

## **Agenda mínima de propostas para as Polícias do Estado de São Paulo**

**Instituto Sou da Paz – outubro de 2010**

As mudanças políticas na vida social e na organização do estado, afetam de forma significativa as agências policiais, suas atribuições, estruturas, recursos e ações. Nos últimos anos, as organizações policiais têm passado por significativas mudanças, que se apresentam como um processo continuado que ultrapassa o curto prazo, mas que não perde de vista as necessidades do presente.

As experiências anteriores, fracassadas e bem sucedidas, nos ensinam que só é possível mudar a cultura policial enraizada com formação qualificada, recompensa das boas práticas policiais e controle efetivo da atividade policial. Para isso, é fundamental atrelar avaliação de desempenho a um plano de carreira e salário que estimule o respeito às leis e aos procedimentos como requisitos para o reconhecimento profissional e a ascensão na carreira.

Esta agenda mínima é composta por propostas de curto, médio e longo prazos que possam contribuir para o aprimoramento das organizações policiais no Estado de São Paulo. O conteúdo não pretende esgotar todos os temas relativos às organizações policiais, mas ressaltar aqueles que nos parecem essenciais de serem tocados, para que mudanças sejam, de fato, promovidas.

### **Capítulo 1. Formação Democrática e Cidadã**

Desde o final da década de 80, a formação do policial no Brasil sofreu alterações constantes com o objetivo de acompanhar a abertura democrática. No estado de São Paulo, por exemplo, é possível notar uma forte reestruturação curricular com a inclusão de disciplinas como Direitos Humanos, Policiamento Comunitário e Ações Afirmativas para fortalecer a carga horária oferecida aos oficiais e praças da Polícia Militar, bem como às diferentes carreiras da Polícia Civil.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

Entretanto, quando se questiona o desempenho do trabalho policial, é comum relacionar o mau desempenho com despreparo e com a má formação. Atualmente, existem muitos questionamentos sobre o real alcance da formação oferecida ao policial para que seja possível atender as demandas atuais da sociedade.

A reestruturação dos currículos das Academias Policiais não é capaz, ainda nos dias de hoje, de romper com o descompasso existente entre o tipo de formação oferecida aos profissionais da segurança pública e a demanda real do trabalho de polícia junto aos cidadãos. Analisando a distribuição da carga horária por disciplinas, evidencia-se o excesso de disciplinas da área jurídica que chegam a compor 70% da carga horária ministrada ao policial militar e na Polícia Civil, quase não se oferece disciplinas relacionadas à gestão, por exemplo. Além disso, a metodologia de ensino não oferece elementos necessários para a tomada de decisão a qual os policiais são expostos todos os dias. Os exercícios práticos visam a aprendizagem pelo excesso de treino e não pela reflexão sobre as ações executadas, o que traz grande prejuízo para a função policial, uma vez que a função policial exige que seus profissionais reflitam incansavelmente durante sua rotina antes de tomar qualquer decisão.

Outro foco importante é o processo seletivo para ingresso nas carreiras policiais. Se já neste momento forem valorizadas outras características e conhecimentos, voltados para a dimensão preventiva da atividade policial, mais policiais com sensibilidade e conhecimento de temas importantes como diversidade, direitos humanos, mediação de conflitos, entre outros, ingressarão no quadro das polícias.

A formação profissional básica tem grande importância para a vida profissional do policial, principalmente por ser a responsável pela aquisição dos valores e crenças acerca da profissão e sobre o que é ser policial. Sendo assim, é importante aprimorar o modelo de formação existente atualmente, suas premissas para a conduta policial, os objetivos visados pelas instituições policiais em longo prazo e os meios utilizados para alcançá-los, desde o processo de seleção para ingressar nas carreiras. Somente assim será possível que os policiais formados sejam capazes de oferecer um serviço público de qualidade para a proteção e defesa da cidadania.

## **PROPOSTAS**



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

## **Geral**

- ✓ Reforçar a formação voltada para capacidade de lidar com a diversidade de perfis e com os públicos vulneráveis (crianças e adolescentes, mulheres, negros, LGBTT, entre outros), por meio da inclusão de integrantes de organizações não governamentais e representantes de movimentos sociais no corpo docente das academias.
- ✓ Preparar os profissionais da segurança pública para que estes saibam gerir as ferramentas de análise e informação para fins de gestão e aferição de resultados das atividades policiais.
- ✓ Preparar os profissionais da segurança pública para identificar, analisar e solucionar problemas de segurança pública (metodologia de policiamento orientado ao problema).
- ✓ Criar um corpo docente fixo e multidisciplinar na Academia e na Escola de Formação das duas polícias, permitindo que o professor se aproprie e se aprimore quanto ao conteúdo lecionado e as técnicas de ensino.
- ✓ Modificar a metodologia de ensino, permitindo o estabelecimento de diálogo entre alunos e professores e a reflexão sobre as ações policiais que serão adotadas no cotidiano da função profissional.
- ✓ Desenvolver disciplinas lecionadas conjuntamente para policiais civis e militares, de forma a criar maior interação entre os profissionais das duas corporações durante a formação e de aproximar as Academias de Polícia Militar e Polícia Civil.
- ✓ Incentivar a participação de policiais civis e militares nos cursos de especialização da rede de Altos Estudos em Segurança pública (RENAESP).

## **Polícia Civil**

- ✓ Reduzir a carga horária das disciplinas jurídicas no currículo de formação da Polícia Civil para focar em disciplinas como gestão, planejamento, criminologia, análise de provas, inteligência policial, psicologia e ciências sociais, permitindo que o policial atue de acordo com as demandas reais de sua função.
- ✓ Fortalecer a formação de Delegados, com ênfase em disciplinas de gestão e planejamento, contribuindo para aumentar a capacidade de gestão eficiente da unidade policial.
- ✓ Intensificar substancialmente os instrumentos de formação continuada para Polícia Civil.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

### **Polícia Militar**

- ✓ Reduzir a carga de disciplinas da área jurídica na formação dos oficiais da Polícia Militar, substituindo por disciplinas de gestão, planejamento, mediação de conflitos, técnicas de policiamento, uso inteligente e moderado da força, criminologia, análise de dados, desordem urbana, entre outras disciplinas que têm como princípio a filosofia da prevenção do crime e da violência e a proteção e defesa dos cidadãos.
- ✓ Investir em formação que fortaleça a capacidade de tomada de decisão durante as atividades policiais.
- ✓ Aprimorar a didática de ensino a partir da construção de um modelo teórico-prático para o ensino de procedimentos operacionais padrão.
- ✓ Intensificar os instrumentos de formação continuada, utilizando largamente a instrução em pleno serviço - que retira o policial da rua sem aviso prévio e o leva para o Batalhão para treinar os principais procedimentos utilizados.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

## Capítulo 2. Salários e Carreiras

De uma forma geral, no Brasil existe uma incompatibilidade entre a remuneração média do policial e a sua carga (emocional e física) de trabalho. A baixa remuneração traz como consequência a desmotivação do policial no exercício de sua função. A prática do “bico”<sup>1</sup> torna-se comum e é usada como alternativa para complementar a renda mensal. Além disso, os baixos salários são usados como justificativa para a corrupção no trabalho policial, que podem surgir tanto na atividade formal, como na informal.

O “bico” é ruim para o próprio policial, que trabalha sem nenhuma garantia, nem previdenciária, nem trabalhista, além de estar desprovido de todos os equipamentos de proteção e de atingir níveis elevados de stress por conta da jornada continua de trabalho. É ruim também para a sociedade, já que a atividade policial irregular dá margem a abusos que não têm como ser controlados. Para acabar com a prática do “bico” é preciso uma reforma profunda nas polícias e enquanto isso não ocorre, é possível adotar algumas medidas que dêem conta de controlá-lo melhor, oferecendo garantias para os policiais e a sociedade. A operação delegada, realizada em São Paulo, é um exemplo de medida intermediária, que formaliza o trabalho extra do policial, permitindo que ele trabalhe uniformizado e sob supervisão da polícia, diminuindo os riscos para o policial e para a sociedade.

A maneira como os profissionais podem construir carreira na polícia é outro ponto que merece destaque. Na Polícia Militar, por exemplo, o candidato que entrar na Escola Superior de Soldados seguirá a carreira de praça, cuja patente mais alta é a de subtenente, enquanto quem passar pela Academia do Barro Branco, seguirá a carreira de oficial, cujo ápice é a patente de Coronel. Essa dupla entrada dificulta muito que o oficial conheça na prática o trabalho de seus subordinados e que um praça chegue ao comando. O mesmo acontece na Polícia Civil que conta com formação específica para cada uma de suas 14 carreiras.

Na Polícia Militar existe um agravante na divisão das carreiras. Mesmo sendo pioneiro no Brasil na inserção de mulheres na corporação, o Estado de São Paulo ainda hoje mantém a separação entre os quadros de policial feminina e policial masculino, prática que já foi extinta em outras regiões do país. Como somente os policiais lotados no

---

<sup>1</sup> O “bico” é atividade irregular realizada por policial fora do horário de serviço. Via de regra, é uma atividade realizada na área da segurança privada.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

quadro de policiais masculinos podem ser nomeados para o Comando Geral da Polícia Militar, as mulheres ficam impedidas até hoje de chegar ao topo mais alto da carreira.

Já na Polícia Civil o problema mais grave está na falta de critérios claros e objetivos para a promoção nas carreiras, além de defasagem dos cargos à luz das demandas atuais. Das 14 carreiras existentes, metade perdeu sua função como é o caso do motorista de viatura, já que hoje todos os policiais civis são obrigados a ter CNH – Carteira Nacional de Habilitação – ao entrar na corporação. Assim como o cargo de carcereiro que deixa de ter função a medida que são extintas as carceragens nos distritos policiais.

O bom trabalho policial depende de reformas, melhorias e modernização constante de sua carreira. O gestor da segurança pública também precisa focar sua atenção em pontos como salário, escala de trabalho, plano de carreira e outros pontos que envolvam a profissão. Assim, o policial se sentirá reconhecido e valorizado pelos seus superiores e pela sociedade na medida em que é cobrado por esses.

## **PROPOSTAS**

### **Geral**

- ✓ Apoiar o estabelecimento de um piso remuneratório definido em lei federal para as polícias militar, civil e corpo de bombeiros.
- ✓ Implementar um programa de acompanhamento psicológico preventivo a todos os policiais - inclusive aos que vão se aposentar, aos que ficaram inválidos em razão da profissão e aos inativos - visando a detecção prévia de distúrbios psíquicos, em razão de problemas familiares, financeiros, por desvios comportamentais e outros, bem como a ampliação do acompanhamento psicológico dos policiais envolvidos em eventos traumáticos.

### **Polícia Civil**

- ✓ Tornar a carreira mais estimulante para os policiais civis, por meio das seguintes ações:



Instituto **SoudaPaz**

### A paz na prática

1. Promover reforma da Polícia Civil, com a redução e reorganização das carreiras e implantação de plano de carreira que propicie a efetiva avaliação do policial (com descrição dos cargos, critérios claros de promoção e redução do número de carreiras).
2. Manter a Portaria 22 da DGP, de 2010, que estabelece os procedimentos administrativos, exigindo a apresentação de justificativa clara para a transferência de policiais civis.
3. Estabelecer a aposentadoria compulsória para os Delegados que ocupem o cargo de Delegado Geral da Polícia Civil de São Paulo, facilitando a implementação de todas as mudanças necessárias, durante sua gestão.
4. Estabelecer que Delegados de Classe Especial só possam ficar por até 8 anos no cargo.
5. Acabar com a possibilidade do Serviço de Investigações Gerais (SIG) avocar casos, permitindo que os Delegados Distritais possam concluir todos os inquéritos, dos mais simples aos mais complexos.

### **Polícia Militar**

- ✓ Tornar a carreira mais estimulante para os policiais militares, por meio das seguintes ações:
  1. Acabar com a separação entre as carreiras de praças e oficiais, criando entrada única na Polícia Militar (circulo único de polícia), permitindo que todos os policiais possam ascender profissionalmente e tenham a possibilidade de ocupar os cargos mais altos da corporação, inclusive o de Comandante Geral.
  2. Extinção do Quadro de Oficiais da Polícia Feminina (QOPF), para que as novas policiais façam parte de um quadro único – Quadro de Oficiais da Polícia Militar – QOPM, que já existe e é ocupado só por homens.
  3. Transformação gradual da jornada de trabalho da Polícia Militar de 12 por 36 e colocar todos os operadores em jornada de 8 por 16 horas diárias, como em todas as profissões.
  4. Aumentar o alcance da Operação Delegada, estimulando que governo e prefeitura contratem o policial no horário da folga como medida intermediária para desestimular o bico.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

5. Aumentar o tempo limite de ocupação dos cargos de Coronéis de 5 para o máximo de 8 anos, de forma a manter por mais tempo na carreira bons profissionais que se aposentam muito cedo.



### **Capítulo 3. Fortalecimento de Mecanismos de Controle Interno e Externo**

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações policiais diz respeito a capacidade limitada de supervisionar e fiscalizar as unidades policiais e seus integrantes, bem como gerar respostas no que diz respeito à identificação e apuração dos crimes praticados por policiais.

A corrupção e a violência nas polícias estaduais, civis e militares, é um problema bastante grave no Brasil. Além dos prejuízos enormes gerados pela corrupção, pois todo investimento feito na segurança pública se perde, essas ações são responsáveis por gerar desconfiança e medo da população nos agentes institucionais, corroendo a imagem da corporação junto à sociedade.

O controle efetivo sobre a atividade policial deve ser realizado por meios de estratégias e órgãos distintos e complementares. A primeira forma de controle, mais estrutural, é o controle interno, realizado de dentro para fora das polícias, por meio de procedimentos cotidianos de trabalho, de responsabilização dentro da própria escala hierárquica e do fortalecimento de órgãos internos, como a corregedoria, por exemplo. Para complementar o controle interno, são fundamentais as instâncias de controle externo, compostas pela Ouvidoria de Polícia, pelo Ministério Público e pela sociedade civil e meios de comunicação. O controle externo é fundamental para controlar os excessos cometidos, além de também exercer um controle positivo, procurando atuar e sugerir medidas que visem melhorar procedimentos, antes que abusos aconteçam.

Em São Paulo, as Corregedorias têm como principal problema o fato de ser composta por policiais que terão como função investigar seus colegas de profissão. O agravante surge quando o policial que compõe a corregedoria volta às ruas e passa a trabalhar em parcerias com policiais que outrora investigou. Outro ponto deficiente é que, embora a corregedoria tenha como função investigar desvios de conduta, na prática boa parte das denúncias são encaminhadas para a unidade em que o policial acusado trabalha, para que esta realize a investigação e remeta as conclusões à Corregedoria.

Há alguns avanços, como a subordinação da Corregedoria da Polícia Civil direta ao gabinete do Secretário, realizada com o objetivo de fortalecer as investigações de desvios de conduta e crimes praticados por policiais. Contudo, os avanços conseguidos

ainda são pequenos e é necessário investir mais em políticas voltadas ao fortalecimento de mecanismos de controle

Em relação à Ouvidoria de Polícia, o Estado de São Paulo foi o pioneiro à criá-la, porém, ela ainda tem obstáculos em sua rotina, como a falta de condições adequadas para a realização do seu trabalho devido aos poucos recursos financeiros e o insuficiente número de funcionários. Além disso, a Ouvidoria não tem autonomia para investigar por conta própria e todas as queixas dirigidas a ela são repassadas para a própria polícia investigar. Ou seja, as queixas são encaminhadas para as corregedorias de polícia para que esta investigue e responda.

Já o Ministério Público, que tem atribuição constitucional de exercer o controle externo da atividade policial, precisa organizar sua capacidade fiscalizatória, principalmente em relação aos inquéritos policiais. Inquéritos mal feitos geram impunidade e o MP pode cobrar a melhoria técnica de cada inquérito elaborado, trabalhando em parceria com a Polícia Civil. Além disso, é importante ter procedimentos sistematizados para orientar como se dará esse controle externo exercido pelo MP sobre as polícias.

Para alcançarmos um maior controle da atividade policial é preciso reduzir a distância existente entre a presença formal e a atuação efetiva destes órgãos, identificando os obstáculos existentes e propondo modos de encurtar a distância. A consolidação de órgãos mais harmônicos e integrados permitirá que o trabalho policial seja efetivo tanto para a população quanto para a própria polícia, na medida em que o controle adequado consolida o bom trabalho policial.

## **PROPOSTAS**

### **Geral**

- ✓ **Integrar as corregedorias da Polícia Civil e da Militar, criando uma Corregedoria única, subordinada diretamente ao Secretário de Segurança do Estado.**
- ✓ Criar uma carreira de Corregedor da polícia, bem como carreiras específicas para os profissionais policiais que trabalharem na corregedoria.
- ✓ Fortalecer a Ouvidoria, a partir da atribuição de corpo próprio de funcionários e autonomia administrativa e financeira, contribuindo para maior autonomia na sua atuação.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

- ✓ Garantir o acesso total da Ouvidoria as informações de todos os inquéritos.
- ✓ Estimular maior participação da sociedade civil no Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana (CONDEPE) e na indicação do ouvidor.

### **Ministério Público:**

- ✓ Efetivar o controle externo da atividade policial previsto constitucionalmente como atribuição do Ministério Público, por meio do efetivo acompanhamento dos inquéritos policiais, da fiscalização dos abusos e de uma maior aproximação do MP das atividades policiais cotidianas.
- ✓ Negociar e fiscalizar propostas coletivas com os comandos e chefias das polícias para diminuir condutas ilegais e irregulares, por meio da assinatura de Termos de Ajuste de Conduta (TACs) que estabeleçam metas concretas para, por exemplo, reduzir a violência policial.

### **Polícia Militar**

- ✓ Rever os procedimentos de controle interno que prevêm que a primeira investigação de desvio de conduta dos policiais militares seja feita pelo próprio batalhão onde este atua.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

#### **Capítulo 4. Redução da Letalidade**

Nos últimos anos, houve uma queda significativa no índice de letalidade policial no Estado de São Paulo. Entre as medidas tomadas para o alcance deste resultado está a criação, no ano de 2005, da Comissão de Letalidade - composta por policiais, membros da sociedade civil organizada e representantes do poder público - que tem como principal objetivo desenvolver estratégias visando a redução da letalidade policial. Em 2005 também foi atingido o nível de letalidade mais baixo da década em um trimestre.

Entretanto, no ano de 2009, o índice de letalidade da Polícia Militar do Estado de São Paulo aumentou 36% e gerou grande preocupação. A polícia, mesmo tendo o poder legal de usar a força, não pode utilizá-la indiscriminadamente. O uso da força física não pautada em lei é considerado como violência policial e quando essa violência resulta em evento morte, o problema torna-se extremamente grave.

A letalidade policial, principalmente quando não é responsabilizada e punida, é uma preocupação cada vez mais presente porque coloca em cheque toda a estrutura policial, uma vez que matar não é sinônimo de bom trabalho policial, ao contrário. O aumento dos índices suscita a dúvida de quais são as mensagens que os policiais da ponta estão recebendo sobre sua função.

É importante ressaltar, que a maior parte das soluções geradas até hoje são voltadas apenas para a identificação e a punição de policiais responsáveis pela prática da violência. Esta orientação maximiza a importância de fatores individuais e minimiza a importância de fatores organizacionais, políticos e institucionais associados à letalidade policial, bem como minimiza a responsabilidade dos gestores pela prática da violência policial. Poucas práticas de controle estão voltadas para a profissionalização das organizações policiais e dos agentes policiais, mesmo sendo tão imprescindíveis para o controle da violência policial.

A punição de agentes policiais é importante e deve ser aprimorada, mas de igual importância são as estratégias que visam a identificar e a modificar fatores organizacionais, políticos e institucionais que contribuem para a violência policial letal, apontando a responsabilidade sobre esse tipo de violência de gestores e não apenas dos agentes policiais.

## **PROPOSTAS**

### **Geral**

- ✓ Manter no Comando de Policiamento da Capital (CPC) e ampliar para todos os outros grandes comandos do estado o Estudo de Caso de Ocorrência de Alto Risco (ECOAR), procedimento de estudo das ocorrências de alto risco (com disparo de arma de fogo), mediante a convocação pelo comandante do grande comando de todos os policiais envolvidos para discutir e esclarecer os fatos.
- ✓ Manter a divulgação trimestral dos índices de letalidade policial pelo site da Secretaria de Segurança Pública.
- ✓ Autoridades como Governador, Secretário de Segurança Pública e Comandante Geral da Polícia Militar devem permanentemente defender em seus discursos públicos a valorização da vida e não aceitação da violência policial e da letalidade praticadas pelos operadores da Segurança Pública.
- ✓ Reforçar a aplicação do Método Giraldi de tiro defensivo na preservação da vida.
- ✓ Fortalecer a Comissão de Letalidade com participação ativa da sociedade civil, permitindo a identificação dos fatores que aumentam o risco de letalidade em ações envolvendo policiais e a proposição de medidas para a redução da letalidade e de aprimoramento das estruturas investigativas.
- ✓ Possibilitar aos membros da Comissão de Letalidade o acesso sistemático aos dados produzidos pelas Corregedorias, pela Ouvidoria e pela Coordenadoria de Análise e Planejamento de todas as ocorrências com resultado letal envolvendo policiais em que conste data, horário e local dos fatos e transcrição do histórico, focando na transparência dos dados e na publicização da informação.
- ✓ Realizar um diagnóstico institucional para entender se há o uso abusivo da força e as características das Resistências Seguidas de Morte registradas pelas polícias de São Paulo.



Instituto **SoudaPaz**

### A paz na prática

- ✓ Alterar a classificação das mortes cometidas por policiais em serviço, de “resistência seguida de morte” para homicídio, possibilitando a correta investigação e julgamento.
- ✓ Aplicar a resolução SSP-110, de 2010, que estabelece a obrigatoriedade de que nos crimes contra a vida, cujos autores forem policiais militares, sejam imediatamente apresentados à autoridade da Polícia Civil para as devidas providências.
- ✓ Criar uma equipe especial de investigadores da polícia vinculados ao DHPP responsável pelos casos de assassinatos cometidos pela polícia e que esta equipe seja acompanhada rotineiramente por promotores do Ministério Público.
- ✓ Estabelecer e fazer respeitar rigorosamente um protocolo de cena de crime que permita que as vítimas recebam atenção médica adequada, mas que dificulte que os policiais exerçam falso socorro e outras técnicas de encobrimento.
- ✓ Fortalecer o PAAPM (programa de acompanhamento e apoio ao policial militar), por meio da revisão e aprimoramento dos seus mecanismos e da mudança da imagem do programa dentro da corporação, garantindo que o policial envolvido em conflito receba atendimento psicológico adequado.
- ✓ Criar mecanismos para focar a atenção em policiais que tem um alto índice de eventos com morte – mais de 2 ocorrências –, tornando mais rígida a averiguação de procedimentos.
- ✓ Indenização por parte do estado em todos os casos em que ficar provado que houve desproporcional uso da força letal por parte dos policiais.
- ✓ Nos casos de homicídio, fazer constar obrigatoriamente dos laudos:
  - Se houve ou não preservação do local;
  - Quantidade, distância e direção dos disparos;
  - Dia e hora do fato;
  - Local da ocorrência (logradouro público, local ermo, mal iluminado);
  - Hora em que a perícia foi convocada e identificação de quem a requereu;
  - Se a morte ocorreu durante flagrante, perseguição ou blitz.
- ✓ Fornecer à Ouvidoria de Polícia 100% das comunicações/BOs das resistências seguidas de morte e de homicídios cometidos por policiais, como recebem as corregedorias.
- ✓ Apresentar índice de esclarecimento de casos de homicídios envolvendo policiais.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

## **Capítulo 5. Gestão e Publicidade da Informação**

A informação é a principal ferramenta do trabalho policial, pois sem saber onde e como os crimes acontecem, o alcance da atividade policial diminui significativamente. A criação do Infocrim - um banco de dados informatizado que possibilita, em tempo real, mapear os crimes do Estado – veio contribuir para a gestão de informação.

Esta ferramenta possui algumas limitações, como o fato de ser alimentado apenas por informações dos Boletins de Ocorrência, ou seja, somente aquilo que foi reportado a polícia através do registro de ocorrência ou do pedido de atendimento. Como os dados oficiais produzidos na área de Segurança Pública usam apenas os dados reportados, todos os casos de desinteligência – como são chamadas as discussões e agressões morais entre pessoas - só chegam à delegacia quando é registrado um crime, caso contrário, esses dados ficam em posse apenas da Polícia Militar e não viram estatísticas. Para um planejamento adequado da atuação policial, é imprescindível fornecer ao gestor acesso a outras fontes de informação.

A Pesquisa de Vitimização é uma ferramenta que contribui para minimizar este problema. Nos moldes de um senso, a pesquisa avalia a quantidade de crimes que não são registrados pelas instituições policiais, investiga o nível da “sensação de insegurança” da população e levanta o grau de satisfação a respeito das instituições policiais. Porém, mesmo sendo realizada periodicamente, a Pesquisa não é divulgada e seus dados não podem ser utilizados como base de informação, impedindo o acesso mais preciso a incidência de crimes por áreas e o levantamento dos tipos de pessoas mais expostas à violência.

Outra ressalva é a falta de integração entre os bancos de dados da polícia civil e da polícia militar. Cada uma das instituições faz o registro em um sistema separado e age como se tivesse o monopólio das informações conseguidas. Até hoje, não existe nenhum sistema que una os dados, que deveriam ser, por motivos óbvios, utilizados pelas duas corporações.

Os avanços também dependem de ter gestores e policiais preparados para utilizar e manipular as informações disponíveis. Na prática, os avanços tecnológicos de nada adiantam diante de policiais pouco preparados para manipular e utilizar as informações disponíveis. É urgente a necessidade de capacitar os profissionais da área



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

para que saibam gerir as ferramentas de análise e informação para fins de gestão e aferição de resultados das atividades policiais.

Todo processo de planejamento e tomada de decisão sobre alternativas de ação, prioridades e metas devem estar embasadas em informações sistemáticas. O acesso a diferentes tipos de informação possibilitará a elaboração de políticas públicas adequadas para a área de segurança, condizentes com a realidade de cada região.

## **PROPOSTAS**

### **Geral**

- ✓ Manter a elaboração da pesquisa de vitimização no Estado de São Paulo.
- ✓ Disponibilizar o conteúdo da Pesquisa de Vitimização para uso das polícias e divulgar seus resultados periodicamente para a população.
- ✓ Continuar cumprindo a lei de publicação de dados de trimestral.
- ✓ Aumentar o nível de desagregação dos dados na publicação de dados pela Secretaria de Segurança na capital, por distrito policial.
- ✓ Preparar os policiais civis e militares para que saibam gerir as ferramentas de análise e informação para fins de gestão e aferição de resultados das atividades policiais.
- ✓ Aprimorar o INFOCRIM para que seja melhor utilizado pelos operadores da segurança pública.
- ✓ Uniformizar a inserção de dados no INFOCRIM de modo que todos os dados computados possam ser comparados e melhor utilizados.
- ✓ Ampliar para todo o estado o alcance do INFOCRIM que hoje só está disponível na Capital, Região Metropolitana, Campinas e Região e alguns pontos da Baixada Santista.
- ✓ Georreferenciar todo o Estado no INFOCRIM, permitindo que todas as polícias do Estado possam elaborar mapas criminais.
- ✓ Incluir todas as informações de armas apreendidas, roubadas, perdidas e furtadas no Infocrim.
- ✓ Colaborar com pesquisas nacionais, enviando todos os dados disponíveis referentes ao estado de São Paulo.





Instituto **SoudaPaz**

### A paz na prática

- ✓ Utilizar no planejamento das ações policiais as bases de informação da Polícia Militar, que possuem um recorte específico diferenciado das informações provenientes dos BOs, assim como utilizar também as bases de dados provenientes dos municípios (em especial das guardas municipais), do governo federal (em especial Infoseg, mas também cadastros de armamentos, etc) e dos demais estados, sobretudo em áreas de fronteira e em que há compartilhamento de problemas relacionados ao crime e à segurança.
- ✓ Utilizar bases cartográficas de escolas, hospitais, prédios da administração pública, praças, parques e demais áreas de interesse.
- ✓ Georreferenciar informações de outras fontes como disque denúncia e pesquisas de vitimização no planejamento da ação policial.
- ✓ No caso dos homicídios e roubos, especificar aqueles com envolvimento de arma de fogo.
- ✓ No caso de apreensão de drogas e armas, especificar os tipos de armas e drogas apreendidas, bem como quantidade.
- ✓ Divulgar o índice de veículos recuperados.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

## **Capítulo 6. Gestão e Integração**

Para garantir segurança pública de qualidade, é importante concebê-la como uma política pública, com a consecução de todos os passos necessários para sua implementação. É preciso fortalecer e qualificar o órgão de gestão da política, a Secretaria de Estado da Segurança Pública, responsável por planejar e monitorar a política definindo as prioridades da gestão, além de promover a melhoria da gestão das instituições policiais, órgãos responsáveis por executar as ações que concretizam a segurança pública. Nesse sentido, é fundamental investir em mecanismos de gestão das polícias, bem como na integração das atividades policiais, sempre almejando a melhoria do serviço prestado à população.

Os obstáculos para uma gestão de qualidade na Segurança Pública começam na diferenciação e a separação das forças policiais. Mesmo estando divididas, as forças policiais devem operar em caráter de cooperação para controlar a criminalidade. A falta de integração entre as polícias prejudica a qualidade do serviço prestado.

Por exemplo, no ano de 2008, o Estado de São Paulo presenciou uma grande disputa entre as duas polícias por causa da greve da Polícia Civil. A rivalidade que já existia entre as corporações aumentou consideravelmente e acentuou ainda mais a hostilidade e a falta de diálogo entre as mesmas. A Secretaria de Segurança Pública precisa assumir seu papel de gestora e criar mecanismos efetivos para superar essas rivalidades e promover a integração.

Outro aspecto relevante é fortalecer a gestão orientada por resultados. A ausência de critérios objetivos e tecnicamente adequados de avaliação do trabalho policial é uma grave limitação existente. A falta de um sistema confiável e realista de monitoramento e avaliação do trabalho policial tem comprometido a capacidade das polícias de justificar a sua estrutura, o seu efetivo, suas despesas, seus investimentos, seus resultados.

A racionalização da distribuição do efetivo e das unidades policiais é outro ponto importante para ser planejado e executado a partir de critérios técnicos e objetivos, dentro do planejamento mais amplo da política de segurança.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

Por fim, o planejamento da política de segurança pública deve considerar também a integração com as diferentes esferas de governo, como a federal e municipal, além da integração com outras pastas, como educação, saúde e assistência social.

## **PROPOSTAS**

### **Geral**

- ✓ Fortalecer a Secretaria de Estado da Segurança Pública como órgão gestor da Política de Segurança Pública do Estado de São Paulo, com investimento em profissionais não policiais e com o aumento da capacidade de planejamento e gestão.
- ✓ Profissionalizar os policiais civis e militares em gestão da segurança.
- ✓ Estimular reuniões periódicas entre delegados titulares e comandantes de companhia de uma mesma região para discutir problemas e operações locais.
- ✓ Desenvolver disciplinas lecionadas conjuntamente para policiais civis e militares, de forma a criar maior integração entre os profissionais das duas corporações durante a formação e de aproximar as Academias de Polícia Militar e Polícia Civil.
- ✓ Integrar os setores de atendimento a chamadas e de informação e inteligência da polícia civil e militar.
- ✓ Incentivar a participação de policiais civis e militares nos GGIs municipais.
- ✓ Criar uma política permanente para manutenção do efetivo, não deixando margem para déficit de policiais como ocorre atualmente com os altos números de aposentadoria.
- ✓ Retirar o Departamento de Trânsito da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo e colocar na Secretaria de Estado dos Transportes.

### **Polícia Civil**

- ✓ Criar critérios claros e objetivos (baseados na população e incidência criminal, por exemplo) para a distribuição das Delegacias, racionalizando o número de delegacias existentes e estimulando a atuação integrada entre diferentes distritos policiais.
- ✓ Reformular o trabalho prestado pelos Distritos Policiais, visando a retirada das carceragens dos distritos, a reforma do ambiente, o investimento em



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

treinamento dos profissionais, a contratação de profissionais de outras áreas - como psicólogos e assistente social.

- ✓ Criar políticas de atendimento a grupos específicos (mulheres, crianças e idosos) e de administração de conflitos dentro das Delegacias de Polícia.
- ✓ Criar indicadores de qualidade com metas de atendimento e metas de esclarecimento de procedimentos criminais.
- ✓ Melhorar a tecnologia implantada nas delegacias de polícia para evitar que o sistema caia com frequência e provoque atrasos no atendimento a população.
- ✓ Expandir o número de crimes que possam ser notificados pela internet.
- ✓ Implantar um sistema de prestação de contas para a vítima (um tipo de sistema de atendimento ao usuário –SAU).
- ✓ Implantar um boletim de informação de desaparecidos em uma plataforma integrada e colaborativa.

### **Polícia Militar**

- ✓ Aumentar o número de policiais dedicados à atividade de policiamento, por meio da diminuição efetiva do número de policiais militares alocados em funções administrativas.
- ✓ Articular os comandantes de companhia com os prefeitos locais (no caso da capital, com os subprefeitos), a fim de realizar a prestação de contas dos trabalhos realizados para as autoridades municipais.
- ✓ Colocar GPS em todas as viaturas para facilitar o trabalho do COPOM e possibilitar o controle das ações de cada viatura.

## **Capítulo 7. Valorização do Policiamento Comunitário e Integração com a Sociedade**

Entre os grandes avanços da Polícia de São Paulo, está a implementação do modelo de Policiamento Comunitário em 1997 trazendo uma nova maneira de pensar o conceito da atividade policial. O policial passa, obrigatoriamente, a ter que conhecer a área em que atua, as pessoas em que nela vivem, quais os crimes que mais ocorrem na região e qual a relação desses crimes com as condições sociais da população. Esse modelo tem gerado experiências muito positivas, possibilitando a construção de novos laços e a redução nos índices de criminalidade.

Mesmo com o novo modelo, ainda existe a concepção de que o trabalho de polícia “de verdade” é a captura de criminosos perigosos, o enfrentamento armado com bandidos e tiroteios. Na prática, a maior parte das ocorrências atendidas pela polícia não são criminais e o modelo focado apenas no confronto enfraquece as estratégias de prevenção, sem trazer resultados positivos para a segurança pública e contribuindo para aumentar a distância entre a polícia e a população.

É necessário fortalecer a filosofia de policiamento comunitário dentro das instituições policiais, para, assim, conseguir superar as concepções tradicionais de polícia, deixando de lado a ideia de que a prevenção do crime e da violência deve ser executada unicamente pelos setores responsáveis por políticas sociais, econômicas e culturais e não pelas áreas de segurança pública.

### **PROPOSTAS**

#### **Geral**

- ✓ Aumentar o investimento – financeiro e administrativo - em Polícia Comunitária, visando aumentar o alcance do programa.
- ✓ Fortalecer a divulgação para os membros de todas as instituições policiais de que Polícia Comunitária é uma filosofia e não apenas no programa de policiamento.
- ✓ Fortalecer a aproximação entre Polícia e Comunidade através de campanhas periódicas de divulgação do trabalho policial.
- ✓ Investir, ampliar e fortalecer ações de policiamento comunitário.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

- ✓ Criar um fundo específico para apoiar projetos promovidos pelos policiais com o objetivo de aproximar a instituição policial da comunidade.
- ✓ Criar mecanismos de valorização institucional do Policiamento Comunitário.
- ✓ Revitalizar os CONSEGs:
  - Fortalecer a Coordenadoria dos CONSEGs como órgão capaz de propor e gerir uma política os CONSEGs no Estado de São Paulo;
  - Investir na qualificação dos membros natos (policiais) e diretoria (sociedade civil) dos CONSEGs para que possam ampliar as potencialidades deste espaço democrático e atuar de maneira integrada;
  - Indicar policiais para serem membros natos de acordo com o seu perfil articulador e mobilizador;
  - Disponibilizar recursos financeiros para mobilizar a comunidade e potencializar as ações, possibilitando a autonomia e independência do CONSEG;
  - Investir na divulgação dos CONSEGs (para a população e para o corpo policial);
  - Buscar aproximação com a gestão municipal para o encaminhamento de demandas, uma vez que a maioria delas diz respeito à prefeitura e esta tem afirmado cada vez mais seu papel na segurança pública e prevenção da violência.

### **Polícia Civil**

- ✓ Aprimorar o atendimento ao cidadão e a melhoria da função investigativa da polícia civil, através da padronização arquitetônica, técnica e operacional das delegacias.
- ✓ Fortalecer a transparência e a prestação de contas nas delegacias, para que a população possa ter acesso aos dados de sua região.

### **Polícia Militar**

- ✓ Estabelecer que as Bases Comunitárias de Segurança sejam subordinadas a Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos e não mais as Companhias de sua área de atuação como acontece atualmente.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

- ✓ Oferecer cursos de formação em policiamento comunitário para todos os comandantes de Companhia do Estado.
- ✓ Preparar os policiais que atuam diariamente nas ruas para que possam realizar abordagens policiais seguindo rigorosamente os procedimentos operacionais padrão.
- ✓ Informar a população sobre os procedimentos de abordagem adotados e quais são os comportamentos esperados tanto para o cidadão, como para o policial.

## **Capítulo 8. Inteligência e Investigação**

A confusão das rotinas de inteligência e de investigação gera uma grande dificuldade de apresentar resultados satisfatórios. É importante distinguir as competências e as esferas de atuação dos serviços de inteligência policial dos serviços de investigação, pois ainda que os dois tenham como matéria-prima a coleta, a análise e o uso de informações, a finalidade destes dois setores é bastante distinta.

A atividade central da inteligência policial é a antecipação ao crime, conseguida a partir de informações amplas e detalhadas dos cenários criminais que auxiliam no processo de tomada de decisão. A investigação, por sua vez, entra no cenário policial quando o crime já ocorreu, com o objetivo de diminuir os problemas gerados com a impunidade. É evidente que durante a investigação também é necessário utilizar a inteligência policial, porém a atividade de inteligência não se restringe apenas a este processo.

No cenário policial, existe uma forte rivalidade entre o setor de inteligência e os setores de investigação, por não ter uma delimitação institucional clara destes setores e da ausência de comunicação entre eles. O conhecimento produzido pelos analistas dos dois setores, torna-se indispensáveis tanto no trabalho diário dos investigadores quanto no planejamento do policiamento de rua. Por conta disso, a cooperação entre estes segmentos é fundamental.

Outro aspecto que não pode ser deixado de lado é o baixo índice de elucidação dos crimes em todo o país. Este ponto aparece como resultado de um problema bastante complexo. A “lei do silêncio” - na qual testemunhas de um crime raramente oferecem informações a polícia -, a escassez e a demora de laudos periciais, as deficiências nas condições de trabalho e a corrupção no processo de investigação estão entre os



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

obstáculos que influenciam diretamente as investigações policiais e geram em toda a população a sensação de que este é o país da impunidade.

Para mudar esse quadro, é necessário investir maciçamente na polícia. O investimento em inteligência policial é fundamental para que o trabalho da polícia seja mais eficiente. Sem este investimento, a capacidade de planejar e de agir antecipadamente em relação aos fenômenos criminais fica muito prejudicada, diminuindo parte significativa do mandato policial, que é prevenir a ocorrência de crimes e violências. Além disso, sem uma capacidade investigativa consolidada, a polícia também deixa realizar outra grande parte do seu trabalho, que é a capacidade de investigar e elucidar crimes.

As propostas para o setor de inteligência policial estão divididas entre os capítulos de Formação Cidadã, Gestão e Publicidade da Informação, Gestão e Integração e Valorização do Policiamento Comunitário e Integração com a Sociedade. Neste capítulo, enfatiza-se as propostas para melhorar o setor de investigação.

## **PROPOSTAS**

### **Geral**

- ✓ Qualificar os policiais, para a atividade de investigação, a começar pelo incremento da carga horária a ela destinada nos currículos dos cursos de formação, sem excesso de formalidades.
- ✓ Accountability e direcionamento de esforços no sentido da especialização das investigações, a partir de um Modelo de “Gestão por Resultados” com ciclos regulares e sistemáticos de: organização de bases de dados e produção de diagnósticos, análise de modelagem de problemas de segurança pública, implementação de ações e intervenções integradas, avaliação e monitoramento da efetividade das intervenções e do cumprimento das metas estabelecidas.
- ✓ Reestruturar a distribuição do efetivo policial, de forma que mais policiais possam se dedicar a atividades de investigação.
- ✓ Integrar polícias civil e militar em atividades de investigação.
- ✓ Adaptar a investigação criminal e as instituições envolvidas no processamento de crimes ao ritmo e às dinâmicas impostas pelo fenômeno criminal contemporâneo, conciliando agilidade, eficácia e preservação das garantias e direitos fundamentais.





Instituto **SoudaPaz**

### A paz na prática

- ✓ Criar mecanismos que promovam a efetivação e a agilidade na elaboração de laudos periciais.
- ✓ Estabelecer estratégias objetivas de priorização das demandas de investigação (que não apenas os casos de mais fácil elucidação, maior repercussão ou de maior cobrança por parte de terceiros ou das partes envolvidas) para o bom funcionamento das Delegacias de Polícia, uma vez que nem os recursos humanos, nem a estrutura disponível conseguem fazer face à demanda.
- ✓ Implantar o inquérito policial informatizado.
- ✓ Implantar o auto-atendimento para a elaboração de BOs.
- ✓ Implantar um sistema de prestação de contas para a vítima (um tipo de sistema de atendimento ao usuário –SAU).
- ✓ Capacitar todos os policiais do estado para a utilização do RDO (Registro Digital de Ocorrência).
- ✓ Criar parâmetros físicos mínimos para que a construção dos distritos policiais comporte as necessidades de trabalho da Polícia Civil.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

## **Capítulo 9. Perícia**

Com o conhecimento e as ferramentas necessárias, a perícia é uma importante peça da segurança pública no país por levantar evidências científicas que possibilitem a reconstrução dos fatos de maneira a orientar a investigação policial e o processo criminal.

O ideal é que o trabalho da perícia esteja bastante próximo do setor de investigações, pois o perito estabelece parte da história do crime, aquela que aparece no cenário a ser investigado e o investigador policial fará a reconstituição do resto da história - desde o planejamento do ato, passando pela consumação até o que foi feito depois do crime. Esta interação permite que o trabalho decorra de forma que ambos, investigador e perito, possam trocar impressões e complementarem as visões sobre as vertentes do crime. A Polícia Civil de São Paulo possui alguns setores com esta dinâmica, como o DHPP (Departamento de Homicídios e Proteção a Pessoa). Contudo, parece que o número reduzido de peritos não permite uma interação maior, com todos os outros departamentos e unidades.

Além disso, a lentidão na elaboração dos laudos periciais apenas dificulta a realização dos inquérito policiais. Atualmente, um laudo contábil pode demorar até um ano para ser elaborado, em um inquérito de fraude dentro de uma empresa.

Entretanto, mesmo próximos aos investigadores, a autonomia da perícia é fundamental para garantir a isenção na produção de provas. Principalmente nos crimes cometidos por agentes do estado, a subordinação da perícia dificulta a reunião de provas e, conseqüentemente, o andamento das investigações. Além disso, sob a tutela da polícia, os peritos ficam expostos a pressões corporativas, o que compromete a imparcialidade necessária à busca de provas para condenar culpados ou absolver inocentes.

A Polícia Técnico-Científica também enfrenta dificuldades mais pontuais, como o constante desrespeito aos procedimentos de preservação dos locais de crime, a falta de incentivo ao aperfeiçoamento do perito, a inexistência de convênios com instituições de ensino e pesquisa, a morosidade na entrega de laudos gerada pela excessiva carga de exames por perito, a instalações físicas inseguras, impróprias e no limite de suas capacidades funcionais.



Instituto **SoudaPaz**

A paz na prática

Os resultados dos inquéritos policiais e a baixa elucidação dos crimes mostram que é urgente o maior investimento na Polícia Técnico-Científica. A velha máxima de que a polícia prende e a Justiça solta é sustentada, muitas vezes, pela debilidade da perícia em construir provas periciais adequadas.

## **PROPOSTAS**

### **Geral**

- ✓ Implementar gradativamente a autonomia operacional da atividade pericial.
- ✓ Envolver a maior integração com órgãos de investigação, aproximando perito e investigadores, a fim de melhorar a qualidade dos inquéritos elaborados.
- ✓ Definir e implantar plano de cargos e salários, com critérios bem definidos de promoção.
- ✓ Gerenciar a atividade pericial, otimizando o uso dos recursos públicos.
- ✓ Gerenciar a atividade pericial, cobrando fortemente o cumprimento dos prazos legais, bem como reduzindo as pendências existentes em termos de laudos periciais requisitados e ainda não elaborados.
- ✓ Fortalecer a troca de informação entre as polícias civis, militares e técnico-científica.
- ✓ Capacitar as policiais estaduais e as guardas municipais, bem como disponibilizar materiais, acessórios e dispositivos pertinentes, de modo a assegurar a preservação de local de crime.
- ✓ Capacitar policiais civis sobre os procedimentos necessários para requisitar laudos periciais, de modo a minimizar a ocorrência de re-elaboração de laudos e, também, maximizar o nível de entendimento do conteúdo dos laudos por parte das autoridades requisitantes.
- ✓ Viabilizar recursos materiais necessários à realização plena das atividades periciais, incluindo a modernização dos acessórios, dispositivos, equipamentos e sistemas especializados, com a imprescindível manutenção e treinamento quanto ao uso.
- ✓ Adequar as instalações físicas dos Institutos e dos Laboratórios, tanto em termos de espaço físico, como de condições de trabalho.



Instituto **SoudaPaz**

### A paz na prática

- ✓ Utilizar sensores sonoros interligados a GPS transmitidas a centrais que possibilitam a determinação imediata do local do tiro e acionamento de equipes Policiais próximas, com chegada ao local em curtíssimo espaço de tempo;
- ✓ Criar centros de custódia, bem como manter a cadeia de custódia que já existe para armas e objetos utilizados em crimes.