


## CENTROS DE ATENDIMENTO INTEGRADOS DE SEGURANÇA PÚBLICA EM MATO GROSSO DO SUL: UMA PROPOSTA DE SERVITIZAÇÃO

 <https://doi.org/10.56238/arev6n3-045>

Data de submissão: 06/10/2024

Data de publicação: 06/11/2024

### **Rafael Mascaro**

Licenciado em Letras (2005)

Pós-Graduado em Segurança Pública (2022), Gestão do Sistema Prisional (2023), Metodologia de Ensino Neuropsicopedagogia, Educação Especial e Inclusiva (2022), Linguagens e suas Tecnologias e o Mundo do Trabalho (2022), Controle Externo da Administração Pública (2024) e Subtenente da

Polícia Militar de Mato Grosso do Sul

Atualmente exercendo a função de Chefe da Assessoria de Gabinete da Sejusp/MS

E-mail: rafaelmascaro2014@gmail.com

### **Rômulo Gustavo de Moraes Ovando**

Advogado e Professor

Doutorando em Direito pelo Centro Universitário de Brasília

Mestre em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco

Especialista em Direito Médico e Hospitalar pela Escola Paulista de Direito

Especialista em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho pela Faculdade Damásio de Jesus

Especialista em Direito Civil e Processo Civil pela Escola Paulista de Direito

Graduado em Ciências Jurídicas pela Universidade Católica Dom Bosco

E-mail: romuloovando@gmail.com

### **RESUMO**

O trabalho se propõe a uma análise do conceito de servitização e sua aplicação no setor público, especificamente na área de segurança pública. O objetivo é demonstrar os potenciais benefícios da implantação de Centros de Atendimento Integrados de Segurança Pública em Mato Grosso do Sul, aplicando o conceito de servitização e a filosofia de Polícia Comunitária. A pesquisa utiliza abordagem qualitativa e realiza a descrição das atribuições dos órgãos de segurança pública no Estado, apresenta fundamentação teórica sobre Polícia Comunitária e servitização, e expõe exemplos de atendimento integrado em segurança pública em outros estados do Brasil e no próprio Mato Grosso do Sul. O resultado esperado é a proposta de implantação de um novo modelo de oferta de atendimento em segurança pública no Estado.

**Palavras-chave:** Segurança Pública. Servitização. Polícia Comunitária.

## 1 INTRODUÇÃO

A segurança pública é um dever do Estado e um direito de todos, de acordo com o art. 144 da Constituição Federal/1988. Essa responsabilidade visa preservar a ordem pública, a integridade das pessoas e do patrimônio, sempre pautada nos valores da cidadania e dos direitos humanos.

Para isso, devem ser adotados princípios expressos que regem a administração pública, conforme estabelecido no art. 37, *caput* da mesma Constituição.

Nesse passo, tem-se que o Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP 2021-2030) preconiza a Gestão da Política Integrada de Segurança Pública como uma das cadeias finalísticas do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Essa gestão tem como objetivo entregar a "Proteção e Segurança da Sociedade" por meio dos seus respectivos processos.

No âmbito privado, vem ganhando destaque o conceito de servitização, que consiste na transformação de uma empresa fabricante de produtos em uma empresa que oferece soluções, integrando bens e serviços. Essa estratégia tem se tornado comum no mercado, trazendo inovação por meio das instituições privadas.

No entanto, mesmo com a existência de evidências legais sobre a prática da governança na administração pública por meio da integração de órgãos, instituições e serviços, em linhas gerais, é possível dizer que ainda não se tem efetivamente a aplicação do conceito de servitização no setor público.

Por outro lado, é possível observar exemplos de oferta de serviços diversos de forma integrada pelo Estado, como o caso do FÁCIL, em Mato Grosso do Sul, que disponibiliza serviços relacionados à energia elétrica, água e esgoto, emissão de RG, entre outros.

Diante desse contexto, a pesquisa tem como objeto investigar os potenciais benefícios da implantação de Centros de Atendimento Integrados de Segurança Pública no Estado de Mato Grosso do Sul, utilizando-se o conceito de servitização. O objetivo é trazer maior efetividade na prestação do serviço essencial de segurança pública à sociedade, otimizando os recursos existentes e promovendo inovação no modelo de oferta de atendimento.

Os objetivos específicos incluem descrever as atribuições dos órgãos de segurança pública ligados à Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Mato Grosso do Sul, sugerir a criação dos Centros de Atendimento Integrados de Segurança Pública no Estado e expor os potenciais benefícios que a sociedade pode obter com essas medidas, baseando-se na premissa da servitização na oferta do serviço público e na filosofia de Polícia Comunitária, cujo conceito será embasado na fundamentação teórica.

A importância dessa pesquisa está no fato de que as forças de segurança pública representam a intervenção do Estado em momentos sensíveis da vida das pessoas, como ocorrências criminais, acidentes e desastres. Contudo, a estrutura compartimentada e complementar dessas forças pode dificultar o fluxo de informações e o acesso da população aos serviços.

Nessa perspectiva, a servitização, que vem a ser um anglicismo oriundo da palavra inglesa *servitization*, tem se mostrado benéfica no setor privado, proporcionando maior acesso a produtos e serviços, uma vez que visa entregar soluções ao cliente/usuário.

De acordo com Vandermerwe e Rada (1988, p.314): servitização é “a inovação das capacidades e processos da organização para criar melhor valor mútuo por meio de uma mudança da venda de produtos para a venda de Sistemas de Serviço de Produto”. Contudo, essa abordagem ainda não é aplicada na oferta estatal de segurança pública, haja vista as diferenças de competência e de atribuições dos órgãos responsáveis por estes serviços, bem como por estas instituições possuírem estruturas administrativas e organizacionais distintas, uma vez que foram criadas separadamente, para exercerem atividades específicas, ainda que complementares, conforme determinadas no texto constitucional.

Assim, a proposta de implantação dos Centros de Atendimento Integrados de Segurança Pública busca mitigar as dificuldades de acesso e recebimento dos serviços por parte da população, melhorar a performance das instituições e otimizar os fluxos de informações. Para embasar essa proposta, serão explorados conceitos teóricos relacionados à servitização, administração pública e segurança pública, além de serem apresentados exemplos práticos de atendimento integrado em segurança pública em outros estados da Federação.

A metodologia adotada na pesquisa é qualitativa, com descrição das atribuições dos órgãos de segurança pública, fundamentação teórica sobre Polícia Comunitária e servitização, apresentação de estudos de caso e análise documental.

Como produto técnico tecnológico, espera-se apresentar uma proposta de implantação de um novo modelo de oferta de atendimento em segurança pública, baseado na criação dos Centros de Atendimento Integrados de Segurança Pública no estado de Mato Grosso do Sul, aplicando o conceito de servitização e seguindo a filosofia de Polícia Comunitária.

## **2 CENTROS DE ATENDIMENTO INTEGRADOS DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE SERVITIZAÇÃO**

Trata-se de proposta de implantação de novo modelo de oferta de atendimento em segurança pública à sociedade sul-mato-grossense por meio da criação e implantação de Centros de Atendimento

Integrados de Segurança Pública, baseados no conceito de servitização, sob a filosofia de polícia comunitária (FERREIRA, 1995, p.56).

Na prática, propõe-se a criação de unidades de atendimento à população voltados para a segurança pública, com o objetivo de unir em um só local recursos humanos e materiais da Polícia Civil, da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar, da Polícia Penal, da Perícia e Assistência Socioeducativa, de forma a operacionalizar essas forças para atuarem de maneira integrada, no limite de suas atribuições, para que a entrega de segurança pública pelo Estado às pessoas seja completa.

Ocorre que hodiernamente a prestação do serviço de segurança pública por meio de seus órgãos vinculados se dá de maneira compartimentada, na qual, em síntese estreita, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar exercem a parte de prevenção de crimes, incêndios, acidentes, desastres e socorros pré-hospitalares, a Polícia Civil exerce a parte de repressão dos crimes que não foram possíveis de se prevenir, caso em que a Perícia também atua no âmbito das investigações, a Polícia Penal e os Agentes de Assistência Socioeducativa passam a atuar na parte penal, exercendo a custódia, internação e ressocialização dos criminosos/ menores infratores, respectivamente.

Então, por exemplo, se um cidadão procura a Polícia Militar solicitando apoio para verificar uma situação de roubo, em que o suposto autor é encontrado em flagrante, por procedimento legal, este é encaminhado para uma delegacia de polícia civil de plantão, onde será lavrado o Boletim de Ocorrência da Polícia Militar, relacionando-se todos os fatos, objetos e pessoas envolvidas para a entrega da ocorrência à autoridade policial, Delegado de Polícia Civil de plantão, o qual, juntamente com sua equipe de policiais civis irá receber a ocorrência da PM e lavrar as respectivas oitivas, Boletim de Ocorrência, Auto de Apreensão e Auto de Prisão em Flagrante, devidamente fundamentados na forma legal, consoante arts. 4º ao 28º do Código de Processo Penal, Decreto-Lei no 3.689/1941 e à luz do art. 144, CF/1988.

A partir disso, serão realizados os eventuais exames periciais em outro local pelos servidores da Perícia e então o suposto autor do fato fica detido na carceragem da delegacia até ser transferido para unidade do Sistema Penitenciário, após audiência de custódia. Se o suposto infrator for menor de idade, deverá este ser recepcionado pelos agentes socioeducadores em Unidade Educativa de Internação (UNEI), em conformidade com os arts. 90, 108 e 112 do Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.

Se houver feridos, ocorrerá também o acionamento do Corpo de Bombeiros Militar, que prestará socorro às possíveis vítimas, realizando o encaminhamento ambulatorial e/ou pré-hospitalar, a depender da situação.

Desta feita, observa-se no caso em tela a utilização de muitos recursos materiais, humanos e muitos deslocamentos, gerando transtornos aos servidores, vítimas, testemunhas e autores envolvidos, bem como acrescentando despesas que poderiam ser suprimidas se o atendimento ocorresse de maneira complementar e unificada, em um mesmo local, e em menor tempo, liberando com maior brevidade as equipes envolvidas para poderem prestar novos atendimentos.

Com efeito, cumpre registrar que o custo médio estimado para a construção de uma unidade de segurança pública, seja ela da Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Perícia, etc, considerando-se uma área total de 970 (novecentos e setenta) m<sup>2</sup> gira em torno de R\$ 5.500.000,00<sup>1</sup> (cinco milhões e quinhentos mil reais), recurso este que seria melhor investido se contemplasse uma unidade unificada de atendimento, uma vez que não seria necessário multiplicar esse valor na construção de uma unidade para cada força de segurança pública.

Sendo assim, entende-se que a implementação do serviço integrado de segurança pública a partir da criação de centros integrados, funcionando em plantões de 24 horas por dia, poderia proporcionar um aperfeiçoamento na entrega de Segurança Pública pelo governo ao cidadão, dirimindo custos e tornando-o mais efetivo, eficiente e eficaz.

Nessa esteira, de acordo com Façanha e Marinho (2001, p.2):

No uso corrente, a efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência denotaria competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços; e a eficácia, por sua vez, remete a condições controladas e a resultados desejados.

Para tanto, procedimentalmente, faz-se necessária a instituição de um Grupo de Trabalho (GT) no âmbito da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – Sejusp/MS, com representantes das instituições envolvidas (Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, Coordenadoria-Geral de Perícia, Polícia Penal e Superintendência de Assistência Socioeducativa, a fim dos estudos de alinhamento necessários para a operacionalização dos centros integrados, com o intuito de unirem-se de forma coesa as perspectivas inerentes de cada um desses órgãos e estabelecer as diretrizes de seu funcionamento unificado.

A partir disso, sugere-se a indicação de um local ou região para a implantação do projeto piloto do Centro de Atendimento Integrado de Segurança Pública (CAISP/MS) em sua fase de testes e ajustes, até que se obtenha um grau de excelência que enseje a instituição dos demais em todo o estado, por ordem de prioridade, a partir de estudos técnicos e dados estatísticos necessários.

---

<sup>1</sup> Fonte: CORRÊA, Fábio Alex, 2024. Relatório Informativo da Coordenadoria de Projetos e Manutenção da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Mato Grosso do Sul - COORDPROJ/SEJUSP/MS.(ANEXO)

### **3 COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA LIGADOS À SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA DE MATO GROSSO DO SUL E O ATENDIMENTO À POPULAÇÃO**

A segurança pública é um tema crucial para o desenvolvimento social e a garantia dos direitos humanos em qualquer sociedade. No Estado de Mato Grosso do Sul, a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) é responsável, sob o prisma do art. 20 da Lei nº 6.035, de 26 de dezembro de 2022, por coordenar e integrar as ações das polícias Civil e Militar, do Corpo de Bombeiros Militar, Polícia Penal, Assistência Socioeducativa e da Perícia Forense, com o objetivo de garantir a ordem pública e a segurança da população.

Nesse compasso, o capítulo III da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 traz em seu art. 144. que a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I - polícia federal; II - polícia rodoviária federal; III - polícia ferroviária federal; IV - polícias civis; V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. VI - polícias penais federal, estaduais e distrital.

Suas atribuições constitucionais estão previstas nos parágrafos 4º, 5º e 5º-A do susodito dispositivo legal, conforme abaixo descritas:

§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 5º-A. Às polícias penais, vinculadas ao órgão administrador do sistema penal da unidade federativa a que pertencem, cabe a segurança dos estabelecimentos penais. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 104, de 2019)

A Superintendência de Assistência Socioeducativa instituída pelo Decreto nº 12.710, de 09 de fevereiro de 2009, reestruturada pelo Decreto nº 13.042, de 13 de setembro de 2010, subordinada ao Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública tem por objetivo promover a socioeducação no Estado de Mato Grosso do Sul, através da articulação com o Sistema de Garantia de Direitos e órgãos setoriais das políticas públicas e sociais, e da execução de medidas judiciais de privação e restrição de liberdade, sendo de sua responsabilidade acautelar, atender e acompanhar os adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação e semiliberdade e daqueles que se encontram em internação provisória, de acordo com as leis, normas, recomendações de âmbito nacional e estadual, bem como os Tratados Internacionais nos quais o Brasil é signatário.

#### **4 A APLICABILIDADE DA FILOSOFIA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA NO CONCEITO DE SERVIDEZ E SUA EFETIVIDADE NO QUE TANGE À GESTÃO ESTRATÉGICA DA ADMINISTRAÇÃO**

A segurança pública configura-se como um dos pilares de uma sociedade coesa e justa. Nesse contexto, a filosofia de polícia comunitária, que surgiu da chamada escola de polícia oriental, mais especificamente no Japão (1870), e enfatiza as ações dos órgãos de segurança pública orientados para o serviço à comunidade, em oposição à chamada escola de polícia Anglo-Saxônica (ocidental), mais pautada para o cumprimento da lei e à persecução criminal, surge como uma alternativa inovadora para a gestão da segurança pública, buscando estreitar os laços entre a comunidade e as forças de segurança.

De acordo com MUNIZ e ZACCHI (2005), essa filosofia teve seus primeiros rascunhos no Brasil na década de 1980, no Rio de Janeiro/RJ, tendo como um de seus precursores o Coronel da Polícia Militar Carlos Magno Nazareth Cerqueira, se espalhando gradativamente pelas demais Unidades Federativas, ganhando força com a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública, nos anos 2000.

Destarte, a filosofia de polícia comunitária emerge como uma contraposição ao modelo tradicional de policiamento, que se caracterizava pela repressão e pela distância entre a polícia e a comunidade (FERNANDES, 1994, p. 10). O modelo em apreço propõe uma mudança de paradigma, focando na prevenção do crime e na construção de uma relação de confiança entre a comunidade e as forças de segurança pública.

Em consonância com Trojanowicz e Bucqueroux (1994) seus princípios norteadores são basicamente relacionados à proximidade, que versa sobre a aproximação física e simbólica entre a polícia e a comunidade; prevenção, que trata da ênfase na profilaxia do crime através de ações proativas e educativas; parceria, que está ligada à construção de uma relação de confiança e colaboração entre a polícia e a comunidade; responsabilidade, no que concerne ao compartilhamento da responsabilidade pela segurança pública entre a polícia, a comunidade e o governo e a transparência, no tocante às ações transparentes e fiscalizadas pela comunidade.

No que tange à servitização, tem-se um modelo de gestão que busca transformar a administração pública em um prestador de serviços à população. Esse modelo implica sistematicamente em orientação para o cidadão, com foco em suas necessidades e expectativas, qualidade dos serviços prestados, de acordo com os conceitos de qualidade, efetividade, eficiência e eficácia na gestão, com a otimização dos recursos públicos e busca pela sustentabilidade, transparência e *accountability*, termo de origem inglesa que se refere à prestação de contas que, em um entendimento mais amplo do conceito, é utilizado com significado de transparência, controle, responsabilidade, nas

ações e prestação de contas à população e, por último a participação social, estimulando o envolvimento da sociedade civil na gestão pública.

Em conformidade com Bracker (1980), a gestão estratégica é relacionada à aplicação dos conceitos de estratégia empresarial diretamente na organização, por meio de análise dos ambientes interno e externo, com o objetivo de atingir o sucesso da organização através de metas estabelecidas, visando melhorias em todos os aspectos e possibilitando, assim, o aprimoramento da capacidade de tratar incertezas futuras, de forma a antecipar suas ações em caráter preventivo. Ademais, a gestão estratégica no setor público, segundo Nogueira (2015):

Tem de estabelecer prioridades, relacionar-se com o ambiente, inteirar-se com o cenário social, diagnosticar suas limitações, explorar seus pontos fortes, desenvolver-se cultural e educacionalmente, "cacifar" a negociação, obter recursos e gastá-los de forma eficiente e planejar o seu futuro e o da própria sociedade.

Deste modo, em obediência aos princípios constitucionais da administração pública presentes no artigo 37 da CF/1988 (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) passou-se, sobretudo no que tange à eficiência dos atos, a implementar a política de governança na administração pública do Brasil, a partir do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Sob essa perspectiva, o termo "governança" (e o ato de "governar") refere-se principalmente aos processos que possibilitam estabelecer regras organizadas e promover ações conjuntas no âmbito público (CHHOTRAY; STOKER, 2009), considerando-se sua estrutura administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal, dentre outras, cujos princípios básicos compreendem a transparência, a equidade, o cumprimento das leis, a prestação de contas e a conduta ética, com vistas a um Estado eficiente, efetivo e eficaz.

Sendo assim, observa-se que a filosofia de polícia comunitária e o conceito de servitização convergem em diversos aspectos, uma vez que ambas as abordagens colocam o cidadão no centro da gestão da segurança pública e tratam de prevenção, com o propósito de alcançar resultados melhores. Promovem a participação social e defendem a transparência das ações e a prestação de contas à população, sendo demonstrado que, unidas, tais abordagens podem se transformar em ferramentas eficazes na gestão estratégica da segurança pública.

## **5 EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS NA INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA QUE OCORREM EM MATO GROSSO DO SUL E OUTROS ESTADOS DA FEDERAÇÃO**

Conforme já abordado nas linhas anteriores, é possível depreender que a reunião, ou integração de serviços em prol do cliente final é uma tendência de mercado, a qual vem sendo cada vez mais



explorada no contexto particular. No âmbito da administração pública, ainda que em menor escala, não é diferente, de forma que se podem coligir alguns exemplos de boas práticas dessa natureza na segurança pública em alguns estados da Federação.

Em Mato Grosso do Sul, por meio do Decreto nº 11.048, de 27 de dezembro de 2002, alterado pelo Decreto nº 11.564, de 22 de março de 2004, foi criado o Centro Integrado de Operações de Segurança (Ciops), com sede em Campo Grande-MS, responsável por promover a integração das instituições de segurança pública do Estado de Mato Grosso do Sul, com o fito de suprir os meios necessários para o funcionamento dos Centros de Operações dos órgãos de segurança, a fim de receber e processar o atendimento às chamadas de urgência e emergência, por meio dos telefones de emergência 190 (PM) e 193 (CBM), tal como de demais órgãos e instituições envolvidas nas ações de segurança pública e de defesa civil, com competência para reunir, processar e organizar informações estatísticas dos atendimentos e registros de ocorrências, com vistas à otimização dos recursos dirigidos ao enfrentamento da criminalidade.

Outro exemplo de atuação integrada dos órgãos de segurança pública do estado é a Coordenadoria-Geral de Policiamento Aéreo (CGPA/SEJUSP), criada pelo Decreto Estadual nº 12.584, de 17 de julho de 2008, como Unidade Integrada de Segurança Pública, constituída por servidores de carreira da Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar e estatutários designados pelo Secretário de Estado, com a finalidade de planejar e executar operações aéreas de segurança pública, de defesa civil, de transporte de autoridades e de apoio aéreo a outros órgãos, nos termos dos arts. 1º e 2º do supramencionado texto de lei.

No Estado de Rondônia-RO, a partir do Decreto n.11.964, de 2 de janeiro de 2006, foi criada a Unidade Integrada de Segurança Pública (UNISP), reunindo a atuação da Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar, com atendimento diuturno e registro único de ocorrências.

Também, há que se consignar um projeto piloto do Estado do Pará-PA, materializado com a instalação da denominada Unidade Integrada de Segurança Pública (UISP)<sup>2</sup>, por meio de um acordo de cooperação entre o Governo do Estado, por intermédio da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (Segup), com a mineradora Vale, visando o aprimoramento da infraestrutura para a atuação dos agentes de segurança, bem como ações efetivas de segurança pública para a população da região, especificamente do núcleo São Félix, integrando a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros Militar e a Polícia Científica em um complexo de quatro prédios.

---

<sup>2</sup>Fonte: Polícia Civil do Estado do Pará: Do Brasil, Sentinela do Norte. *Marabá recebe nova Unidade Integrada de Segurança Pública, que vai beneficiar mais de 70 mil pessoas*. Publicado em 28 abr. 2022. Disponível em: <https://www.pc.pa.gov.br/noticia/102> > Acesso em: 22 jan 2024.

## 6 DIÁLOGO COM STAKEHOLDERS

Não obstante apresentar um projeto inovador no que tange à implantação de novo modelo de oferta de serviço público, tem-se por imperioso promover a interlocução com os *stakeholders*<sup>3</sup>, termo criado pelo filósofo e professor de administração Robert Edward Freeman em 1983 em um memorando interno no Instituto de Pesquisa de Stanford, que pode ser entendido como “pessoas interessadas”, ou “atores envolvidos” em determinado projeto ou processo, a fim de se verificar a sustentabilidade da proposta por meio de atores que possuem *know-how* no trabalho em conjunto entre instituições, e a possibilidade de sua validação no mundo fenomênico.

Para tanto, foram convidados ao diálogo três servidores com larga experiência no assunto e que exercem cargos de gestão superior de órgãos de atuação integrada na Segurança Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, são eles o Coronel do Corpo de Bombeiros Militar Danilo Santos Moreira Leite, Diretor-Geral do Centro Integrado de Operações de Segurança - CIOPS, o Coronel da Polícia Militar Edimilson de Oliveira Ribeiro, Coordenador da Coordenadoria de Operações Integradas e Cooperação Interagências – COPI e Coordenador Interino do Centro Integrado de Comando e Controle – CICC, e o Delegado de Polícia Tiago Macedo dos Santos, Superintendente de Segurança Pública - SSP/SEJUSP, a fim de consignar neste trabalho um pouco da experiência deles na atuação integrada de segurança pública, apresentar-lhes o projeto em epígrafe e verificar a opinião desses profissionais acerca do tema.

Dessa forma, foram realizados os seguintes quesitos aos atores convidados:

1. Conte um pouco da sua experiência na segurança pública, sobretudo, em atuação integrada com outras forças de segurança e qual sua percepção a respeito dessa integração na segurança pública;
2. No tocante ao projeto apresentado, gostaria de verificar a sua opinião acerca do tema, inclusive sobre;
3. Se existe viabilidade de implementação de Centros Integrados de Atendimento em Segurança Pública em Mato Grosso do Sul; (Sim/Não/Justifique).

Respectivamente, Danilo Santos Moreira Leite declarou ser “Coronel do Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso do Sul, na corporação há 26 anos. De 2004 a 2015 teve a oportunidade de trabalhar no Centro Integrado de Operações de Segurança (CIOPS), tendo retornado ao CIOPS em outubro de 2023 para assumir a função de Diretor-Geral.” Asseverou que “o CIOPS é um órgão fruto

---

<sup>3</sup> Fonte: Enciclopédia Significados. Disponível em: <https://www.significados.com.br/stakeholder/#:~:text=Stakeholders%20significa%20p%C3%ABablico%20estrat%C3%A9gico%20e,%2C%20projeto%2C%20empresa%20ou%20neg%C3%B3cio.>> Acesso em: 29 jun 2024.

de uma política de integração dos órgãos de segurança pública, concentrando o recebimento das chamadas de emergência 190, para a Polícia Militar, e 193, para o Corpo de Bombeiros Militar.” Explanou que “o atendimento dessas chamadas resulta no registro de ocorrências, que são automaticamente distribuídas para terminais de despacho, levando-se em consideração o local da ocorrência e as forças que devem ser acionadas. Nesse ponto ocorre também a integração da Polícia Civil, que toma conhecimento dos crimes registrados, dando ciência às delegacias, bem como providenciando o acionamento das equipes de perícia. O CIOPS gerou agilidade no atendimento, visto que os centros de operações das forças de segurança eram separados e não havia integração das informações, bem como resultou em economia, pois os centros de operações das forças, integrados no CIOPS, compartilham o mesmo espaço físico e a mesma estrutura.”

No tocante ao projeto apresentado, disse: “entendo que sim, a integração de serviços é bastante válida, devendo ser planejada pela ótica do usuário do serviço. No caso da segurança pública, entendo que podem ser integrados serviços com a emissão de RG, solicitação de vistoria do Corpo de Bombeiros Militar, solicitação de Alvará Policial de Funcionamento e Controle cabe à DEOPS, e correlatos.”

Quanto aos benefícios, concluiu que “é a satisfação do cidadão com o serviço prestado pela segurança pública, pois ele é a razão da existência dos órgãos públicos. Espera-se que essa satisfação decorra da agilidade no atendimento e do fato de encontrar vários serviços em um só local, além, obviamente, de ter suas necessidades atendidas.”

Em sequência, Edimilson de Oliveira Ribeiro, expôs ser “Coronel PM da Reserva Remunerada, porém que continua trabalhando em cargo comissionado na Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP-MS), no mesmo cargo e função que exercia no serviço ativo. Desde Novembro de 2015, assumi na SEJUSP a função de Secretário-Executivo do então Gabinete de Gestão Integrada de Fronteiras (GGI-FRON). Este Gabinete de Fronteiras teve seu marco legal no ano de 2011 quando foi instituído o Plano Estratégico de Fronteiras e trouxe consigo o Programa ENAFRON (Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras), que proporcionou fortes investimentos nos anos de 2011 a 2013 nas fronteiras de Mato Grosso do Sul. A missão desse gabinete era justamente fomentar em âmbito estadual a integração entre as forças federais, estaduais e municipais de segurança pública, com operações integradas de enfrentamento e combate aos crimes transfronteiriços e/ou transnacionais nas fronteiras com os países vizinhos (Bolívia e Paraguai). A partir do marco legal do Plano Estratégico de Fronteira foram intensificadas as fiscalizações nas faixas de fronteiras, tendo sido criado no Mato Grosso do Sul, 4 polos de fronteiras, abrangendo os municípios: Corumbá, Ponta Porã (em 2011), Naviraí e Jardim (em 2012). Nesses polos foram distribuídos os 44 municípios da faixa de fronteira,

onde eram realizadas constantes operações integradas numa força tarefa de combate ao crime organizado nas fronteiras.”

Descreveu que: “de 2015 até o ano 2023 permaneci na Secretaria-Executiva desse Gabinete, porém no decorrer dos anos, suas ações, abrangência e atribuições foram se ampliando, tendo em 2017, após ter sido instituído o Programa de Proteção Integrada de Fronteiras (PPIF) – Decreto Federal nº 8.903/2016, no estado passamos, além das missões nas fronteiras, a também realizar ações integradas nas divisas com os estados vizinhos a Mato Grosso do Sul. Por esse motivo, em março de 2017, através do Decreto 14.682/2017, na reforma administrativa da SEJUSP, mudou a denominação no organograma da SEJUSP para Gabinete de Gestão Integrada de Fronteiras e Divisas (GGI-FRON-DIV). Em 2023, o Decreto nº 16.193, de 18 de maio de 2023 reorganizou a estrutura básica da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública – SEJUSP e reestruturou o organograma da SEJUSP novamente, desta vez criando a Coordenadoria de Operações Integradas e Cooperação Interagências (COPI), ficando a Secretaria Executiva do Gabinete de Gestão Integrada de Fronteiras e Divisas (GGI-FRON-DIV) de acordo com o inciso “VI” do Art. 28 do Decreto nº 16.193/2023 a ter as atividades de sua competência coordenadas pela COPI, tendo este Oficial PM sido designado titular da pasta do COPI acumulando função também com a Secretaria Executiva do GGI-FRON-DIV, onde permaneço exercendo minhas funções na referida pasta até a presente data. Ademais, nesses quase 8 anos e meio à frente das operações integradas no estado posso afiançar que a integração é o caminho para o fortalecimento das instituições, pois a união e o somatório de esforços proporciona uma presença estatal com uma abrangência maior das ações de enfrentamento ao crime organizado por um período maior de tempo no terreno. Desde então, essa integração proporciona uma maior aproximação que vai desde os dirigentes das instituições até o efetivo que executa as missões na ponta da linha, tornando-se um instrumento facilitador e de troca de informações e experiências entre os gestores e operadores que atuam nesse enfrentamento.”

Quanto à implementação de Centros Integrados de Atendimento em Segurança Pública, argumentou: “vejo ela como uma proposta muito interessante, pois seria um local onde funcionaria todas as instituições em conjunto dentro de suas competências e atribuições, à exemplo hoje do que já acontece na Casa da Mulher Brasileira, onde as Instituições de Segurança Pública e os Órgãos Assistenciais atuam de forma integrada num mesmo local, visando dar celeridade e um suporte melhor às mulheres vítimas de violência doméstica e familiar, onde lá ela se sente amparada e segura ao denunciar seu companheiro agressor. Na prática entendi que seria um local onde funcionaria as instituições em conjunto: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpos de Bombeiros, Perícias, Polícia Penal e Assistência Socioeducativa, num atendimento 24 horas, com o registro de um boletim único, onde

certamente teriam mais celeridade nos devidos encaminhamentos e os recursos entre as instituições seriam melhor otimizados, portanto plenamente viável de buscar essa integração e somatório de esforços em prol da segurança pública no estado.”

Em relação aos benefícios mencionou: “ao meu ver, seriam bastante interessantes, pois proporcionariam agilidade nos trâmites das ocorrências geradas; potencialização dos recursos empregados e de retrabalho com a criação de um boletim único; maior aproximação por parte dos operadores de segurança pública atuando de forma conjunta e integrada na segurança pública como um todo; estimularia a aproximação dos diversos setores da segurança pública, com a troca de informações e maior confiança dos seus integrantes em um ambiente único de providências relacionadas ao campo da segurança pública e da segurança do cidadão nessa prestação de serviço das instituições.”

Tiago Macedo dos Santos, Delegado de Polícia e Superintendente de Segurança Pública, enunciou: “atuo no sistema de Justiça há vinte anos, dos quais quatorze como profissional de segurança pública. Entendo que a integração entre as forças de segurança é fundamental. Cada instituição exerce um papel, conforme as atribuições constitucionais e legais. A integração permite que o exercício dessas atribuições se complemente, fortalecendo a resposta para a sociedade, ampliando a capacidade de prevenção e repressão criminal.”

Ademais, arguiu: “as instituições de segurança pública devem atuar nessa sinergia e integração, respeitando-se as atribuições constitucionais e legais, pois o resultado da ação integrada passa pelo crivo da Justiça, permitindo a entrega da prestação jurisdicional. Assim, a atuação conjunta desde o acionamento para uma ocorrência, em locais de crime, nas ações de inteligência e na busca e prisão de criminosos, permite todo o sistema de segurança pública acionar o sistema de persecução penal, que naturalmente resultará no acionamento da Justiça Criminal, por meio de uma ação penal. Portanto, o resultado da atuação integrada permite a realização da Justiça Penal, trazendo segurança e paz para a sociedade, pois quando as instituições de segurança pública somam forças, há a prevenção, a repressão criminal e a realização da justiça penal.”

No tocante à viabilidade do projeto, defendeu: “é possível, porém há que se ressaltar que cada instituição de segurança pública detém atribuições diversas e que se complementam e a atuação delas deve ser pautada dentro dos estritos limites constitucionais e legais, pois o produto do serviço de segurança pública redundará inevitavelmente num serviço subsequente, que é a Justiça Penal, a qual confronta aspectos de legalidade e constitucionalidade para promover uma sentença penal condenatória.

Objetivamente falando, essa integração deve ser estudada sob os limites legais e constitucionais e dentro da margem de complementaridade que existe e permite essa atuação integrada. Como por exemplo, cite-se os Centros Integrados de Operações de Segurança e os Centros Integrados de Comando e Controle, onde as forças de segurança atuam conjuntamente e cada qual atua dentro de sua área de atribuição. Isso já é um forte fator de integração e que permite a atuação conjunta da Polícia Militar, da Polícia Civil (inclusive seu órgão de Perícia), do Corpo de Bombeiros Militar e quando no âmbito do CICC, atuação conjunta com outros órgãos, como Exército, Marinha, Aeronáutica, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Agências de Inteligências, Municípios (SAMU, SEMADUR, outros órgãos municipais), Escolas Públicas (como ocorreu no caso dos ataques às escolas).

Há que se ressaltar que em razão das atribuições constitucionais e legais de cada instituição, essa integração não poderia suplantiar esses limites, sob pena de atuação inconstitucional e legal e comprometimento da aplicação da justiça penal, que inevitavelmente trabalha com o produto do serviço de segurança pública. Assim, a integração depende de forte troca de informações, da existência de protocolos integrados, respeitadas as atribuições institucionais, que foram desenhadas na Constituição e seguem um padrão próprio da estrutura do Estado brasileiro, com aspectos históricos, culturais e da realidade local.”

Com relação aos benefícios, arrematou: “a integração dos órgãos de segurança é algo que se fomenta há mais de duas décadas e nesse período foi avançando cada vez mais. Atualmente em Mato Grosso do Sul, por exemplo, tem-se os exemplos trazidos nas linhas anteriores como instrumentos de integração. O que se percebe é que há inúmeros avanços, resultados muito positivos. Ainda nessa perspectiva, há pioneiramente em Mato Grosso do Sul, um serviço integrado dentro da SEJUSP entre Polícia Militar e Polícia Civil, como é o caso do DOF e da DEFRON, organismos policiais que atuam em conjunto, respeitando as atribuições próprias de cada instituição, prevenindo e reprimindo crimes de fronteira no Estado. Os resultados são absolutamente positivos. Ambos organismos funcionam numa mesma sede. Portanto, a integração é uma ferramenta imprescindível e essas experiências acima citadas demonstram isso.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Partindo-se dos conceitos e princípios abordados, sob a égide da governança na administração pública, é possível constatar que a Criação e implementação dos Centros Integrados de Atendimento em Segurança Pública pela Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP/MS), poderá trazer inúmeros benefícios aos cidadãos sul-mato-grossenses, sobretudo porque aproximará o público

dos agentes responsáveis pela aplicação da lei e proporcionará um aperfeiçoamento qualitativo e quantitativo nas entregas do estado à população.

No artigo, apresentou-se a proposta de criação e implantação dos Centros Integrados de Atendimento em Segurança Pública em Mato Grosso do Sul, bem como os prováveis benefícios de sua implementação.

Foi trazida à baila a descrição caracterizada das forças de segurança pública atuantes no Estado, na forma da Constituição Federal de 1988, bem como de suas atribuições legais e funcionamento.

Tratou-se acerca da definição de gestão estratégica, fazendo um aporte da filosofia de polícia comunitária, traçando-se uma relação com o conceito de servitização, sobretudo no que tange aos benefícios que podem ser obtidos com a sua introdução, por meio de alteração sugerida.

Demonstrou-se alguns exemplos de boas práticas na integração de serviços de segurança pública que ocorrem em Mato Grosso do Sul e outros estados da Federação, indicando, em tese, a exequibilidade na realização do projeto.

Nos diálogos com os *stakeholders*, restou claro na concisão e coerência encontrada entre as falas que “[...]a integração de serviços é bastante válida, devendo ser planejada pela ótica do usuário do serviço” (Cel. Danilo), “[...]certamente teriam mais celeridade nos devidos encaminhamentos e os recursos entre as instituições seriam melhor otimizados, portanto plenamente viável de buscar essa integração e somatório de esforços em prol da segurança pública no estado.” (Cel. Edimilson) e “[...]a integração dos órgãos de segurança é algo que se fomenta há mais de duas décadas e nesse período foi avançando cada vez mais.”, “[...]é uma ferramenta imprescindível”. (Dr. Tiago).

Inobstante, consigna-se que “[...] a integração depende de forte troca de informações, da existência de protocolos integrados, respeitadas as atribuições institucionais, que foram desenhadas na Constituição e seguem um padrão próprio da estrutura do Estado brasileiro, com aspectos históricos, culturais e da realidade local.” (Dr. Tiago).

Por fim, foi possível observar a existência de um movimento no sentido de tornar os produtos e serviços cada vez mais acessíveis à população com a integração de serviços em locais únicos, que vem se fortalecendo e ganhando cada vez mais espaço no âmbito do setor privado e da administração pública, a fim de fomentar a governança, com vistas à gestão estratégica, tornando o serviço público mais acessível, eficiente, efetivo e eficaz.

Nesse diapasão, infere-se que a criação de Centros de Atendimento Integrados em Segurança Pública em Mato Grosso do Sul (CAISP/MS), vem ao encontro dos anseios da comunidade e dos atores responsáveis pela segurança pública do Estado, bem como da tendência supra relatada de integração de serviços como oferta de soluções ao público alvo, sob o viés do conceito de servitização, alinhando-

se à filosofia de polícia comunitária que suscita a aproximação das instituições de segurança com a população, de forma a promover conscientização, educação e parceria, encontrando viabilidade em sua implementação.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, V. H. DE M. Violência Urbana e Atuação Policial: Quem Manda na Seletividade Policial?. Revista Jurídica do Cesupa, v. 1, n. 1, 12 nov. 2019. Disponível em: <http://periodicos.cesupa.br/index.php/RJCESUPA/article/view/20> > Acesso em: 09 mai. 2024.
- BARBOSA, LEOCIMAR RODRIGUES. A aplicação da polícia comunitária. jul. 2019. Disponível em: Pena, William Júnio <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/597.9> > Acesso em 09 mai. 2024
- BEATO FILHO, C.; RIBEIRO, L.. Discutindo a reforma das polícias no Brasil. Civitas - Revista de Ciências Sociais, v. 16, n. 4, p. e174, out. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/civitas/a/P78XhvkFZHRhY5v7ChWsNGg/?format=pdf&lang=pt.> > Acesso em: 01 nov. 2023.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). > Acesso em: 01 nov. 2023.
- BRASIL. Decreto nº 9.630, de 26 de dezembro de 2018. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e dá outras providências. Brasília, DF, 27 dez. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/pnsp-2021-2030/pnsp-2021-2030.pdf>. > Acesso em: 07 nov. 2023.
- FERREIRA, D. V. DE S.; ROSSONI, L.; OLIVEIRA, C. R. DE. Lógicas institucionais do policiamento comunitário: *esquema analítico e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro*. Revista de Administração Pública, v. 56, n. 1, p. 134–162, jan. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220210122>. > Acesso em: 8 set. 2023.
- FERREIRA, D. V. DE S.; BORGES, J. F.. O Policiamento Comunitário Como Uma Prática Social E O Gerencialismo Na Segurança Pública: *análises de uma unidade operacional da Polícia Militar*. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 26, n. 3, p. 642–672, set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.298.105005>. > Acesso em: 8 set. 2023.
- MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luiz Otávio. Programas Sociais: *efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação*. Texto para Discussão nº 787. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. 2000, p. 2, abr. 2001. Disponível em: [https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0787.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0787.pdf) > Acesso em: 10 fev. 2024
- MS. [Constituição (1989)]. Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS, 05 out. 1989. Disponível em: [https://www.al.ms.gov.br/upload/Pdf/2019\\_07\\_15\\_05\\_15\\_11\\_constituicao-do-estado-de-mato-grosso-do-sul-1989.pdf](https://www.al.ms.gov.br/upload/Pdf/2019_07_15_05_15_11_constituicao-do-estado-de-mato-grosso-do-sul-1989.pdf). > Acesso em: 08 set. 2023.
- MS. DECRETO Nº 11.564, de 22 de março de 2004. Altera dispositivos do Decreto n. 11.048, de 27 de dezembro de 2002, que estabelece a estrutura básica das Secretarias de Estado; cria o Centro Integrado de Operações de Segurança – CIOPS, da área de Segurança Pública, e dá outras providências. Disponível em < [https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/decreto\\_n\\_11](https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/decreto_n_11). > Acesso em: 8 set. 2023.

MS. DECRETO Nº 12.584, de 17 de julho de 2008. Cria a Coordenadoria-Geral de Policiamento Aéreo (CGPA/SEJUSP), e dá outras providências. Disponível em: [https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/decreto\\_n.\\_12.584.pdf](https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/decreto_n._12.584.pdf) > Acesso em: 28 out. 2023.

MS. DECRETO Nº 16.193, de 18 de maio de 2023. Reorganiza a Estrutura Básica da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP), e dá outras providências. Disponível em: [https://www.sejusp.ms.gov.br/wp-content/uploads/2023/06/DO11162\\_19\\_05\\_2023.pdf](https://www.sejusp.ms.gov.br/wp-content/uploads/2023/06/DO11162_19_05_2023.pdf) > Acesso em: 28 out. 2023.

MS. RESOLUÇÃO SEJUSP/MS/Nº 926, de 10 de novembro de 2021. Aprova o Regimento Interno das Unidades de Atendimento Socioeducativo do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Disponível em: <https://www.sejusp.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/11/RESOLUCAO-926.pdf> > Acesso em: 05 jan 2024.

NOGUEIRA, Fernando de Melo. Gestão Estratégica no Setor Público: Especificidades, Limites e Possibilidades. Disponível em: < <http://revista.diretiva1.com.br/blog/artigos/19/Gestao-Estrategica-no-Sector-PublicoEspecificidades-Limites-e-Possibilidades> > Acesso em: 04 nov. 2023.

PEREIRA, José Matias. Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos - *XLVI Encontro da ANPAD* - Disponível em < <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dc6b8dcf.pdf> > Acesso em: 06 nov. 2023.

RO. DECRETO N.11.964, de 2 de janeiro de 2006, Cria a Unidade Integrada de Segurança Pública - UNISP, estabelece a forma de atuação integrada da Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar e dá outras providências. Disponível em: <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/D11964.pdf>. > Acesso em: 8 set. 2023.

SANT'ANA, Alexandro Napoleão. A Mediação de Conflitos na Fase Policial: *uma investigação acerca dos resultados obtidos por uma unidade integrada pro paz - UIPP, Santarém / Pará*. Ano: 2019. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/4653>. > Acesso em: 8 set. 2023.

SANTANA, A. N.; GUIMARÃES, J. L. C. A Unidade Integrada Pro Paz (UIPP) como novo paradigma da segurança pública no estado do Pará. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 95–113, 2019. DOI: 10.31060/rbsp.2019.v13.n1.934. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/934>. > Acesso em: 8 set. 2023.

SOUZA JUNIOR, W. C. D.; TORRES JÚNIOR, N.; MIYAKE, D. I.. A Servitização e o Desempenho Organizacional no Setor de Máquinas e Equipamentos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 58, n. 5, p. 475–493, set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180504>. > Acesso em: 08 set.2023.

TARTAROTTI, Lucas & Moreira, Luis Fernando & De Toni, Deonir. (2021). Servitização: *um estudo qualitativo genérico em uma indústria de médio porte da serra gaúcha*. Pensamento & Realidade. 36. 58-76. 10.23925/2237-4418.2021v36i2p.58-76. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/358885709\\_SERVITIZACAO\\_UM\\_ESTUDO\\_QUALITATIVO\\_GENERICO\\_EM\\_UMA\\_INDUSTRIA\\_DE\\_MEDIO\\_PORTE\\_DA\\_SERRA\\_GAUCHA](https://www.researchgate.net/publication/358885709_SERVITIZACAO_UM_ESTUDO_QUALITATIVO_GENERICO_EM_UMA_INDUSTRIA_DE_MEDIO_PORTE_DA_SERRA_GAUCHA) > Acesso em: 07 nov. 2023.

VANDERMERWE, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314-324. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/european-management-journal/vol/6/issue/4> > Acesso em: 08 set. 2023.