas sempre em conjunto com o delegado e o Oficial e digo mais ainda na época que eu trabalhei no GAECO capital o coordenador fazia questão de que todo o grupo participasse das decisões e das estratégias da investigação [...] que todos os agentes participassem dando sugestões e trazendo um pouco do seu conhecimento, da sua técnica de investigação, enfim, o que era muito importante, que eu acho que é fundamental né. Eu acho que o que fez com o GAECO se tornar o que é hoje e o que realmente trouxe esse sucesso [...] as decisões não eram tomadas apenas um por Delegado, um policial civil e sim porque todo mundo participava de forma igualitária, assim eram tomadas de decisões e o planejamento das operações e investigações do modo geral [...]”</p> <p>E2: “[...] eu gosto assim do GAECO é que a gente nas tomadas de decisões, na verdade né, diante do que acontece que todo mundo tem liberdade de falar sem medo de verdade da sua opinião, o que acha dos próximos caminhos próximos caminhos a seguir né, chegando ali no consenso de quem tá coordenando a investigação das medidas que são necessárias para a operação desta investigação</p> <p>E2: “[...] acontece desde os corredores ali um conversando com outro sobre o caso né, não é uma coordenação específica: vamos falar sobre a operação agora, a gente se encontra no corredor pra falar um assunto que aconteceu sobre o meu investigado e aí já trocar uma ideia já tem uma nova uma nova solução para um problema que se via né, <b>no café também a gente conversa</b>. Reuniões semanais depende de investigação, de cada caso. Tem grupo de whatsapp, a gente também tá bastante informações sobre a investigação específica Na verdade na investigação toda</p>

		<p>forma de se comunicar a gente acaba querendo ou não falando né meio que a gente trabalha com profissional que trabalha junto comigo toda a forma de comunicação a gente acaba falando sobre investigação sobre o caso que ele tá acompanhando e às vezes até no churrasco a gente faz na confraternização já tá falando do trabalho e ele as vezes a solução. Toda a forma de comunicar é utilizada para a gente se reunir, falar sobre a investigação (...) e-mail, whatsapp, telefone [...]”</p> <p>E3: “[...] o promotor participa mais no início né, na situação do caso [...] mas na coordenação aqui a gente tem uma parceria bem bacana eu e o Delegado a gente atua junto em todos os casos né, não tem nenhum caso seja meu ou o caso que seja dele né, se a gente tem seis casos, oito casos, nós dois estamos sempre atentos para responder um pelo outro e trocar informação, sempre se consultar né, das coisas mais importantes para a opinião do outro, eu acho que tem tido sucesso aqui né, porque sempre dois pensando ajuda a chegar a ter um resultado melhor [...] a gente vem de culturas organizacionais diferentes, e cada um tem as suas impressões, suas experiências né, e essa troca de informação é muito bacana, é isso faz com que a que a força-tarefa seja forte né [...] o promotor também sempre presente que faz com que a valoração da prova seja melhor né, da orientação jurídica processual né [...] a gente precisa às vezes da orientação do Promotor para ele mostrar para nós o que para ele é importante dentro do processo né, de prova que faz com que o tipo penal seja atingido ou não, mas aqui não tem essa divisão não aqui se tiver um outro a investigação vai para o conhecimento de ambos.[...]”</p> <p>E3: “[...] a gente se fala muito pessoalmente né, mas com o advento do WhatsApp aplicativo, a gente conversa muito no grupo de WhatsApp né, as reuniões a gente costuma fazer uma reunião semanal né reunião presencial semanal com todos né, situações ocorridas na investigação para que a gente ali, o entendimento a respeito de investigação, para que cada um fale as suas impressões e diga o que que acha importante a todos permanecerem atentos né sobre qual tipo de ação que é importante para cada procedimento, então a gente costuma fazer esse tipo de reunião presencial uma vez por semana mas a gente se fala diariamente né aplicativo ou pessoalmente [...]”</p> <p>E4: “[...] reuniões não programadas basicamente [...] muito conforme a necessidade do grupo, daquela investigação [...]”</p> <p>E5: “[...] o Promotor de Justiça assina uma portaria de apoio operacional designando o Oficial e o Delegado de Polícia como supervisores daquele procedimento, em termos práticos, nós percebemos aqui que é uma expressão que eu muito uso né que o cavalo tem muito dono passa fome né, então o que acontece na prática que a gente conversando né eu e o Delegado a gente acaba definindo : olha esse procedimento aqui você acompanha mais de perto e esse outro aqui eu acompanho mais de perto, mas a ideia é sempre a troca de informações entre todos os integrantes sobre todos os procedimentos né, mas algumas algumas decisões realmente às vezes você não tem como compartilhar em tempo, olha às vezes aconteceu qual abordar ou não aborda agora, nesse instante até você trocar, então até para que o pessoal sabia, olha esse proc aqui quem vai tomar essas decisões mais emergenciais [...] essa troca de ideias ela é bastante interessante [...]”</p> <p>E5 “[...] a principal forma de comunicação hoje é aplicativo whatsapp então os coordenadores dos três coordenadores institucionais possuem um grupo para conversar os assuntos de interesse da Coordenação, existe um outro grupo de whatsapp que integra todos os policiais que trabalham no GAECO então de forma geral é isso, cada procedimento recebe mais um grupo [...] geralmente as informações atinentes a essa investigação da são trocadas dentro desse grupo; temos também o contato presencial que acontece em condições normais de temperatura e pressão né agora estamos em interior de pandemia, e aquele contato realmente de reunir o pessoal dentro da sala trocar ideia ali no início do serviço né tomar um chimarrão ali trocar ideia sobre o procedimento e vez por outra né [...]”</p> <p>E5: “[...] são praticamente diárias no nosso grupo Regional, o hábito praticamente esse primeiro momento do dia a galera se reúne ali tomar um chimarrão, conversa sobre a investigação em andamento, conversa sobre as necessidades, as missões daquele dia e a troca de informações acontece naquele ambiente isso é muito importante, eu acho que é extremamente importante né porque aquele olho no olho muitas vezes é muito mais efetivo do que a simples troca de mensagem né você consegue transmitir de uma forma mais adequada a importância de um determinado trabalho né então eu vejo sim como fundamental você ter esse contato com a equipe essa troca de ideias [...]”</p> <p>E6: “[...] a comunicação acontece de forma bastante informal, o pessoal que você conhece criou uma relação de confiança muito grande entre os participantes, as reuniões elas não acontecem forma planejada, muita comunicação acontece assim por e-mail ou aplicativo de WhatsApp [...] é bastante utilizado quando há algo</p>
--	--	--

		<p><i>urgente, telefone e se for alguma comunicação que depende de formalizar algo ou dependa de comunicação externa têm sido por meio de Ofício [...] entendo que nessa parte de comunicação nós estamos, o GAECO de Santa Catarina está ativamente bem né, apenas eu entendo que nas investigações especificamente deveriam acontecer mais reuniões ainda que fosse curtas de alguns poucos minutos para que todos tomassem conhecimento da situação da investigação e quais são os próximos passos para redefinir o redirecionar o planejamento.”</i></p> <p><i>E7: “[...] O Coordenador do GAECO ele faz uma coordenação mais na área administrativa ou de gestão uma forma mais geral, a parte de trabalho envolvendo direcionamento de investigações, as etapas, a própria até estratégia, na maioria dos casos fica a cargo dos policiais mais experientes do grupo [...] se a experiência está com outro órgão, que está ligado ao servidor de outro órgão, não teria problema algum né, já que não se trata de ações subordinadas e sim ações coligadas em na busca do interesse público e aquele que tiver maior capacidade de coordenar”.</i></p> <p><i>E8: “[...] O estreitamento das relações entre as instituições e a proximidade oportunizada pelo GAECO, tonam a comunicação entre as instituições mais eficaz e facilitam sobrepor os detalhes burocráticos.”</i></p> <p><i>E11: “[...] aqui todos os policiais quando ingressam no GAECO eles são orientados a não esquecer evidentemente da instituição de onde provém mas para que eles se sintam policiais do GAECO neste momento de uma Força Tarefa, então se o Oficial precisa chamar um Policial Civil que tem menos condições naquele dia do que os todos outros Policiais Militares né então ele chama esse policial independentemente de ser civil, se seja civil ou militar, PRF inclusive [...] nós procuramos dividir um pouco porque tem policial que é melhor para rua, policial que é melhor para informática e policial que é melhor para entrevista, interrogatório né [...]”</i></p> <p><i>E11: “[...] Nós temos reunião pela manhã se por algum motivo não acontece essa reunião na segunda de manhã, ela vai para terça de manhã, toda semana segunda ou terça mais tardar na terça lá nos reunimos todos de uma sala e cada um fala um pouco do os passos dos seus alvos ele e a gente vai alinhar, discutir sugestões ouvir, orientar é uma reunião que normalmente não dura mais do que uma hora [...]”</i></p> <p><i>E12: “[...] É muito mais na informalidade, por exemplo, assim tá no meio da investigação e a gente tem que definir agora qual que vai ser os próximos passos dela aí de repente até faz alguma reunião, é só sentar e discutir exclusivamente essa situação, mas na prática no dia a dia a gente senta para tomar um cafezinho já aproveita e já discute qual que é o melhor caminho para se conseguir aquilo que a gente está objetivando [...] então é bem dinâmico isso aí [...]”</i></p> <p><i>E12: “[...] surgindo digamos assim, os imprevistos, os fatos novos aí a gente tem que sentar e tem que avaliar [...] aplicativo usa muito, a gente usa bastante [...]”</i></p> <p><i>E13: “[...] no decorrer da investigação surgem questões específicas e a necessidade de uma conversa e para isso a gente não tem uma regra rígida a gente procura quando a necessidade de uma conversa mais presencial [...] reunião do promotor com toda a equipe e inclusive para estar passando as informações de forma direta 9...) também as reuniões por aplicativo, com vários envolvidos ou ligações telefônicas no WhatsApp, tem o sistema interno do Ministério Público, então não existe uma forma mas, sempre que possível a gente procura fazer essa reunião presencial [...]”</i></p> <p><i>E16: “[...] eu sou contra reunião formal e informalmente faz quando tem que resolver uma coisa que não tá dando certo [...] mas a regra, mas sem prejuízo ao contato por telefone WhatsApp [...]”</i></p> <p><i>E17: “[...]com a pandemia a gente passou mais para informalidade, a gente criou um grupo de whatsapp e dentro de cada grupo a gente discute cada caso [...]”</i></p> <p><i>E18: “[...] uma reunião inteira do grupo pelo menos uma vez por semana e tem que ter reunião pontual com alguns do grupo que estão acompanhando mais de perto dos alvos, conversar com eles e, obviamente, o cafezinho momento de descontração é um momento de descontração tem que aproveitar mas eventualmente no momento que você pode aproveitar o cara que não falou com formalidade, ele vai poder contar alguma coisa da investigação dele [...]”</i></p> <p><i>E19: “[...] aonde eu trabalho é muito informal, a comunicação por e-mail é pouco usada, usamos mais com órgãos externos, existe o grupo do WhatsApp [...] umas reuniões aqui acontecem sobre o procedimento quando realmente tenha necessidade para conversar sobre procedimento [...]”</i></p>
		<p><i>E1: “[...] já vem com essas coisas assim às vezes da nossa própria instituição, entre polícia militar e polícia civil, das atividades inerentes à cada uma e acaba trazendo isso para o grupo”</i></p> <p><i>E1: “[...] hoje infelizmente, como eu disse, com crescimento do GAECO né, com a criação dos grupos regionais e com a vinda de agentes e que até então nunca tinham vivenciado talvez essa formatação de grupo né e tal, acabou que cada um trouxe sua ideia um pouco do que tem na sua instituição, enfim acabou separando um pouco isso</i></p>

	<p>COMPETÊNCIA LEGAL</p>	<p><i>mesmo e daí hoje pelo que eu percebo, assim, pela conversa que eu tenho com outros grupos regionais e pelo que eu percebo nas visitas que a gente geralmente faz nos grupos regionais hoje essas decisões estão bem restritas ao Ministério Público e ao Oficial da PM e ao Delegado da polícia [...]</i></p> <p><i>E3: “[...] Eu acho que ali na questão institucional né, que que na verdade já existe fora e a gente acaba trazendo para dentro né, [...] aquela carga que eu falei, cada um já traz consigo né, essa própria confusão legal que existe né, na competência das duas polícias e da Polícia Civil com o próprio Ministério Público, é um tal de um avançar na competência do outro e a gente acaba trazendo, as vezes, essas amargura, esses problemas interinstitucionais [...].”</i></p> <p><i>E5: “[...] que eu vejo como um limitador né a cultura organizacional a gente tem que pensar são diferentes instituições no mesmo ambiente né [...].”</i></p>
<p>Verificar os <b>fatores limitadores e facilitadores da coordenação</b> do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.</p>	<p>FORMALIZAÇÃO</p>	<p><i>E1: “Essa padronização ela foi criada com a experiência né com tempo com aquilo que a gente tinha experiência ali na investigação e ela ia sendo melhorada mas era do efetivo do grupo que trabalhava junto ali no mesmo lugar então e aí com a criação dos grupos regionais acabou se distribuindo isso pelo Estado, e aí os grupos regionais acabaram copiando algumas coisas e melhorando ou piorando outras só que essa padronização ela deve ser o única, assim quando um relatório chega na mão do juiz quando um relatório ou qualquer serviço feito pelo GAECO quando for produzido ele tem ele tem uma formatação [...] modelo único, padrão, e hoje o que acontece é que um relatório de diligência ele tem ele tem várias formações, é feito de várias formas diferentes e dentro de um uma única unidade [...] acaba não tendo uma unidade assim eu acho que acaba às vezes alguns podem faltar algumas informações [...] enfim traz uma sensação de organização, na realidade além da falha eventual em um relatório ou documento enfim além das falhas em alguns procedimentos que não são padronizados acho que traz uma sensação uma ideia de desorganização e um grupo seletor importante eu acho que é fundamental a organização [...]”.</i></p> <p><i>E2: “Para mim assim, é o convênio feito com as instituições que fazem parte do GAECO, a Polícia Militar faz parte, a Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal, Fazenda Estadual e Ministério Público Então, os convênios [...] devia ser para mim, pelo menos a presença pessoal de um agente da instituição tem que ser todo dia tem que ter tempo para fazer a tarefa e aquele agente não está presente [...] quem faz parte da força-tarefa teria que estar presente lá, estar todo dia lá tem que ter pelo menos um agente de cada instituição com dedicação exclusiva [...] acho que dificulta bastante porque eu vejo que às vezes um trabalho tem grande esforço de policiais da minha instituição estão fazendo e chega numa hora de uma divulgação aparecem todas as instituições na verdade o trabalho foi feito por todas as instituições apesar do GAECO representar todas aquelas instituições, elas não participaram efetivamente trabalho foi feito, então quem está participando que está sabendo do tipo de trabalho que está sendo feito, tem que tá lá dentro, então se não tiver para mim complica bastante [...]”.</i></p> <p><i>E3: “[...] não existisse uma norma geral no estado quanto a procedimento, seria muito importante se tiver linhas básicas né [...] seria muito importante né, mas não tem, nós vamos mais no que é de praxe mesmo [...]”.</i></p> <p><i>E4: “[...] cada um fazendo o seu jeito, como quer, não pode, não tem como sair, não sobrevive longo tempo sem uma padronização [...]”.</i></p> <p><i>E7: “[...] nós temos normas gerais de organização atos administrativos do Ministério Público que tratam uma forma as atribuições da divisão, vamos assim, regional das atividades órgãos de direção e coordenação, enfim as regras gerais e composição do GAECO e tem também os convênios ou acordo cooperação técnica cada estado tem uma forma diferente fazê-lo em que regula e as atribuições de todos os órgãos componentes daquela força-tarefa daquela estrutura que podem ser executados mas não existe uma um protocolo de atuação interno do GAECO né exatamente todas as regras a serem seguidas né busca-se com base na experiência e tomando empréstimo algumas alguns protocolos mesmo que de forma informal de atuação de investigação seja da Polícia Militar seja da Polícia Civil a forma que busca investigar tanto para compor seus inquéritos policiais militar ou civil, buscar aquela mesma forma de estrutura para poder embasar investigação, mas não há um protocolo e talvez isso seria adequado né uma forma de como trabalhar esses encaminhamentos[...].”</i></p> <p><i>E11: “[...] essa preocupação de padronização está tomando corpo agora né, eu acho que essa questão de organização inclusive estão sendo criados grupos justamente para isso [...] mas é tudo mais com base na práticas diárias na experiência do policial né as ações de modelagem [...] mas agora no dia a dia eu tenho um grande receio de serem adotados Pops na atividade investigação [...]”</i></p> <p><i>E12: “[...] não que eu tenha conhecimento da existência dessa padronização, até porque eu acho que uma padronização de investigação é algum pouco surreal,</i></p>

		<p><i>porque é um pouco surreal pelo seguinte: as vezes a gente investiga o mesmo crime mas a gente que não consegue atingir a produção de provas objetivas, mesmo caminho, ou seja, cada alvo ele apresenta reações diferentes; já estar trabalhando com pessoas e as pessoas elas não tenham um padrão. Então como que vou conseguir adotar um padrão para aplicar naquilo que não responde da mesma forma para os estímulos que eu proporciono para ele? Tem que ser flexível, senão não dá certo porque assim, até existe uma rotina, a gente vai tentar desenvolver dessa forma, mas isso não quer dizer que ela vai ser produtiva dessa forma aí [...].”</i></p>
	<p>GESTÃO DE DEPENDÊNCIAS</p>	<p><i>E1: “[...] a estrutura de GAECO hoje é mantida pelo Ministério Público [...] a gente acaba tendo uma estrutura muito boa, a gente, apesar de alguns problemas a gente não pode reclamar da estrutura que a gente tem para trabalhar, mas por outro lado coloca de certa forma o Ministério Público como líder digamos assim né, o líder da força-tarefa e o próprio nome já diz: é força-tarefa então eu penso que se esse financiamento né do grupo de combate ao crime organizado fosse feito pelo Governo do Estado ou todas as instituições, todas elas tivessem o mesmo grau de decisão né, o mesmo percentual de decisão enfim, e não houvesse uma única liderança [...] acho que as investigações enfim as decisões de modo geral, elas seriam uma mais bem distribuída [...].”</i></p> <p><i>E1: “(...) a partir do momento que a gente tem uma instituição que ela é a provedora, que ela é financiadora do grupo aquela [...] é o dono da bola, do campo, do jogo de camisa, enfim ela é o dono do sistema, acaba obviamente com uma força maior na nas decisões tomadas dentro do grupo, no andamento das investigações, acaba sendo inevitável [...].”</i></p> <p><i>E12 “[...] alinhamento das instituições facilita muito porque as vezes aquela informação que eu preciso não tá disponível na minha instituição e tá na instituição do senhor, por exemplo, então é um facilitador muito grande aí consegue essa informação muito mais rapidez com muita mais qualidade [...].”</i></p> <p><i>E15: “[...] esse é um grande ponto do GAECO, eu costumo dizer que é uma torre de babel essa diferença de cultura existe claro que isso num primeiro momento pode até se apresentar como um fator negativo, uma dificuldade essa diferença cultural e de informação, mas ela é extremamente instigante e ao meu ver, e salutar eu acho que essa equipe multidisciplinar traz um ganho muito grande para instituições, as corporações policiais você tinha lá fora corporações policiais que a o histórico vem a demonstrar que são instituições muitas das vezes de forma equivocada com uma atuação corrente no sentido de disputas funcionais e vaidade de atuação e quando você atua dentro de um corpo como esses do GAECO que beira e um formato de uma força-tarefa você tem a oportunidade de conhecer os desiguais e isso é uma oportunidade de aprendizado muito grande então essa troca de experiência sem sombra de dúvida fortalece as corporações que compõem essa estrutura [...].”</i></p> <p><i>E11: “[...] relacionamento interinstitucional eu acho fundamental e até colocaria no mesmo uma ordem assim de importância [...] eu acho fundamental essa linha de nós nos conhecermos melhor, a gente provar que é possível sim trabalharmos unidos e em harmonia Policiais Civis e Policiais Militares, fundamental ao Ministério Público conhecer o nosso trabalho mais a fundo, estando lá do lado, conosco, né porque eles percebem uma série de coisas que se não estivessem né que lá do lado não perceberiam [...].”</i></p>
	<p>PODER</p>	<p><i>E1: “[...] a estrutura de GAECO hoje é mantida pelo Ministério Público [...] a gente acaba tendo uma estrutura muito boa, a gente, apesar de alguns problemas a gente não pode reclamar da estrutura que a gente tem para trabalhar, mas por outro lado coloca de certa forma o Ministério Público como líder digamos assim né, o líder da força-tarefa e o próprio nome já diz: é força-tarefa então eu penso que se esse financiamento né do grupo de combate ao crime organizado fosse feito pelo Governo do Estado ou todas as instituições, todas elas tivessem o mesmo grau de decisão né, o mesmo percentual de decisão enfim, e não houvesse uma única liderança [...] acho que as investigações enfim as decisões de modo geral, elas seriam uma mais bem distribuídas [...].”</i></p> <p><i>E1: “(...) a partir do momento que a gente tem uma instituição que ela é a provedora, que ela é financiadora do grupo aquela [...] é o dono da bola, do campo, do jogo de camisa, enfim ela é o dono do sistema, acaba obviamente com uma força maior na nas decisões tomadas dentro do grupo, no andamento das investigações, acaba sendo inevitável [...].”</i></p> <p><i>E5: “[...] o protagonista é o Ministério Público, é uma luta inglória você tentar ser, é isso aí, quem vai aparecer é Ministério Público é a leitura que eu faço né, então eles vão deixar você ser protagonista na exata medida dos interesses deles se eles quiserem [...].”</i></p>
		<p><i>E2: “[...] o conflito que a gente tem é a imagem do durante as operações, não ter esse padrão da camiseta do GAECO e querendo ou não e representa uma instituição</i></p>

	GESTÃO DE CONFLITOS	<p>o GAECO faz operação, um pouquinho conflito a gente vê, às vezes um policial de uma instituição de uma forma e outro de outra [...]”</p> <p>E3: “[...] Eu acho que ali na questão institucional né, que que na verdade já existe fora e a gente acaba trazendo para dentro né, [...] aquela carga que eu falei, cada um já traz consigo né, essa própria confusão legal que existe né, na competência das duas polícias e da Polícia Civil com o próprio Ministério Público, é um tal de um avançar na competência do outro e a gente acaba trazendo, as vezes, essas amargura, esses problemas interinstitucionais [...]”</p> <p>E3: “[...] a grande dificuldade vai ser a relação interpessoal né. Acho que as pessoas, lidar com o ser humano é sempre mais difícil. As vaidades pessoais, o jeito de tratar, o jeito de se comportar, que às vezes complicam né, no grupo né o GAECO é um grupo pequeno então convívio é muito intenso, o tempo que se passa junto também, então qualquer relação entre seres humanos ela vai se desgastando. Quem coordena tem que estar sempre atento a isso, qualquer faísca tem que ser analisada e se conversar tem que ser corrigido, porque se você deixar muito tempo e tende a virar um problema muito grande né, mas o nosso problema nunca vai ser nem polícia, nem de GAECO, não vai ser a investigação, vai ser sempre o relacionamento interpessoal.”</p> <p>E15: “[...] eu acho que o que é fundamental para essa estrutura, se chama transparência. Então você tem que ter transparência, efetivamente respeito as instituições que ali compõem e trazer para o debate essas situações que eventualmente possam se apresentar de forma de favorável como conflito [...]”</p> <p>E18: “[...] o promotor que tem uma participação mais próxima, tem uma afinidade maior, uma facilidade maior de desenvolver o trabalho, a proximidade e ganhar cada integrante pela confiança, amizade e pela proximidade, é o facilitador no sentido de estar aqui e a pessoa reconhecer em ti alguém que sabe ouvir, mas sabe cobrar e ao mesmo tempo que alguém que pode direcionar eu acho que esse é o caminho [...]”</p>
	COMUNICAÇÃO	<p>E2: “A comunicação com os integrantes que fazem parte do GAECO é perfeita, policial militar e policiais civis que estão lá todos os dias, não tem problema nenhum a gente talvez tem algum problema quando a gente precisa da Fazenda que não está presente lá, aí a gente acaba solucionando por celular, uma ligação ou outro tipo de contado. Mas as vezes que o promotor não estando lá às vezes a gente sofre um pouco com essa comunicação o grande [...]”</p> <p>E3: “[...] A comunicação entre todos né, que na investigação as informações não fiquem apenas para um certo grupo né, que todos fazem parte do mesmo grupo então se a gente começar a compartilhar né começa a ficar mais complicado [...]”</p> <p>E9: “[...] é bem importante essa troca, essa conversa com os próprios policiais no dia a dia, manter sempre a equipe entrosada, porque mantém a confiança na equipe, tem que ter confiança um no outro, aí tem que saber no que tu tá trabalhando”</p> <p>E12: “[...] saber escutar o teu parceiro, desenvolver uma relação pessoal muito forte no grupo ela também facilita o clima, todo mundo respeita todo mundo, se identifique um com o outro e tem a facilidade de colocar o que for, defender aquilo que pensa ser uma abertura para isso [...]”</p>
	CONFIANÇA	<p>E3: “[...] a questão, às vezes da falta de confiança [...]”</p> <p>E6: “[...] o que facilita a coordenação vamos entender que é a presença do coordenador, já é um facilitador para a coordenação, a relação de confiança que esse coordenador tenha os demais integrantes também, há outro fator então eu entendo ainda que deve ser feito dentro de uma investigação, entendo que é essa relação de confiança, a presença física e o planejamento e que é feito [...]”</p> <p>E7: “[...] você precisa ter confiança, relações de proximidade, certa cumplicidade no sentido de que né, trabalhar em conjunto [...]”</p> <p>E8: “[...] a confiança é o principal facilitador da coordenação de um grupo multidisciplinar, o convívio diário, a facilidade de comunicação, a busca por um objetivo único, o desapego das rixas institucionais, o perfil do agente que é selecionado para atuar junto ao GAECO são outros fatores que facilitam a coordenação.”</p> <p>E8: “[...] outro fator que considero problemático é quando uma instituição foca mais em si e não no grupo de instituições. Isso causa uma instabilidade nas relações e uma possível quebra de confiança [...]”</p> <p>E12: “[...] é um facilitador a questão da relação interpessoal, confiança muito grande no meu parceiro, seu não tiver confiança muito grande embora ele tenha o outro treinamento ele recebeu um outro tipo, no trato no dia a dia, essa confiança tem que ser muito grande [...]”</p> <p>E18: “[...] o promotor que tem uma participação mais próxima, tem uma afinidade maior, uma facilidade maior de desenvolver o trabalho, a proximidade e ganhar</p>

		<p><i>cada integrante pela confiança, amizade e pela proximidade, é o facilitador no sentido de estar aqui e a pessoa reconhecer em ti alguém que sabe ouvir, mas sabe cobrar e ao mesmo tempo que alguém que pode direcionar eu acho que esse é o caminho [...].”</i></p>
	<p>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</p>	<p><i>E1: “[...] essa diferenciação não é institucional, eu acredito que ela seja pessoal, realmente é quem está lá, o próprio coordenador [...] que já vem com essas coisas assim às vezes da nossa própria instituição, entre polícia militar e polícia civil, das atividades inerentes à cada uma e acaba trazendo isso para o grupo [...].”</i></p> <p><i>E1: “[...] eu vejo um facilitador das atuações do GAECO seria justamente essa união das instituições e se as decisões fossem tomadas por um conjunto né, não fossem efetivamente de um uma instituição apenas [...].”</i></p> <p><i>E3: “[...] as pessoas para participarem de uma força-tarefa tem que ter perfil um pouco despido de vaidades né [...].”</i></p> <p><i>E4: “[...] ele foi crescendo e tudo que cresce e não cresce bem focado e organizado se perde um pouco. O GAECO nos últimos 10 anos foi de uma base em Florianópolis para oito regiões, integração de várias outras forças, então aí o foco acho que foi um pouco deixado de lado sei lá, não prestar atenção nas coisas que desorganizou.”</i></p> <p><i>E4: “[...] o Promotor de Justiça que não nunca trabalhou em equipe e às vezes tem um pouco mais dificuldade de entender [...].”</i></p> <p><i>E4: “[...] já aconteceu de policiais querendo ser protagonista ou terem interesses diversos, não declarados [...].”</i></p> <p><i>E5: “[...] elas trabalham em conjunto, eu acho que no final das contas, que todas aqueles que estão ali querem prender gente, objetivo de quem tá ali é prender vagabundo e é isso que faz com que no final, apesar de todas as diferenças, a gente recolhe os espinhos e trabalha em equipe [...].”</i></p> <p><i>E6: “[...] na investigação eu entendo sim que devem ser respeitados os limites de cada instituição participante, de cada servidor está presente né, mas é que por meio da coordenação que os esforços estão reunidos para obtenção dos resultados para que aquela missão seja cumprida é necessário que haja uma orientação [...] eu acho que eu já falei assim, é o promotor de justiça a pessoa mais indicada para coordenar, ele deveria ter então essa dedicação exclusiva [...].”</i></p> <p><i>E6: “[...] vaidade pessoais e institucionais existem, mas elas têm sido administradas em Santa Catarina [...] não podemos dizer que isso tem sido motivo para conflitos ou até para prejudicar investigações, outros estados que mandaram representantes para Santa Catarina para conhecer esse nosso trabalho integrado de todos tem a mesma camisa, independente do cargo e da instituição a qual tem origem e isso tem sido um fator importante no meu entender para o sucesso dos trabalhos investigativos que foram feitos.”</i></p> <p><i>E7: “[...] o que poderia evidentemente dificultar é uma instituição, algum integrante de uma outra instituição tentar trabalhar no sentido mais corporativo, de busca de encaminhar uma forma específica [...] uma forma de visão específica das suas instituições e tentar impor ela em relação aos demais, parte do princípio que ali é um conjunto uma força-tarefa de uma força de ação, em que as pessoas estão imbuídos dos melhores propósitos de interesse público, todos na busca do objetivo comum e pelo trabalho conjunto na troca de ideias e informações, confiança, lealdade se vai chegar um trabalho satisfatório digamos assim ao final de uma investigação [...].”</i></p> <p><i>E8: “[...] o fato que mais limita a coordenação dos trabalhos no GAECO é a relação interpessoal. Quando um integrante do GAECO não tem o perfil de trabalho em grupo, ou não se livra das suas discordâncias com as demais instituições, esse grupo tem problemas com a sua coordenação e a comunicação entre os agentes fica prejudicada.</i></p> <p><i>E8: “[...] outro fator que considero problemático é quando uma instituição foca mais em si e não no grupo de instituições. Isso causa uma instabilidade nas relações e uma possível quebra de confiança [...].”</i></p> <p><i>E8: “[...] acredito que grande parte dos conflitos que ocorrem são decorrentes de vaidades pessoais, para atuar num grupo que envolve diversas instituições, diversas formas de pensar e diversas culturas, o agente tem que se abster ao máximo de vaidades, protagonismo seu e de sua instituição, não sobrepor a sua instituição sobre as demais. Ter a capacidade de refletir sobre a opinião dos demais integrantes, mesmo que sejam de outra instituição ou de um agente que tenha precedência hierárquica.”</i></p> <p><i>E10: “[...] a presença física dos integrantes no mesmo ambiente, isso facilita a comunicação e a atualização do caso muito mais rápida, mais dinâmico [...] a presença física exatamente, a experiência conta muito, respeito da equipe contra muito também [...].”</i></p> <p><i>E11: “[...] relacionamento interinstitucional eu acho fundamental e até colocaria no mesmo uma ordem assim de importância [...] eu acho fundamental essa linha de nós</i></p>

		<p>nos conhecermos melhor, a gente provar que é possível sim trabalharmos unidos e em harmonia Policiais Civis e Policiais Militares, <b>fundamental ao Ministério Público conhecer o nosso trabalho mais a fundo, estando lá do lado, conosco, né porque eles percebem uma série de coisas que se não estivessem né que lá do lado não perceberiam [...]</b>”</p> <p>E11: “[...] o pior que pode acontecer é serem elencados delitos ou vieses de crimes a serem investigados que fogem um pouco do intuito do grupo eu acho que é a <b>falta de alinhamento de missão</b> institucional [...] não se perder e querer abraçar muita coisa e acabar perdendo o foco do motivo pelo qual ele existe[...]”</p> <p>E12: “[...] no cara trabalho do teu lado, né que estão ali pensando, <b>vamos para a investigação tá bem claro para todo mundo que todo mundo precisar atingir alcançar aquela etapa né [...]</b>”.</p> <p>E12: “[...] se a pessoa que está dentro da força-tarefa ela não souber trabalhar essa questão de ego e vaidade e ela tiver uma falta de humildade muito grande ela dificilmente vai conseguir desenvolver um trabalho bom porque ela não vai querer receber ordem de outra instituição e às vezes é necessário e ela vai vamos assim, ter uma resistência para operacionalizar aquela ordem por conta da vaidade [...]”.</p> <p>E12: “[...] <b>priorizar muito os interesses da minha instituição e começar a desprezar os interesses da outra</b>, eu acho que é o principal fator para a desestruturação do grupo”.</p> <p>E13: “[...] comprometimento de todos os envolvidos [...] eu posso falar não são do nosso grupo, como a gente faz muita operação em conjunto com os demais grupos regionais a gente vê que todos os policiais sem exceção tem um comprometimento muito grande [...]”.</p> <p>E17: “[...] o que pode atrapalhar é a divergência de opinião que tenha como matéria de fundo a vaidade institucional, acho que é isso aí o pior cenário que pode se esperar de uma força-tarefa, porque a partir dele <b>decorre falta de confiança, falta de colaboração recíproca [...]</b>”</p> <p>E17: “[...] Acredito que a humildade de cada integrante no sentido de entender que ninguém entra ali pelo seu nome, mas sim em nome de uma instituição e que essa <b>instituição que está trabalhando coordenadamente com a finalidade de alcançar o melhor proveito para o estado e tem como objetivo proporcionar uma melhor qualidade de vida para o cidadão sem ter a concepção desse ciclo a gente não consegue fazer o trabalho alinhado como deve ser [...]</b>”</p>
	<p>MECANISMOS ESTRUTURADOS</p>	<p>E1: “[...] a realidade é essa: o GAECO não faz diferenciação entre polícia militar, polícia civil e Secretaria Estadual da Fazenda, Ministério Público ... <b>a estrutura é colocada igual para todos [...] enfim não há nenhuma distinção entre as instituições [...]</b>”</p> <p>E6: “[...] o que facilita a coordenação vamos entender que é a <b>presença do coordenador</b>, já é um facilitador para a coordenação, a <b>relação de confiança que esse coordenador tenha os demais integrantes também</b>, há outro fator então eu entendo ainda que deve ser feito dentro de uma investigação, <b>entendo que é essa relação de confiança, a presença física e o planejamento e que é feito [...]</b>”.</p>
		<p>E1: “[...] <b>aí seria mais uma questão pessoal do que institucional</b>, assim alguns lugares essa união, diria o essa unificação das instituições, ela acaba tendo uma certa diferenciação.”</p> <p>E1: “[...] a coordenação sempre foi feita pelo coordenador-geral, que era o membro do Ministério Público, mas sempre em conjunto com o delegado e o Oficial e digo mais ainda na época que eu trabalhei no GAECO capital o coordenador fazia questão de que todo o grupo participasse das decisões e das estratégias da investigação [...] que todos os agentes participassem dando sugestões e trazendo um pouco do seu conhecimento, da sua técnica de investigação, enfim, o que era muito importante, que eu acho que é fundamental né. Eu acho que o que fez com o GAECO se tornar o que é hoje e o que realmente trouxe esse sucesso [...] <b>as decisões não eram tomadas apenas um por Delegado, um policial civil e sim porque todo mundo participava de forma igualitária</b>, assim eram tomadas de decisões e o planejamento das operações e investigações do modo geral [...]”.</p> <p>E2: “[...] eu gosto assim do GAECO é que a gente nas tomadas de decisões, na verdade né, <b>diante do que acontece que todo mundo tem liberdade de falar sem medo de verdade da sua opinião, o que acha dos próximos caminhos próximos caminhos a seguir né, chegando ali no consenso de quem tá coordenando a investigação das medidas que são necessárias para a operação desta investigação.</b>”</p> <p>E1: “[...] quando a gente acaba selecionando pessoas que não tem perfil para trabalho em conjunto em força-tarefa [...] ele não tem perfil para trabalhar em um grupo para essa tomada de decisão em conjunto acho que acaba dificultando o andamento da atividade com certeza [...]”</p>

	<p>MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS</p>	<p>E1: “[...] geralmente 90% das reuniões enfim, das tomadas de decisão elas são feitas pessoalmente [...] eu acho que isso é fundamental assim, por mais que a tecnologia hoje esteja a nosso favor eu penso que reuniões presenciais, olho no olho, é bem melhor para passar a realidade da situação.”</p> <p>E2: “[...] é que a figura do Promotor, ele é um coordenador mas a dificuldade que a gente tem [...] é do Coordenador estar presente todo dia junto ao efetivo do GAECO, junto a base [...] então ele não estando presente há muita dificuldade, ele tá coordenando ele tá conhecendo totalmente a equipe a capacidade de cada um e assim ele não vai conseguir coordenar [...] o essencial para mim é estar próximo tanto para saber do caso e saber da capacidade dos profissionais que estão ali, se ele está distante não vai ter uma profundidade do caso, da investigação e nem do conhecimento os policiais então acaba dificultando essa coordenação ele pode porventura vim coordenar que lhe fazer frente mas, vai ser tudo com resposta de informações de quem está tanto do Delegado no Oficial da Polícia [...]”.</p> <p>E2: “Para mim assim, é o convênio feito com as instituições que fazem parte do GAECO a polícia militar faz parte a polícia civil Polícia Rodoviária Federal Fazenda Estadual e Ministério Público Então os convênios [...] devia ser para mim, pelo menos a presença pessoal de um agente da instituição tem que ser todo dia tem que ter tempo para fazer a tarefa e aquele agente não está presente [...] quem faz parte da força-tarefa teria que estar presente lá, estar todo dia lá tem que ter pelo menos um agente de cada instituição com dedicação exclusiva [...] acho que dificulta bastante porque eu vejo que às vezes um trabalho tem grande esforço de policiais da minha instituição estão fazendo e chega numa hora de uma divulgação aparecem todas as instituições na verdade o trabalho foi feito por todas as instituições apesar do GAECO representar todas aquelas instituições, elas não participaram efetivamente trabalho foi feito, então quem está participando que está sabendo do tipo de trabalho que está sendo feito, tem que tá lá dentro, então se não tiver para mim complica bastante [...]”.</p> <p>E2: “[...] eu tenho que estar lá todo dia e tá participando daquele meio, como a gente falou no outro questionamento ali, as decisões das operações ou grande parte de problemas são solucionados no dia a dia. quando a gente está ali né então se uma instituição ela quer participar do GAECO ela quer colaborar lá, quer ajudar, ela tem que estar no dia a dia ali, ela tem que tomar café ela tem que estar na nossa confraternização ela tem que estar nas reuniões porque se ela vai colaborar é ali que ela vai colaborar não é na hora da operação a grande colaboração com uma instituição vai dar para o GAECO é tá nessa tomada de decisões, dessas reuniões, nesse contato com essa conversa do corredor, então se ela não tá ali, querendo ou não, ela não tá participando do GAECO, para mim é o que prejudica o que facilita uma coordenação [...]”</p> <p>E2: “[...] a pessoa que deveria coordenar que seria o promotor não está presente todo dia dentro do GAECO, a grande dificuldade do nosso trabalho, até de reconhecimento do que a gente faz e as dificuldades que a gente passa [...] comprar a briga para solucionar, até de material, de estrutura ele saber [...] importante não só o Promotor como as demais instituições [...]”</p> <p>E3: “[...] trabalho complicou claro, esse distanciamento [...] a gente não se reuniu mais, o efetivo todo [...] com certeza com a pandemia houve um afastamento do pessoal, acabou refletindo né, acaba acredito refletindo até na qualidade de trabalho [...]”.</p> <p>E5: “[...] são praticamente diárias no nosso grupo Regional, o hábito praticamente esse primeiro momento do dia a galera se reúne ali tomar um chimarrão, conversa sobre a investigação em andamento, conversa sobre as necessidades, as missões daquele dia e a troca de informações acontece naquele ambiente isso é muito importante, eu acho que é extremamente importante né porque aquele olho no olho muitas vezes é muito mais efetivo do que a simples troca de mensagem né você consegue transmitir de uma forma mais adequada a importância de um determinado trabalho né então eu vejo sim como fundamental você ter esse contato com a equipe essa troca de ideias [...]”.</p> <p>E6: “[...] essa coordenação das investigações ela tem sido exercida pelo Promotor de Justiça que é o coordenador do GAECO então eu entendo que é natural como o GAECO é uma estrutura que funciona dentro de instalações que pertencem ao Ministério Público que seja um Promotor de Justiça que coordena e tem sido bem-sucedido essa coordenação até porque o promotor é que instrui o procedimento de investigação criminal (PIC) então é ele que deve coordenar no meu entender [...] a Coordenação Geral entendo é exercida efetivamente e natural que seja assim por um Promotor de Justiça que eu entendo que poderia acontecer para melhorar é que esse promotor de dedicação exclusiva no GAECO eu entendo que seria melhor assim como os demais integrantes os auditores-fiscais policiais que tem dedicação</p>
--	------------------------------------	---

		<p><i>exclusiva emprestado melhores trabalhos e as investigações tem sido melhor instruída no meu entender [...]”</i></p> <p><i>E6: “[...] a comunicação acontece de forma bastante informal, o pessoal que você conhece criou uma relação de confiança muito grande entre os participantes, as reuniões elas não acontecem forma planejada, muita comunicação acontece assim por e-mail ou aplicativo de WhatsApp [...] é bastante utilizado quando há algo urgente, telefone e se for alguma comunicação que depende de formalizar algo ou dependa de comunicação externa têm sido por meio de Ofício [...] entendo que nessa parte de comunicação nós estamos, o GAECO de Santa Catarina está ativamente bem né, apenas eu entendo que nas investigações especificamente deveriam acontecer mais mas reuniões ainda que fosse curtas de alguns poucos minutos para que todos tomassem conhecimento da situação da investigação e quais são os próximos passos para redefinir o redirecionar o planejamento.”</i></p> <p><i>E6: “[...] na investigação eu entendo sim que devem ser respeitados os limites de cada instituição participante, de cada servidor está presente né, mas é que por meio da coordenação que os esforços estão reunidos para obtenção dos resultados para que aquela missão seja cumprida é necessário que haja uma orientação [...] eu acho que eu já falei assim, é o promotor de justiça a pessoa mais indicada para coordenar, ele deveria ter então essa dedicação exclusiva [...]”</i></p> <p><i>E12: “[...] saber escutar o teu parceiro, desenvolver uma relação pessoal muito forte no grupo ela também facilita o clima, todo mundo respeita todo mundo, se identifique um com o outro e tem a facilidade de colocar o que for, defender aquilo que pensa ser uma abertura para isso [...].”</i></p> <p><i>E12: “[...] é essa presença física facilita né, e a presença física também une, porque automaticamente aquele cara que tá sentado do meu lado eu tô vendo o que ele tá sentindo, e isso daí desenvolve uma relação interpessoal forte, os seus problemas que ele tem e eu sei dificuldades que ele tem eu sei as facilidades que ele tem também [...].”</i></p> <p><i>E13 “[...] um pouco essa distância, a falta de padronização de como manter esse contato de efetivo à distância com promotor coordenador [...]”</i></p> <p><i>E15: “[...] Informal, presencial, reuniões esporádicas e essas reuniões são extremamente saudáveis para que aquela investigação tenha êxito efetivamente é importante que a equipe policial mantenha viva essa troca de informações e dentro de um grupo [...].”</i></p>
--	--	---

## DADOS COMPLEMENTARES

DADOS	TRECHOS TRANSCRITOS DAS ENTREVISTAS
<p>INÍCIO DO GAECO EM SANTA CATARINA</p>	<p><i>E1: “[...] Voltando lá atrás na história do GAECO em quando foi criado, antes de ser criado o nome GAECO, era denominado Coordenadoria de Investigações Especiais, nessa época o então GAECO era constituído basicamente de um membro do Ministério Público e alguns servidores [...] ele tinha um laço grande com a Polícia Militar e com a Polícia Civil, mas com a Polícia militar principalmente [...] na época ele acabava usando a estrutura da Polícia Militar através da inteligência e da Polícia Civil através da DEIC [...]”</i></p> <p><i>E7: “[...] a complexidade do crime, o aparecimento de organizações criminosas mais complexas, tanto para saquear o erário como também da criminalidade comum, indicou que havia uma necessidade maior de aproximação de todas essas instituições e com a presença do Ministério Público, senão coordenando, não em termos de subordinação das demais, mas sim ordenando, vamos assim, reunido de todos para que possamos fazer um trabalho em conjunto e sirva já desde já né de pronto para que o próprio Ministério Público possa, de forma mais qualificada, proceder então a responsabilização dessas pessoas que praticam esses crimes de maior vulto [...] não só facções criminosas mas principalmente as organizações que atacam o erário ou causa prejuízo de maior monta toda a coletividade.”</i></p> <p><i>E18: “[...] a criação inicialmente do CIE, foi criado para fazer uma investigação que a polícia não resolvesse ou que a polícia não tivesse intenção de resolver basicamente foi isso Doutor Felipe que começou, ele tinha um sangue policial e colocou uma turma [...]”</i></p>
	<p><i>E3: “[...] O GAECO é um órgão de apoio do Ministério Público composto pela Polícia Militar, Polícia Civil e o próprio Ministério Público, através dos seus membros e o objetivo de investigar organizações criminosas né de uma forma mais objetiva aquelas que não são rotineiramente investigadas quer que seja por sua estrutura que seja por dificuldade na investigação, pelas próprias polícias né, pelas polícias de forma individual, seja ela a Polícia Judiciária, Polícia Militar né, então o próprio Ministério Público através do Procedimento de Investigação Criminal com a união das três instituições e as outras também que compõem né, a Fazenda Estadual Polícia Rodoviária Federal, união de todas as instituições pretende-se chegar mais longe nas investigações e atuar naquelas investigações onde esses nossos órgãos de origem, não conseguem individualmente investigar.”</i></p> <p><i>E5: “[...] grupo interinstitucional formado por profissionais selecionados para atuar de forma integrada né, no combate às organizações criminosas, aqueles crimes notadamente que são mais difíceis de serem combatidos em razão da estrutura organizacional [...]”</i></p>

<p>ESTRUTURA E MISSÃO DO GAECO</p>	<p>E5: “[...] o que você faz então são investigações de fatos tidos como crimes na lei penal e que não é qualquer crime, <b>tem que ser algo um pouco mais complexo que não seja no cotidiano</b> [...] sob pena de se estar utilizando uma estrutura até bastante cara para investigar crimes triviais [...] <b>eu vejo GAECO uma ferramenta importante para investigar aqueles crimes mais complexos</b> [...]”</p> <p>E7: “[...] <b>uma força coletiva de trabalho das várias instituições de segurança</b> do Estado Santa Catarina e parceiros outros [...] todos de interesse na persecução penal e na investigação criminal desses crimes de maiores complexidades.”</p> <p>E8: “O objetivo do GAECO é utilizar as peculiaridades de cada instituição, para abarcar um rol maior de possibilidades de resolução dos atos criminosos praticados por organizações criminosas, buscando sempre materialidade e autoria dos crimes investigados.”</p> <p>E8: “[...] Os integrantes do GAECO desenvolvem diversas atividades, em sua grande maioria relacionada ao ciclo completo de polícia. O promotor de justiça, o delegado de polícia e o oficial da Polícia Militar, este último no caso de crimes militares, rebem a denúncia de um fato, supostamente criminoso, e a partir daí inicia-se uma sequência de atividades relacionadas à investigação dos fatos, buscando a materialidade e a autoria do suposto delito. Entre as atividades, destaca-se o acompanhamento de interceptações telefônicas e telemáticas, acompanhamento de alvos, confecção de relatórios, e cumprimento de medidas cautelares.”</p> <p>E9: “[...] A missão principal é suporte aos promotores das investigações envolvendo organizações criminosas e envolvendo também crimes de corrupção, de colarinho branco e <b>eventuais outros crimes também que demandem uma atividade que investigatória de grande porte</b> que ele, sozinho, não conseguiriam tocar; algumas vezes com uma equipe um pouco menor né não conseguiria, o GAECO como tem essa questão de essa em várias instituições juntas consegue então atender esta essa necessidade [...].”</p> <p>E13: “[...] a missão do GAECO é justamente o auxílio as demais forças de segurança no combate à criminalidade especificamente, como a gente sabe que as Polícias já tem as suas atribuições de origem, trabalhando com a criminalidade de regra violenta, o GAECO por ser uma instituição, <b>uma força-tarefa coordenada pelo Ministério Público tem uma certa autonomia com relação ao poder executivo e uma autonomia maior para levar a cabo todas as ações e acaba por esse motivo, eu tenho para mim, inclusive voltando o foco nas investigações de crimes justamente contra administração pública né, crimes financeiros, licitação pública, o que não exclui a investigação de outros, como é o caso de caixeiros, organizações criminosas violentas que também estão investigados pelas demais instituições mas que ter estrutura que tem acaba conseguindo aprofundar um pouco mais desse neste finalidade [...]</b>”</p> <p>E15: “[...] o GAECO ele é apresentado como uma força-tarefa que <b>reúne a órgãos da Segurança Pública para atuação do enfrentamento daqueles crimes considerados os mais complexos ou os crimes de relevância social, que a uma atuação isolada por parte das forças policiais não se teria efetivamente o fim desejado, eu coloco com uma força-tarefa assim chamada mas que na verdade em alguns momentos se nós formos nos aprofundar na essência efetivamente, o conceito doutrinário do que vem a ser força-tarefa o formato do GAECO que é um órgão de apoio do Ministério Público estadual ou seja você tem um Ministério Público nesse protagonismo reunindo as forças em especial as forças policiais convergindo os trabalhos dela para o enfrentamento do Crime Organizado [...]</b>”</p>
<p>CARACTERÍSTICAS DE UMA INVESTIGAÇÃO (INCERTEZA)</p>	<p>E1: “[...] a investigação é uma atividade muito dinâmica [...] às vezes a gente tá fazendo uma investigação que a gente acha que vai no caminho e ela vai para o outro, enfim, a nossa atividade não segue um único caminho, precisa seguir os caminhos tomar outras decisões isso tanto na investigação quanto nas operações e toda atividade de modo geral é extremamente dinâmica [...] <b>ocorre mudança de planos e tomada de decisões em cima da hora, às vezes a gente tá em uma investigação numa situação de flagrante, tem que tomar decisão em cima da hora, se vai fazer o flagrante ou vai deixar para depois, a investigação [...] não pode vir já com decisões tomadas e o coordenador, Oficial alinhados com os agentes que falam de decisões a serem tomadas em conjunto, as opiniões serem colocadas juntas para na hora que a gente tiver que tomar uma decisão [...] sabendo que a decisão que ele tomou foi a melhor no momento [...]</b>”</p> <p>E2: “[...] Eu acho que <b>toda a investigação ela é incerta</b>, na verdade se ela tivesse um nível de certeza, não fazia nem sentido se investigar já se sabia do início onde se ia chegar [...]”</p> <p>E2: “[...] <b>qualquer situação que exige um imprevisto seja ela quando for cumprir mandado de busca ao chegar no endereço número não é o mesmo [...] a resposta improvisando ações para contornar a situação e tentar cumprir a missão</b>. Já aconteceu várias vezes chegar no local e não era aquela residência [...] acabou de se mudar aí é feito contato com a coordenação da investigação se busca fazer um relatório informar o juiz promotor e para retificar uma ordem judicial e fazer uma nova ordem para cumprimento da busca no local aonde realmente o alvo estaria então na grande maioria dos casos a gente consegue resolver ali na hora mesmo que a coisa sai de um todo mundo ajuda todo mundo dá uma ideia e acaba resolvendo.”</p> <p>E3: “[...] <b>lá no início já tem algumas linhas mestras ali para seguir até o final, depois como é uma investigação né os fatos e as coisas vão surgindo naturalmente né, [...] então às vezes a gente tem que sair um pouco desse plano traçado lá no início porque é o desenvolvimento da própria investigação né, que outras medidas sejam tomadas no curso da investigação [...] envolve incertezas [...] muitas variáveis</b>”.</p> <p>E3: “[...] nas investigações ocorrem imprevisto sim, [...] <b>imprevistos acontecem um exemplo simples de um investigado trocar um telefone, trocar um e-mail, ele mudar o estilo de conduta dele, ele passar a utilizar uma conta de terceiro para receber alguma coisa, podem surgir endereços diferentes situações não sabe durante a investigação né, por mais que a gente se cerque de várias cautelas, no momento da deflagração surgem algumas novidades, é natural, é normal, principalmente que surgiram fatos novos né da noite para o dia né [...]</b>”</p>

	<p>E4: “[...] <b>investigação, ela é incerta, começa não sabe onde vai acabar né</b>, a gente segue uma espinha dorsal para, dependendo do tipo de crime que havia chegado se sair, se ter uma ideia mais ou menos [...] <b>não é nada certo não.</b>”</p> <p>E4: “[...] <b>um imprevisto, um agente estava cumprindo a busca em uma outra regional, faleceu no meio da execução dos mandados.</b>”</p> <p>E5 “[...] <b>vez por outra é você tem que improvisar, tomar decisões de inopino algo mais rápido</b>, claro que quanto mais planejada for uma operação menor chance de acontecer imprevistos, mas eles ainda acontecem porque <b>nem tudo depende apenas de quem está investigando</b>, a movimentação do alvo, a defensiva do alvo muitas vezes <b>exige que você adote um outro comportamento ou procedimento investigativo para surpreender</b> [...] <b>perceba que a situação sempre pode evoluir, sempre pode acontecer algo inesperado que requer uma decisão de inopino</b>, algo que seja Tratado de uma forma mais acelerada, sem muito planejamento [...].”</p> <p>E6: “[...] o planejamento é importante é porque ele traz a diretriz a orientação daquilo que deve ser feito <b>mesmo tendo que fazer as adaptações durante a investigação e em casos é algo acontece que não é o esperado</b> quanto mais preparados nós estivermos para aquela situação melhor [...].”</p> <p>E7: “[...] uma investigação é quase como um órgão vivo, se tem uma ideia do início, mas não tem uma ideia do final, a não ser os objetivos finais, mas o que vai chegar no final você não tem, então essa <b>característica de maleabilidade dos integrantes para decidir para mudar o caminho né e a forma de atuação é inerente a própria investigação</b> [...].”</p> <p>E8: “[...] <b>em toda atividade de investigação ocorrem fatos que fogem do planejamento, assim forçando que o agente improvise a sua atuação</b>. Considero como fundamental que o bom investigador consiga <b>se adaptar a cada situação</b>, caso contrário ele pode colocar em risco o sigilo de uma operação. Outro fator é que o GAECO atua com pessoas, e é <b>impossível precisar qual reação</b> uma pessoa vai ter quando é informada que o GAECO vai cumprir um mandado de prisão contra ela.”</p> <p>E10: “[...] durante a investigação é fundamental ter informação online, informação instantânea, para tomada de decisão, se ficar um pouco ausente a gente já, não dá para tomar decisão [...]”</p> <p>E10: “[...] eu acho que é <b>bem dinâmico</b> [...] na prática o que eu tenho visto que é muito diferente do que aquele pensamento inicial né, <b>até porque não tem todos os elementos, elementos novos vão surgindo ao longo da investigação</b> [...] é bem dinâmico mesmo, <b>tem que ficar acompanhando né, no dia a dia isso aí, é fundamental né, para conseguir direcionar e mudar o rumo né</b> [...].”</p> <p>E11: “[...] no início a investigação você é obrigado a planejar, analisar que o tipo de investigação e quais são seus alvos, qual é o objetivo e os crimes [...] depois que você vai utilizar as ferramentas de interceptação telefônica, telemática, diligência, que é de acompanhamento na rua, quebra de sigilo bancário, aí você vai dependendo onde vai chegar, <b>você vai escolher quais as ferramentas você vai utilizar isso já vai te dar um caminho para investigação e o formato que ela vai ela vai tomar né agora no meio do caminho existem surpresas</b> [...] <b>aí a gente vai tratando de acordo com que a investigação vai nos trazendo tá</b> [...].”</p> <p>E12: “[...] é muito comum <b>acontecer de sair do planejado e a gente tem que improvisar</b> [...] é feito, é com base na <b>experiência do policial, com base no recurso que tem disponível, dá para improvisar e a coisa sai</b> [...] a questão da <b>criatividade</b> do jeito que tá aí no campo e a capacidade que ele tem que desenvolver ali rápido, de criar mecanismo de sair daquela situação, ele tem que se virar [...]”</p> <p>E13: “[...] eu acho que ela depende realmente de improviso, é muito dinâmica, é difícil a gente engessar uma coisa, criar um passo a passo, que vai ser vai iniciar aqui e terminar com o resultado. As vezes a gente inicia, tem uma visão do que vai acontecer mas conforme que vai surgindo nas investigações os elementos de prova inclusive a questão de investigados isso vai se alterando, é muito dinâmico [...].”</p> <p>E15: “[...] <b>nenhuma investigação acaba sendo a parecida com a outra</b>, você tem mudanças de perfis de estratégia das organizações criminosas daquele esquema criminoso obviamente que você tem uma linha investigativa passada a uma lógica que já é montada em cima de casos passados ou experiências passadas <b>mas você tem que estar aberto as adaptar aquela nova realidade ele posta</b> [...].”</p>
EFICIÊNCIA	<p>E2: “[...] <b>o GAECO ele é eficiente dependendo da forma como ele for coordenador né</b>, vai mandar bastante porque se a gente vai ficar hoje em uma estrutura gigantesca, não só de instituição mas de pessoas né, não só as pessoas que estão no GAECO mas <b>os contatos que essas pessoas têm demonstra uma estrutura muito grande e ele consegue com todas as instituições combater o crime organizado. Sim e eu acho que de outra forma qualquer instituição que está hoje no GAECO, sozinha ela não vai conseguir combater o crime organizado tão bem como ela estando dentro do GAECO.</b></p> <p>E5: “[...] é eficiente sim, <b>o GAECO é uma grande sacada</b> falando de uma forma bastante simples e eu vejo o motivo também, no meu ponto de vista, <b>ele se torna eficiente ele se torna efetivo porque os órgãos principais órgãos envolvidos na persecução criminal eles estão realmente trabalhando juntos</b> então você tem a Polícia Militar, a Polícia Civil, você tem o Ministério Público <b>trabalhando de uma forma bastante aproximada e afinada</b>, e eu costumo dizer que <b>quando estas instituições trabalham juntas não tem para criminoso nenhum não tem como não dar certo</b> só que efetivamente precisa ter um ambiente bom de trabalho precisa existir <b>colaboração, participação de todos os envolvidos</b> [...].”</p> <p>E8: “[...] <b>O estreitamento das relações entre as instituições e a proximidade oportunizada pelo GAECO, tonam a comunicação entre as instituições mais eficaz e facilitam sobrepor os detalhes burocráticos.</b>”</p> <p>E11: “[...] essa preocupação de padronização está tomando corpo agora né, eu acho que essa questão de organização inclusive estão sendo criados grupos justamente para isso [...] mas é <b>tudo mais com base na práticas diárias na experiência do policial né as ações de modelagem</b> [...] mas agora no dia a dia eu tenho um grande receio de serem adotados Pops na atividade investigação [...]”.</p>

	<p><i>E12: “[...] eu acho que é eficiente, e eu acho que ela vem muito perto daquilo que seria o ideal para enfrentamento da criminalidade porque a facilidade como a coisa acontece na força-tarefa, por ter pelo menos um integrante das instituições, que tem a capacidade de dar a pronta resposta do problema, acaba que por todos eles estarem junto de todos eles estarem trabalhando e praticamente no mesmo nível de informação e conseguir trabalhar a in formação de uma forma ágil eu acho que é o principal para conseguir objetivo [...]”.</i></p>
<p>ATIVIDADES REALIZADAS PELO GAECO</p>	<p><i>E4: [...] após uma demanda de pedido de apoio, de alguma instituição, o GAECO então faz levantamentos preliminares, as diligências de campo para levantamento de locais e pessoas, sugere algumas medidas cautelares produção antecipada de prova, participa dessa etapa da execução das medidas, como interceptação telefônica, telemática, análise de evidências digitais, análise bancárias e fiscais, esse conjunto com as diligências de campo, resumidamente ao final, então, também operacionaliza o cumprimento de mandado de busca e apreensão, de prisão, e o que é decorrente dessas buscas também em análise do que foi arrecadado o material arrecadado e depois aí, judicialmente quando é acionado nos depoimentos como testemunhas.”</i></p>
<p>DISPOSIÇÃO FÍSICA FACILITA CONTATO E COMUNICAÇÃO INFORMAL</p>	<p><i>E9: “[...] Ele favorece o nosso ali a essa questão da sala grande ele que tem que o pessoal da sala [...].”</i>  <i>E10: “[...] a presença física dos integrantes no mesmo ambiente, isso facilita a comunicação e a atualização do caso muito mais rápida, mais dinâmico [...] a presença física exatamente, a experiência conta muito, respeito da equipe contra muito também [...].”</i>  <i>E11: “[...] A proximidade física, de trabalhar no mesmo ambiente, no mesmo local com diferentes instituições né claro sem dúvida, esse é um dos fatores que mais agrega na verdade [...].”</i></p>

## APÊNDICE C

### MODELO DE ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO (ATIVIDADES DIÁRIAS)

<b>CONTEXTO DA OBSERVAÇÃO</b> <i>(Atividades Diárias)</i>	<b>APONTAMENTOS REALIZADOS PELO OBSERVADOR</b> <i>(Atentar para o contexto; formas e momentos de comunicação; mecanismos de coordenação utilizados)</i>	<b>CATEGORIAS</b>
<p>Atividades diárias realizadas junto ao GAECO de Florianópolis, por seus integrantes</p>	<p>- -</p>	<p><b>COMPETÊNCIA LEGAL</b></p> <p><b>FORMALIZAÇÃO</b></p> <p><b>GESTÃO DE DEPENDÊNCIAS</b></p> <p><b>PODER</b></p> <p><b>GESTÃO DE CONFLITOS</b></p> <p><b>COMUNICAÇÃO</b></p> <p><b>CONFIANÇA</b></p> <p><b>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</b></p> <p><b>MECANISMOS ESTRUTURADOS</b></p> <p><b>MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS</b></p>

**ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PREENCHIDO (ATIVIDADES DIÁRIAS)**

<b>CONTEXTO DA OBSERVAÇÃO</b>	<b>APONTAMENTOS REALIZADOS PELO OBSERVADOR</b> <i>(Atentar para o contexto; formas e momentos de comunicação; mecanismos de coordenação utilizados)</i>	<b>CATEGORIAS IDENTIFICADAS</b>
Atividades diárias realizadas pelos integrantes do GAECO de Florianópolis	<p>- Com relação as <b>atividades diárias</b>, foi observado que agentes desenvolvem rotineiramente atividades de pesquisas em bancos de dados, produção de relatórios, acompanhamento de interceptações telefônicas e telemáticas deferidas judicialmente, diligências em campo, quando há necessidade de verificação <i>in loco</i> de fatos ou situações. No desenvolvimento das atividades <b>percebe-se troca constante de informações laterais</b>, com agentes com liberdade de ação para produzir as informações necessárias para o caso. <b>Estratégias de investigação são discutidas a todo o momento, geralmente, quando possível com a participação de todos</b>, com discussão das melhores opções, sendo a melhor alternativa eleita, com base na opinião de todos, é a adotada. Com equipes em campo, geralmente algum integrante fica na base consultando os bancos de dados disponíveis e repassando por mensagem de aplicativo ou telefone as informações solicitadas. <b>Fluxo de informações recebidas e processadas pela equipe é muito grande</b>, vindo de diversas formas: medidas cautelares, redes sociais, denúncias; sendo que exigem tomada de decisão, na maioria das vezes, imediato, posto muitas vezes, a oportunidade de identificar e registrar determinado fato criminoso ou importante para a investigação surge e rapidamente se encerra, sendo que provavelmente, não vai ocorrer novamente. Não se pode perder oportunidade, e só pode decidir a melhor estratégia, quando se tem o maior número de informações disponíveis e de forma tempestiva. <b>Agentes fazem uso intensivo de sistemas de informação para consulta a bancos de dados e armazenamento de informações, documentos, relatórios</b>. Agentes produzem muitos relatórios, os quais são produto das atividades realizadas diariamente. <b>Os relatórios materializam todas as ações de produção de provas, referentes as investigações em curso. O Oficial e o Delegado de Polícia são os responsáveis diretos por gerenciar as atividades de investigação, são espécies de “gerentes de caso”, são os gestores da investigação na prática, auxiliados pelos demais integrantes da equipe. Existe pouca hierarquia no desenvolvimento das atividades, entre os integrantes do grupo, sendo que o conhecimento, experiência e melhores ideias, dentro da legalidade, é que pautam as ações e decisões</b>. Alguma centralização e hierarquia apenas para fins de gestão de recursos humanos (escalas de serviço, referências elogiosas, etc.) e para fins de tratamento institucional formal. Promotor de Justiça, gerencia mais a parte jurídica dos casos, com vistas a produção de prova. <b>As práticas diárias, nas atividades de produção de prova, bem como a experiência nos casos anteriores pautam os planejamentos e adoção de estratégias de casos em andamento</b>. Por ser uma atividade dinâmica, a todo momento a investigação propicia momentos de desafio no sentido de adoção de novas e inovadoras estratégias de produção de prova; assim, a todo momento surgem iniciativas novas nesse sentido, as quais são recepcionadas discutidas, muitas vezes implementadas e se validadas compartilhadas com os demais grupos regionais: vão desde uso de novos equipamentos eletrônicos para filmagem e fotografia, até novos pedidos (peças jurídicas) a serem realizados junto ao juízo. <b>Todas as atividades são extremamente interdependentes</b> onde, para que, por exemplo, uma equipe realize um levantamento de campo, necessita previamente ter acesso ou</p>	<p>- <b>FORMALIZAÇÃO</b> - Padronização de planos, procedimentos, documentos, contratos, convênios, relatórios (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG, 2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011).</p> <p>- <b>COMUNICAÇÃO</b> - Troca de informações por canais formais e informais, conhecimento, nas atividades e operações, relações laterais informais (MALONE; CROWSTON, 1994; GANDORI; SODA, 1995; MINTZBERG, 2001; TSAI; 2002; AGRANOFF, 2003; MCGUIRE, 2006; GITTELL; WEISS, 2006; KAPUCU, 2006).</p> <p>- <b>CONFIANÇA</b> - Condição psicológica subjacente, causa ou resultado de comportamento específico. Obrigação e expectativas mútuas, compartilhamento de significados e valores (ALTER; HAGE, 1993; AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; MINTZBERG, 2001; MCGUIRE, 2006; GARDET; MOTHE, 2011).</p> <p>- <b>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</b> - Alinhamento de metas e objetivos (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016).</p> <p>- <b>MECANISMOS ESTRUTURADOS</b> - Exemplo: Planos, regras, cronogramas, reuniões agendadas, procedimentos formalizados e relacionamentos preestabelecidos, descrição detalhadas de cargos, cadeias formais de comando, estrutura hierárquica vertical e formal, centralização (MARCH; SIMON 1958; VAN DE VEN; <i>et al</i>, 1976;</p>

	<p>receber informações sobre endereços, localizações geográficas, etc. A cada caso novo instaurado para realização de investigação, percebe-se uma certa rotina, quanto a ações, principalmente no início, para a investigação: avaliação das informações iniciais, pesquisas em bancos de dados, definição das estratégias, planejamento preliminar da investigação, definição de responsáveis diretos pelo caso, etc. Presença física dos agentes é determinante para facilitar a comunicação, alinhamento de objetivos e reforço de relações de confiança. Foi percebido que as atividades de produção de prova envolvem altos níveis de <b>incerteza</b> de entrada de informações, exigindo logicamente, readequação e <b>improvisação</b> por parte dos agentes, para obtenção e materialização das informações necessárias. Os desdobramentos de ações de uma investigação podem ser previstos, mas dificilmente são possíveis de serem mapeados completamente e antecipados, no sentido de preparação e eliminação de imprevistos, no máximo inimizam ações, mas a incerteza é presente.</p> <p>- As <b>reuniões</b> em sua maioria são pontuais, bem informais, com os presentes na base para definir situações bem específicas. A todo momento ocorrem tais reuniões, muitas vezes, nem mesmo na sala reuniões: nos corredores, na copa, dependendo do contexto e da necessidade.</p> <p>- Existem <b>procedimentos internos</b> que são pastas físicas, com numeração única. Os procedimentos internos são instaurados por uma <b>portaria administrativa</b> assinada pelo Promotor de Justiça, nomeando como supervisores de caso o Delegado e o Oficial. Tais procedimentos, reúnem as informações de cada caso em andamento, cópia dos relatórios produzidos ao longo da investigação, os quais são arquivados em ordem cronológica na referida pasta. Além disso existem, alguns modelos de relatório, os quais são utilizados pelos agentes para materialização de informações, basicamente são três tipos, sendo relativamente padronizados no que se refere a parte técnica e jurídica: Relatório de Informação (contém dados preliminares e informações iniciais sobre fatos a serem apurados, sugerindo geralmente a adoção de algumas medidas legais de produção de prova), Relatório de Investigação (contem o resultado das ações realizadas pela equipe de investigação ou de alguma medida cautelar) e Relatório de Diligência (materializa diligencia realizada em campo, por equipe, registrando algum fato específico), os quais possuem objetivos específicos para apresentação de informações. Todos os policiais envolvidos nas ações e produção das informações assinam os relatórios. Existe uma rede interna onde são organizadas, centralizadas e arquivadas todas as informações de cada caso. Existe um portal contendo bancos de dados, os quais são acessados pelos integrantes mediante uso de senha individual.</p> <p>- A <b>comunicação</b> entre os agentes durante as atividades diárias é <b>extremamente informal e espontânea, ocorrendo de forma presencial e extremamente frequente, de acordo com a necessidade</b>. Ocorre por aplicativo ou por ligação telefônica de acordo com a necessidade ou pelo fato de integrantes estarem fora da base. A <b>comunicação formal ocorre essencialmente por meio de correio eletrônico oficial, ofícios e relatórios</b> os quais são enviados e recebidos para órgãos e demais autoridades, de acordo com o caso. Para o sucesso de uma investigação como um todo, de uma diligência em campo, operação ou mesmo obtenção de informações, bem como para a segurança dos integrantes do grupo,</p>	<p>ARGOTE; 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD; 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; <i>et al</i>, 2004; RICO; <i>et al</i>, 2008; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).</p> <p>- <b>MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS</b> - Exemplo: Ajustes mútuos, improviso, troca de informações entre pares, Comunicação informal e espontânea, Relações laterais informais, por meio de interação social, autonomia para tomar decisões. (ARGOTE, 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD, 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; <i>et al</i>, 2004; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).</p>
--	---	--

	<p>a comunicação deve ser oportuna e precisa, sendo que as formas que ela ocorre podem ser diversas, dependendo do contexto.</p> <p>- <b>No sentido macro em termos de metas do GAECO, bem como no sentido micro, com relação a uma investigação específica, fica evidente o alinhamento de propósito</b> no sentido de, dentro da legalidade, com uso de instrumentos legais de produção de prova, coletar, analisar informações aptas a serem utilizadas como prova de determinada ação criminosa, a qual será submetida a análise do poder judiciário, para minimizar ou fazer cessar a ação de uma determinada estrutura criminosa organizada.</p> <p>- É possível perceber o <b>grande compartilhamento de valores e expectativas</b>, bem como em ações que <b>reforçam laços de confiança</b> entre os agentes durante todas as atividades, no sentido de confiar no parceiro, no colega de trabalho independente da instituição da qual ele faz parte. O trabalho aproximado, diário e intenso reforça este tipo de relação.</p> <p>- As iniciativas, estratégias, ferramentas principalmente informações das instituições de origem, muitas vezes são compartilhadas com todos os integrantes do grupo.</p> <p>- Momentos em que os integrantes da equipe, se reúnem na própria cozinha existente nas instalações do GAECO, <b>trocam informações diversas, mas foi percebido que, mesmo nestes momentos diários de pausa das atividades, os agentes acabam tratando de informações relacionadas as investigações, tornando-se momentos muito ricos para troca de conhecimento.</b> Os assuntos tratados de maneira informar e direta, são predominantemente sobre os trabalhos em andamento.</p> <p>- Em termos de <b>estrutura física e instalações</b> foi observado que cada sala contém de dois a três integrantes da equipe, composta geralmente por policiais militares e civis, trabalhando em conjunto, <b>facilitando a comunicação informal.</b> Salas específicas para o Promotor de Justiça, Oficial de Polícia e Delegado de Polícia. Sala de reunião com equipamentos multimídia, com capacidade para reunir toda a equipe.</p>	
--	---	--

## APÊNDICE D

### MODELO DE ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO (OPERAÇÕES POLICIAIS)

CONTEXTO DA OBSERVAÇÃO <i>(Operações Policiais)</i>	APONTAMENTOS REALIZADOS PELO OBSERVADOR <i>(Atentar para o contexto; formas e momentos de comunicação; mecanismos de coordenação utilizados)</i>	CATEGORIAS
<p style="text-align: center;"><b>OPERAÇÃO</b></p> <p><b>DIA: xx</b></p> <p><b>LOCAL: xx</b></p> <p><b>SITUAÇÃO: xx</b></p> <p><b>FOTO: xx</b></p>	<p><b>- BREVE DESCRIÇÃO: xx</b></p> <p><b>- REUNIÃO PREPARATÓRIA: xx</b></p> <p><b>- OPERAÇÃO: xx</b></p>	<p><b>COMPETÊNCIA LEGAL</b></p> <p><b>FORMALIZAÇÃO</b></p> <p><b>GESTÃO DE DEPENDÊNCIAS</b></p> <p><b>PODER</b></p> <p><b>GESTÃO DE CONFLITOS</b></p> <p><b>COMUNICAÇÃO</b></p> <p><b>CONFIANÇA</b></p> <p><b>COMPARTILHAM ENTO DE PROPÓSITOS</b></p> <p><b>MECANISMOS ESTRUTURADOS</b></p> <p><b>MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS</b></p>

**ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PREENCHIDO (OPERAÇÕES POLICIAIS)**

Foram selecionadas algumas operações policiais nas quais o GAECO de Florianópolis participou, principalmente em apoio a outros grupos regionais e nos quais o pesquisador se fez presente como operador, possibilitando a observação e anotação de alguns pontos, com base nas categorias de análise estabelecidas.

<p align="center"><b>CONTEXTO DA OBSERVAÇÃO</b> (Operações Policiais)</p>	<p align="center"><b>APONTAMENTOS REALIZADOS PELO OBSERVADOR</b> (Atentar para o contexto; formas e momentos de comunicação; mecanismos de coordenação utilizados)</p>	<p align="center"><b>CATEGORIAS IDENTIFICADAS</b></p>
<p><b>OPERAÇÃO “DIPLOMA FÁCIL”</b></p> <p><b>DIA:</b> 07/08/19 e 08/08/19</p> <p><b>LOCAL:</b> Lages/SC</p> <p><b>SITUAÇÃO:</b> Reunião preparatória (07/08) e deflagração da operação (08/08).</p> <p><b>FOTO:</b> Fotos extraídas da reportagem citada abaixo, onde aparecem fotos do material apreendido, banner de divulgação do GAECO e parte da equipe do GAECO com uniforme utilizado durante as operações.</p>  <p>Fonte: Disponível em <a href="https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-diploma-facil-apura-venda-de-certificados-de-conclusao-de-curso-superior">https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-diploma-facil-apura-venda-de-certificados-de-conclusao-de-curso-superior</a>.</p>  <p>Fonte: Disponível em <a href="https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-diploma-facil-apura-venda-de-certificados-de-conclusao-de-curso-superior">https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-diploma-facil-apura-venda-de-certificados-de-conclusao-de-curso-superior</a>.</p> <p><b>REPORTAGEM:</b> <a href="https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-diploma-facil-apura-venda-de">https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-diploma-facil-apura-venda-de</a></p>	<p><b>- BREVE DESCRIÇÃO:</b> Operação realizada pelo grupo regional de Lages/SC, com o objetivo de cumprir ordens judiciais de busca e apreensão e prisão temporária, tendo como alvo de apuração crimes de falsificação de documentos (diplomas de ensino superior).</p> <p><b>- REUNIÃO PREPARATÓRIA:</b> <b>com antecedência</b>, realizada em auditório da Polícia Rodoviária Federal das 18:00h às 19:30h aproximadamente, com presença dos integrantes dos grupos regionais que forma em apoio e também de forças policiais locais da Polícia Militar e Polícia Civil. <b>O Promotor Coordenador do GAECO de Lages, Oficial PM e Delegado PC, responsáveis pela coordenação da operação, apresentam dados da investigação e objetivos do trabalho.</b> Apresentaram <b>inovações técnicas e jurídicas, bem como novas estratégias utilizadas durante a investigação</b> que apresentaram sucesso na produção de provas, compartilhando experiências com os demais integrantes. Equipes foram divididas por alvo das ordens judiciais. Foi indicada a forma de comunicação das equipes com os coordenadores da operação para retirada de dúvidas, consultas de dados</p>	<p><b>- FORMALIZAÇÃO</b> (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG, 2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011).</p> <p><b>- COMUNICAÇÃO</b> (MALONE; CROWSTON, 1994; GANDORI; SODA, 1995; MINTZBERG, 2001; TSAI; 2002; AGRANOFF, 2003; MCGUIRE, 2006; GITTELL; WEISS, 2006; KAPUCU, 2006).</p> <p><b>- CONFIANÇA</b> - (ALTER; HAGE, 1993; AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; MINTZBERG, 2001; MCGUIRE, 2006; GARDET; MOTHE, 2011).</p> <p><b>- COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</b> (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016).</p> <p><b>- MECANISMOS ESTRUTURADOS</b> - (MARCH; SIMON 1958; VAN DE VEN; <i>et al</i>, 1976; ARGOTE; 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD; 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; <i>et al</i>, 2004; RICO; <i>et al</i>, 2008; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).</p> <p><b>- MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS</b> - (ARGOTE, 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD, 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; <i>et al</i>, 2004; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).</p>

<p>certificados-de-conclusao-de-curso-superior</p>	<p>que podem surgir durante a operação: <b>troca de mensagens por aplicativo e contato telefônico, para ser rápida e precisa. Entrega de pasta com documentação e materiais a serem utilizados na operação.</b> Ao final da reunião, foi servido lanche para os participantes, momento de conversas informais com dos demais policiais sobre características dos alvos e situações importantes a serem observadas durante as buscas que seriam realizadas no dia seguinte.</p> <p>- <b>OPERAÇÃO:</b> Operação iniciada às 06:00 h, com cumprimento das ordens judiciais de prisão simultaneamente nos alvos. <b>Uso de contatos telefônicos e troca de mensagens, por aplicativo whatsapp para retirar dúvidas junto a coordenação da operação quanto a apreensão de materiais. Foi possível perceber, no cumprimento das ordens judiciais, que todos já sabem e esperam ações e atitudes uns dos outros. Muita comunicação entre os agentes responsáveis pela busca para consulta de nomes e dados identificados durante a busca para auxiliar a triagem de materiais e documentos a serem apreendidos.</b></p>	
<p><b>OPERAÇÃO “PROGRESSO”</b></p> <p><b>DIA:</b> 06/11/19 e 07/11/19</p> <p><b>LOCAL:</b> Joinville/SC e região</p> <p><b>SITUAÇÃO OBSERVADA:</b> Reunião preparatória (06/11) e deflagração da operação (07/11)</p> <p><b>FOTO:</b> Segue abaixo foto da reunião preparatório da operação com todos os participantes.</p>	<p>- <b>BREVE DESCRIÇÃO:</b> Operação realizada pelo grupo regional de Joinville/SC, com o objetivo de cumprir ordens judiciais de busca e apreensão e prisão temporária na região norte do estado, tendo como alvo organização criminosa responsável pelo tráfico de entorpecentes e inserção de telefones celulares em presídio. Apontado envolvimento de agentes públicos.</p> <p>- <b>REUNIÃO PREPARATÓRIA</b></p>	<p>- <b>FORMALIZAÇÃO</b> - (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG, 2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011).</p> <p>- <b>COMUNICAÇÃO</b> - (MALONE; CROWSTON, 1994; GANDORI; SODA, 1995; MINTZBERG, 2001; TSAI; 2002; AGRANOFF, 2003; MCGUIRE, 2006; GITTELL; WEISS, 2006; KAPUCU, 2006).</p> <p>- <b>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</b> - (AGRANOFF, 2003;</p>



Arquivo pessoal (2019).

#### REPORTAGENS:

<https://www.mpsc.mp.br/noticias/gaeco-deflagra-operacao-contra-entrada-de-celulares-e-drogas-no-presidio-de-joinville> e

<https://www.mpsc.mp.br/noticias/vinte-e-um-sao-presos-e-drogas-sao-apreendidas-na-operacao-progresso>

**(previamente agendada):** realizada com equipes de apoio dos demais grupos regionais do GAECO, iniciada às 19:00h, finalizando por volta das 21:00h. Na reunião, com todos os presentes, o **Delegado de Polícia, Oficial de Polícia e Promotor de Justiça do GAECO de Joinville, responsáveis pela investigação, apresentaram ao grande grupo dados gerais da operação e os objetivos a serem alcançados, a gravidade dos fatos apurados e a importância da operação.** Repassado o planejamento da operação: alvos, locais, características, material a ser apreendido, forma de comunicação das equipes com a coordenação – aplicativo de *whatsapp* e ligação telefônica. Foram repassadas as últimas informações sobre localização geográfica dos alvos, orientações sobre características dos alvos e procedimentos de segurança. Equipes foram divididas por alvo, pequenos grupos se formam para discussão informal de detalhes de cada alvo. Cada equipe possui um policial, com maior conhecimento sobre o alvo, que foi o responsável por passar detalhes, responsável por preenchimento de **documentação previamente confeccionada relacionada ao cumprimento das ordens. Criação de grupo de whatsapp formado por todos os participantes para troca de informações durante a operação que ocorreria no dia seguinte. Entrega de pasta com documentação já padronizada, previamente confeccionada, referente ao cumprimento das ordens judiciais para cada equipe.** Policiais já possuem um entendimento de uma certa

GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016).

- **MECANISMOS ESTRUTURADOS** - (MARCH; SIMON 1958; VAN DE VEN; *et al*, 1976; ARGOTE; 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD; 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; *et al*, 2004; RICO; *et al*, 2008; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).

- **MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS** - (ARGOTE, 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD, 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; *et al*, 2004; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).

	<p>rotina quanto a existência da documentação e preenchimento.</p> <p><b>Comunicação informal entre os agentes. Uso intenso de aplicativo de troca de mensagens.</b> Criação de “sala de situação”, responsável por centralizar informações e coordenar os trabalhos durante a operação.</p> <p>- <b>OPERAÇÃO:</b> operação deflagrada às 06:00 h, com cumprimento das ordens judiciais de prisão simultaneamente nos alvos. Uso intensivo de aplicativo de troca de mensagens.</p> <p><b>Procedimentos de atuação e preenchimento de documentação de conhecimento das equipes.</b> No local por conta de identificação de entorpecentes foi <b>solicitado via comunicação telefônica, com a coordenação da operação, o apoio de equipe do Canil da PMSC, para uso do cão de faro</b>, com o objetivo de localizar eventualmente mais entorpecentes. Finalizado os trabalhos nos locais alvos da operação, as equipes retornam a base para entregar materiais apreendidos e documentações preenchidas.</p>	
<p><b>OPERAÇÃO “REDE SIMPLES”</b></p> <p><b>DIA:</b> 11/12/19 e 12/12/19</p> <p><b>LOCAL:</b> Chapecó/SC</p> <p><b>SITUAÇÃO:</b> Reunião preparatória (11/12) e deflagração da operação (12/12).</p> <p><b>FOTO:</b> Foto extraída da reportagem citada abaixo, onde aparecem integrantes do GAECO, durante os trabalhos na operação, utilizando o uniforme.</p>	<p>- <b>BREVE DESCRIÇÃO:</b> Operação realizada pelo grupo regional de Chapecó/SC, para cumprimento de ordens judiciais de busca e apreensão e prisão, decorrentes de investigação que apurava práticas de crimes de sonegação de impostos, falsidade ideológica e lavagem de capitais, por parte de estrutura criminosa organizada.</p> <p>- <b>REUNIÃO PREPARATÓRIA (previamente agendada):</b> Reunião com todos os integrantes do GAECO de Chapecó e equipes de apoio, na sede do grupo regional, iniciada por volta das 19:00h.</p>	<p>- <b>FORMALIZAÇÃO</b> - (VAN DE VEN; WALKER, 1979; MINTZBERG, 2001; HALL, 2004; GARDET; MOTHE, 2011).</p> <p>- <b>COMUNICAÇÃO</b> - (MALONE; CROWSTON, 1994; GANDORI; SODA, 1995; MINTZBERG, 2001; TSAI; 2002; AGRANOFF, 2003; MCGUIRE, 2006; GITTELL; WEISS, 2006; KAPUCU, 2006).</p> <p>- <b>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</b> - (AGRANOFF, 2003; GITTELL; WEISS, 2006; QVIST, 2016).</p> <p>- <b>MECANISMOS ESTRUTURADOS</b> - (MARCH; SIMON 1958;</p>



Fonte: Disponível em <https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-rede-simples-investiga-possivel-sonogacao-de-mais-de-r-25-milhoes-em-icms-no-oeste>

#### REPORTAGENS:

<https://www.mpsc.mp.br/noticias/gaeco-deflagra-%C2%BFoperacao-rede-simples%C2%BF-no-oeste-do-estado> e <https://www.mpsc.mp.br/noticias/operacao-rede-simples-investiga-possivel-sonogacao-de-mais-de-r-25-milhoes-em-icms-no-oeste>

Promotor de Justiça Coordenador do GAECO de Chapecó, junto com o Oficial PM e Delegado PC repassaram os crimes investigados no caso e objetivo da operação, com relação aos materiais a serem apreendidos e o planejamento da operação, estabelecendo funções. Foram retiradas dúvidas das equipes quanto aos alvos das ordens judiciais. Horário de início da operação, local para envio dos presos, etc. Na reunião foi repassado quanto ao cuidado durante o cumprimento das buscas, sendo que o alvo que o observador foi designado teria arma de fogo registrada em seu nome. Com base nesta informação, naquele momento, foi deliberado rapidamente para que, visando a segurança e fácil acesso a residência do alvo, uma viatura caracterizada (ostensiva) da PMSC acompanhasse a equipe, para que o alvo, logo de início identificasse a ação dos agentes do estado, evitando qualquer problema mais grave quanto a confundir os agentes policiais com eventuais ação de assaltantes.

- **OPERAÇÃO:** Operação deflagrada às 06:00h. foram criados grupos de aplicativo de *whatsapp* para gerenciar a informação durante a operação. No alvo que o observador foi designado, mesmo com uso da viatura ostensiva da PMSC, houve recalcitrância na abertura do portão, momento em que a equipe fez a transposição do muro do local alvo de busca, acessando rapidamente o local. Durante as buscas no local alvo da busca a todo momento os membros da equipe conversaram para retirar dúvidas sobre o material a ser apreendido, pedido de auxílio para buscas nos cômodos, etc.

VAN DE VEN; *et al*, 1976; ARGOTE; 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD; 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; *et al*, 2004; RICO; *et al*, 2008; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).  
- **MECANISMOS NÃO ESTRUTURADOS** - (ARGOTE, 1982; MALONE; CROWSTON; 1994; ANDRES; ZMUD, 2001; TSAI, 2002; ESPINOSA; *et al*, 2004; CLAGGETT; KARAHANNA, 2018).

	<p>Como o local de busca era muito grande, <b>por meio de aplicativo de <i>whatsapp</i> foi solicitado apoio a coordenação da operação para que assim que possível enviasse mais uma equipe para ajudar nas buscas.</b> Durante a operação recebemos a informação de que um agente do GAECO que participava da operação, cumprindo ordens judiciais de busca no Estado do Rio Grande do Sul, durante as buscas passou mal, foi levado ao hospital e acabou falecendo por conta de uma parada cardíaca. Situação causou consternação de todos os envolvidos na operação, <b>e mobilizou equipe da coordenação da operação para rapidamente dar suporte no local, a gerenciar todas as ações envolvendo comunicações e medidas administrativas decorrentes.</b> A divulgação do resultado da operação foi realizada por meio de nota oficial, no site do MPSC, repassando dados gerais e reforçando o trabalho conjunto das instituições.</p>	
--	---	--

## APÊNDICE E

**EXTRATOS DE TRANSCRIÇÃO DE VOTO DO MINISTRO ALEXANDRE MORAES EM SESSÃO EXTRAORDINÁRIA DE JULGAMENTO DAS AÇÕES DIRETAS DE INCONSTITUCIONALIDADE (ADI'S) 2838 E 4624<sup>5</sup> – EM JULGAMENTO OCORRIDO EM 19/02/20 SOBRE CRIAÇÃO DE GAECOS POR LEIS ESTADUAIS. PUBLICADO NO CANAL OFICIAL DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, NO YOUTUBE.**

(DESTACADOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS E CATEGORIAS)

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS	EXTRATOS DE TRANSCRIÇÃO DE VOTO
<p>Caracterizar o arranjo colaborativo que envolve o Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.</p>	<p>COMPETÊNCIA LEGAL</p>	<p><i>“[...] a idéia, o desafio institucional atual do Brasil, a ideia de evoluir nas formas de combate à criminalidade, e só se evolui no combate à criminalidade, na macrocriminalidade, no crime organizado, no combate à corrupção efetivando um maior de entrosamento dos órgãos governamentais, tanto para investigação, quanto na repressão à impunidade e na punição da corrupção. A legislação Estadual pretendeu exatamente isso: fortalecer os vínculos entre Ministério Público e Executivo, na área da percepção penal, para é possibilitar uma atuação é mais eficiente [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 05:14)</i></p> <p><i>“[...] os artigos 24 inciso 11 125 parágrafo 144 parágrafos 4º e 5º e 128 parágrafo 5º da constituição permitem [...] tanto que atualmente como disse existem GAECOS nos 26 estados da Federação e no Distrito Federal O que houve foi uma regulamentação legal do que, em vários estados, ocorre por meio de convênios entre Polícia e Ministério Público aqui como era inicial se entendeu por bem uma regulamentação legal e qual é, como foi essa regulamentação legal. A lei estabeleceu a criação do GAECO no âmbito do Ministério Público, ou seja, um órgão interno do Ministério Público com autonomia funcional, administrativa e inclusive, com autonomia financeira [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 06:00)</i></p> <p><i>“[...] a coordenação é do membro do ministério público do promotor de justiça porque isso é um grupo dentro da organização estrutural do Ministério Público, interna do Ministério Público para exercer as funções que essa corte já é referendou a possibilidade do Ministério Público participar de investigações criminais, o próprio Ministério Público criar, instituir ou instaurar procedimentos de investigação criminal, para que o Ministério Público é possa exercer as suas funções se previu a possibilidade de Policiais Militares e Policiais Civis serem requisitados e designados [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 08:10)</i></p> <p><i>“[...] a pedido do Ministério Público o delegado geral e o comandante-geral vão designar para atuar junto ao GAECO cada uma exercício das suas funções é como funcionam os GAECOS como funcionam esses grupos atuação é para o exercício dessa importante função de combate à criminalidade organizada e a corrupção: se designa Delegados policiais e militares para exercer dentro daquele procedimento as funções</i></p>

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LTj-1K10R9g&t=138s>

		<p><i>de polícia judiciária e polícia preventiva repressiva não se altera as não se desnatura a função de cada corporação de cada órgão mas no âmbito daquele procedimento de investigação criminal do Ministério Público há uma equipe [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 09:29)</i></p> <p><i>“[...] aqui é uma cooperação, aqui o que se dá é a junção de esforços, com base, como disse, nos artigos constitucionais que permitem ao estado tanto no âmbito do Ministério Público quanto, das Polícias, do Executivo e do próprio Poder Judiciário, artigo 125 a possibilidade de, no exercício de competência concorrente, da subsidiariedade, estabelecer regras mais próximas as peculiaridades do estado para o combate à criminalidade organizada [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 17:02)</i></p> <p><i>“[...] a constituição autoriza, não há aqui a meu ver nenhum ferimento as funções institucionais do Ministério Público que é ele que coordena, é órgão interno, com orçamento do Ministério Público e apoio da Polícia Civil e Polícia Militar apoio esse que não desnatura em momento algum as funções constitucionais de polícia judiciária e polícia preventiva e repressiva [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 22:05)</i></p> <p><i>“[...] o Supremo Tribunal Federal entendeu constitucional exatamente pela possibilidade do estado-membro, dentro das suas competências concorrentes, e Segurança Pública é uma competência administrativa, inclusive comum, a possibilidade de inovar para garantir maior eficiência no combate à criminalidade organizada [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 23:18).</i></p> <p><i>“[...] e a experiência do passado recente, suscita algumas preocupações algumas perplexidades com relação a essas forças-tarefas, é público e notório que elas escaparam completamente ao controle dos órgãos hierárquicos, seja devido respeito do MP, seja da própria Polícia tornaram-se órgãos autônomos muitas vezes extrapolando as competências constitucionais e legais [...] atuam sem qualquer tipo de limitação [...] talvez seja o momento neste julgamento de estabelecermos alguns limites a este tipo de atuação nós sabemos que o combativo Ministério Público tem prestado serviços relevantíssimos a sociedade brasileira sobretudo depois de 1988, especialmente porque atua, claro sem prejuízo da independência funcional dos seus membros, mas atua segundo uma estrutura hierárquica, da mesma forma as Polícias todas sejam elas Policiais Militares, Civis a Polícia Federal Rodoviária, Polícia Judiciária e me parece que é preciso preservar esses valores [...] eu acho que não podemos dar uma liberdade completa de atuação [...]” (Ministro RICARDO LEWANDOWSKI min. 23:48)</i></p> <p><i>“[...] é importante essa observação porque exatamente a criação dos GAECOS é a limitação que às vezes não existe nas Forças-Tarefas por isso que até salientei que em recente entrevista ou uma matéria jornalística o eminente Procurador-Geral da República disse que pretende criar, estabelecer de forma normativa para substituir as forças-tarefas essas sim que acabam sendo designados livremente e acabam suas atribuições não bem definidas substituir para o que no âmbito dos Estados</i></p>
--	--	--

		<p><i>são os GAECOS. Os GAECOS são constituídos de forma normativa seja por lei, seja internamente por provimentos no âmbito do Ministério Público só que de forma a disciplina legal dos GAECOS é bem específica quais as atribuições, sempre atribuições em conjunto [...] quais os seus limites [...]” (Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 26:27)</i></p> <p><i>“[...] essa estruturação é uma evolução do que são as forças tarefas, porque são órgãos do Ministério Público já previamente constituídos e já com atribuições estabelecidas, para realizar a investigação nos procedimentos, nos PICs procedimentos de investigação criminal. Agora, em relação a esse segundo, faço questão aqui de salientar a Constituição ao meu ver foi muito clara é no artigo 129 inciso primeiro ao consagrar o sistema acusatório [...] a partir de 1988 o sistema acusatório exige do titular da Ação Penal Pública, obviamente nos crimes de ação penal pública atuação do Ministério Público e não se pode, a meu ver, retirar do Ministério Público a possibilidade de investigação [...] não há em nenhum lugar do mundo um Ministério Público que não possa participar [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 28:01)</i></p> <p><i>“[...] porque o destinatário do Inquérito Policial, o destinatário das peças informação é o titular da Ação Penal, o que não significa, obviamente, é que o poder de investigar do Ministério Público seja um poder sem limites [...] o Ministério Público tem o poder de investigar há essa previsão, decorre dos poderes implícitos do Ministério Público como titular da Ação Penal agora esse poder de investigação deve ser disciplinado da mesma forma que a Polícia tem o poder de investigação [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 29:46)</i></p> <p><i>“[...] eu faço questão de insistir realmente que aqui, sem avaliação de mérito da atuação de uns ou outros mas a instituição do GAECO por lei é uma evolução da questão das forças tarefas ou mesmo dos antigos GAECOS instituídos internamente, porque a fixação das suas atribuições essa fixação, está na lei [...]” (Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 35:11)</i></p> <p><i>“[...] o GAECO, a regulamentação por lei, evita os abusos e, se eles ocorrerem, facilita a repressão a esses abusos, porque regulamentada está atribuição, a nomeação, as funções e atuação do GAECO, é uma grande evolução em relação a meras designações da chefia da instituição formando forças-tarefas, que aí sim fica mais difícil o controle inclusive jurisdicional [...]”(RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 37:25)</i></p>
		<p><i>“[...] hoje os 26 Estados da Federação e o Distrito Federal tem GAECOS grupos constituídos com base na lei orgânica do ministério público para um combate mais efetivo ao crime organizado e a corrupção: o GAECO. com esse nome o GAECO, é uma iniciativa dos Ministérios públicos estaduais que corresponde mais ou menos as forças tarefas criadas no Ministério Público Federal[...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 02:57)</i></p> <p><i>“[...] a lei anterior foi revogada para evitar qualquer conotação é de hierarquização administrativa entre Ministério Público, Polícia Civil e Polícia Militar. Aqui a ideia de cooperação e uma</i></p>

	<p>FORMALIZAÇÃO</p>	<p><i>cooperação que vem dando muito certo e essa cooperação surgiu, a necessidade dessa cooperação surgiu a partir da própria ideia de possibilidade do Ministério Público realizar a investigação criminal, foi aqui julgado inclusive redator para o Acórdão o ministro Gilmar Mendes a ideia inclusive de uma subsidiariedade quando houvesse necessidade e os GAEGOS a macrocriminalidade demonstra essa necessidade e a partir da validade jurídica constitucional da atividade investigatória pelo Ministério Público reconhecida essa validade pelo Supremo Tribunal Federal aqui se aplica integralmente ao meu ver a teoria dos poderes implícitos ou seja o Ministério Público para exercer a sua função constitucional também é como titular da ação penal de poder investigar casos específicos no exercício dessa missão e numerada o Ministério Público dispor de todas as funções necessárias, ainda que implícitas, para bem exercer com eficiência sua função e foi o que fez a lei, um acordo foi um grande convênio mas um convênio por formalizado por lei onde a Polícia Civil a Polícia Militar é passaram a atuar especificamente nos GAECOs em conjunto com o Ministério Público [...]"(RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 18:46)</i></p> <p><i>"[...] o que hoje se faz por meio de convênios a época se fez por mim meio de lei, não havendo nenhuma inconstitucionalidade a possibilidade dessa atuação e a efetividade dela vem demonstrada, coloco até no voto senhor o presidente, mais, a partir da criação, quase 800 investigações da criminalidade organizada [...]"</i> (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 21:04)</p> <p><i>"[...] aqui a organização é de forma transparente, dizendo como é o GAECO, quais as funções, quais os controles e qual a cooperação institucional com a Polícia Civil e Militar [...]"</i> (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 33:38)</p> <p><i>"[...] eu volto a insistir que a estruturação legal por parte do GAECO é uma evolução para permitir o respeito às normas internas do Ministério Público, a legislação e o controle [...]"</i> (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 39:31)</p> <p><i>"[...] o GAECO atua contra macro criminalidade a criminalidade pesada, a criminalidade organizada [...]"</i> (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min 40:51)</p>
		<p><i>"[...] o GAECO, por exemplo, ele pede ao judiciário a decretação de uma prisão preventiva. O juiz decreta a prisão preventiva quem vai cumprir esse mandado de prisão são os policiais militares ou policiais civis que estão no GAECO, que atuam diretamente no GAECO, exatamente para que haja uma atuação conjunta. Da mesma forma se houver necessidade de investigações, de diligências investigatórias são esses policiais que atuam no GAECO. Não ah, como foi alegado, não há uma inconstitucionalidade por eventual duplo vínculo funcional na verdade o vínculo funcional com cada corporação o vínculo disciplinar é com cada corporação, mas uma vez designado para atuar no Ministério Público, dentro das suas funções mas vai atuar sobre a coordenação do membro do Ministério Público [...]"</i> (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 10:00)</p>

	<p>GESTÃO DE DEPENDÊNCIAS</p>	<p><i>“[...] senhor presidente já foi a época em que se apurava infração criminal com aqueles métodos tradicionais e retrógrados. Hoje nós temos essas grandes organizações criminosas que elas exigem novas estratégias, uma nova análise da teoria da prova porque às vezes não tem uma comunicação, não tem um e-mail do líder da organização criminosa e isso tudo deve ser apurado através de novas estratégias e hoje já se chegou à conclusão que quanto mais o estado se mostra disponível e com equipamentos necessários para o combate à criminalidade essa criminalidade ela diminui e o Ministro Alexandre conseguiu comprovar no meu modo, a sociedade, que essa disponibilidade do Estado em punir ela reclama existência de órgãos especializados como os GAECOS e que à semelhança de qualquer servidor ele é requisitado para compor esse grupo de atuação de combate à criminalidade que no meu modo de ver tem dado resultados muito positivos de um combate à corrupção inclusive resultados digamos assim de difundir o nosso país como um país que busca um patamar de ética e de legitimidade. E além do mais do que embora se possa ter pressão contrária o fato do Brasil criar esses órgãos combater a corrupção leva o mundo a ideia de que nós fazemos nós fazemos com transparência e mostramos que estamos combatendo de sorte que foi muito muito feliz o voto Ministro Alexandre Moraes e não deixar pedra sobre pedra sobre a atuação desses grupos e a legitimidade de dos mesmos [...]” (Ministro LUIZ FUX min. 52:37)</i></p>
	<p>PODER</p>	<p><i>“[...] o ministério público tem poder de investigação e o poder de investigação deve ser disciplinado [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min 02:00)</i></p>
	<p>COMPARTILHAMENTO DE PROPÓSITOS</p>	<p><i>“[...] o grupo e neste sentido foi constituído exatamente para conceder maior eficiência no combate à criminalidade organizada eu já senhor presente há muito tempo venho defendendo que enquanto o ministério público e o próprio poder judiciário não se aproximarem mais no sentido aqui cada um com a sua imparcialidade com a sua neutralidade mas não se aproximarem de forma mais detalhada mais priorizada no combate à criminalidade organizada a macrocriminalidade, a criminalidade violenta, nós não vamos conseguir reverter essa crescente de crime essa crescente na criminalidade mais grave porque obviamente quem acaba ditando rumos para segurança pública e justiça criminal é a partir das diversas decisões e os GAECOS, esses grupos de atuação especial contra o crime organizado os GAECOS foram as melhores inovações no âmbito do Ministério Público para o combate à macrocriminalidade [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 11:58)</i></p> <p><i>“[...] segue o mesmo caminho que já foi sendo tomado por todos os países do mundo. Desde 2002 o Conselho da União Europeia instituiu a Euro Justiça exatamente para reforçar o combate e controle as graves formas de criminalidade organizada. Vejam que a dificuldade lá deveria ser maior, porque se instituiu uma Eurojustiça, com aproximação de atuação da Polícia, Ministério Público e Poder Judiciário, de vários países soberanos no âmbito da União Europeia porque se fez isso se verificou no âmbito da União Europeia é que a macrocriminalidade, constituída principalmente pelo o tráfico de drogas, tráfico de armas, tráfico de pessoas e mais recentemente terrorismo, e os crimes reflexos, homicídios, os roubos sequestros em virtude dessa macrocriminalidade não era regional, nem nacional, era internacional, então se constituiu com base nisso criou um órgão</i></p>

		<p><i>transnacional de cooperação judicial policial isso desde é de 2002, fortalecendo a cooperação principalmente entre Polícia e Ministério Público, os GAECOS em âmbito Estadual dentro do mesmo ente federativo nada mais fazem, fizerem e vem fazendo do que isso [...]”(RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 14:30)</i></p> <p><i>“[...] eu acho que o Brasil vive uma epidemia de criminalidade, de criminalidade comum, de criminalidade organizada e de criminalidade institucionalizada. Criminalidade comum é essa que assusta o cidadão na rua do homicídio, do roubo, do latrocínio, do estupro. A criminalidade organizada é essa das facções, das milícias e a criminalidade institucionalizada é essa se encontra entranhada no âmbito do Estado e se manifesta pelas diferentes vias da corrupção. Diante desse quadro me parece perfeitamente natural, quando não desejável, que as instituições se aparelhem para enfrentar essas mazelas da vida moderna e que se acentuaram nos últimos anos no Brasil e aqui, o limite evidentemente, da atuação contra o crime há de ser o respeito aos direitos fundamentais, o respeito ao devido processo legal, aos princípios constitucionais [...]” (Ministro ROBERTO BARROSO min. 48:47)</i></p> <p><i>“ [...] eu não acho propriamente que haja uma violação da impessoalidade, quer dizer quando eu preciso de um juiz para o meu gabinete eu não requisito um juiz do Tribunal Regional Federal eu requisito o juiz fulano de tal, quando eu requisito um Procurador do Estado eu não fiz um procurador portanto a afinidade pessoal e a identidade de propósito, de filosofia faz parte do trabalho em equipe [...]” (Ministro ROBERTO BARROSO min. 1:00:18)</i></p>
<p>Identificar os mecanismos utilizados para a coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.</p>	<p>COMPETÊNCIA LEGAL</p>	<p><i>“[...] GAECO é possível a criação por lei nos estados do GAECO, resposta a meu ver: sim. Porque, porque são órgãos internos do Ministério Público sob a coordenação de membro do Ministério Público no Exercício das atribuições constitucionais de Ministério Público com apoio, com a cooperação das autoridades policiais Polícia Civil e Militar e isso é absolutamente imprescindível para o exercício do poder de investigação esse teu próprio Supremo Tribunal Federal reconheceu [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 41:54).</i></p>
<p>Facilitadores e limitadores da coordenação do Grupo de Atuação Especial de Combate às Organizações Criminosas (GAECO) em Santa Catarina.</p>	<p>CONFIANÇA</p> <p>PODER</p>	<p><i>“[...] isso ocorre em toda requisição que você quer montar uma equipe [...] o que não se pode, ainda mais neste âmbito restrito de investigação de organizações criminosas, é que não haja plena confiança entre os membros do Ministério Público e aquela equipe a ser designada [...]” (RELATOR Ministro ALEXANDRE DE MORAES min. 55:36)</i></p> <p><i>“[...] outro aspecto que me causa uma certa perplexidade o que consta na lei complementar 2793 especificamente no artigo 23 inciso 8º e que consta o seguinte: no exercício de suas funções o Ministério Público poderá requisitar, e eu até pouco tempo estudando a constituição, entendi que a requisição se prende a documentos e informações etc. Mas aqui permite ao Ministério Público requisitar serviços temporários de servidores civis ou policiais militares e meios materiais necessários para realização de suas atividades específicas. Nós tivemos recentemente e isso causou uma certa celeuma isso até foi objeto de muita discussão</i></p>

		<p><i>no Supremo Tribunal Federal requisição formal e informal integrantes da Receita Federal para subsidiar as investigações de forças-tarefas. É preciso examinar isso com mais verticalidade é preciso estabelecer a meu ver com todo respeito certos parâmetros, quer dizer que então nós vamos transformar o Ministério Público, repito eu sou admirador Ministério tem prestado relevantes serviços a constituição <b>mas não podemos transformar no Ministério Público em um superpoder</b>, requisita serviço, servidores, apoio material, investiga [...]” (Ministro RICARDO LEWANDOWSKI min. 56:51);</i></p>
--	--	--