



**SECRETARIA  
NACIONAL DE  
SEGURANÇA  
PÚBLICA**



**MODERNIZAÇÃO  
DA POLÍCIA CIVIL  
BRASILEIRA**

Aspectos Conceituais,  
Perspectivas e Desafios

Ministério  
da Justiça





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

# **MODERNIZAÇÃO DA POLÍCIA CIVIL BRASILEIRA**

**Aspectos Conceituais, Perspectivas e Desafios**

**AGOSTO 2005**



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**MINISTRO DA JUSTIÇA  
Márcio Thomaz Bastos**

**SECRETÁRIO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA  
Luiz Fernando Corrêa**

**GRUPO DE TRABALHO – PORTARIA Nº 2, DE 21 DE DEZEMBRO  
DE 2004, DOU Nº 10, SEÇÃO 2, DE 14 DE JANEIRO DE 2005,  
composto pelos seguintes representantes:**

**Secretaria Nacional de Segurança Pública  
Dagoberto Albernaz Garcia  
Hélio Pacheco Leão  
Pehkx Jones Gomes da Silveira**

**Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal  
Wilmar Costa Braga  
Francisco Expedito Rodrigues de Melo**

**Secretaria de Estado dos Negócios de Segurança Pública de São Paulo  
André Dahmer  
Paulo Alves Rochel Filho**

**Secretaria de Estado da Justiça e Segurança do Rio Grande do Sul  
Cleber Moura Ferreira  
Hilton Muller Rodrigues**

**Secretaria de Segurança Pública do Paraná  
Nilcéia Ferraro da Silva  
Newton Tadeu Rocha**

**Secretaria de Justiça e Segurança Pública do Mato Grosso do Sul  
Silvio Iran da Costa Melo**

**Polícia Civil do Estado de Minas Gerais  
Jésus Trindade Barreto Junior**

**Secretaria de Segurança Pública da Paraíba  
Flávia Ferraz Queiroga Freire (colaboradora)**



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Senhor Secretário Nacional,

Apresentamos a Vossa Excelência o documento final - Modernização da Polícia Civil Brasileira - aspectos conceituais, perspectivas e desafios, resultado dos estudos sobre as atividades da Polícia Judiciária e apuração das infrações penais.

O texto-base foi construído após muitas discussões e consultas acontecidas ao longo de uma série de encontros do grupo designado, inclusive com a participação de interlocutores qualificados, representantes de setores das Polícias Cíveis brasileiras e outras autoridades públicas.

Convém enfatizar que o trabalho se afirma como uma reflexão e não como um projeto. Seguindo a recomendação de V. Ex<sup>a.</sup>, o empenho foi inteiramente marcado pela intenção de atingir-se uma firme autocrítica sobre os fundamentos da prática policial civil brasileira.

Dentro desta motivação, o grupo de trabalho atuou com foco nas experiências historicamente vivenciadas nos Estados Federados, especialmente naqueles em que a ação investigativa é praticada em circunstâncias de maior complexidade quantitativa e qualitativa. Também se pautou em valores de ordem política e acadêmica, fundando alicerce na exigência de um modelo eficaz de polícia de investigações, introduzindo conceitos de gestão hoje recomendados para o setor público em geral.

Assim, a orientação nuclear veio do consagrado Programa de Qualidade no Serviço Público, do Ministério do Planejamento, conforme demonstração gráfica a seguir:



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO



Fonte: Programa da Qualidade  
no Serviço Público - PQSP  
Ministério do Planejamento/BR

Deste modo, as considerações elencadas são de ordem geral, de caráter propedêutico, exigindo, caso acolhidas no mérito, um processo de pontuação técnica capaz de transformá-las num projeto passível de execução prática. Objetiva-se contribuir na superação do modelo vigente, cujas características correspondem a uma visão predominantemente compartimentada da atividade finalística constitucionalmente atribuída às Polícias Civas dos entes federados e da própria União.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

## **SUMÁRIO**

### **I – APRESENTAÇÃO – Análise Crítica do Processo de Discussão sobre o Texto-Base**

### **II – A MODERNIZAÇÃO. Texto-Base**

#### **1. JUSTIFICAÇÃO POLÍTICA**

#### **2. JUSTIFICAÇÃO TÉCNICA**

##### **2.1. Premissas da Modernização das Polícias Civis**

- 2.1.1. Indivisibilidade da investigação
- 2.1.2. Interdisciplinaridade da ação investigativa
- 2.1.3. Relevância social e comunitária da investigação
- 2.1.4. Dimensões complementares da investigação: territorial e especializada
- 2.1.5. O caráter preferencial da dimensão territorial
- 2.1.6. O caráter subsidiário da dimensão especializada
- 2.1.7. Sistematização de dados e produção de conhecimentos
- 2.1.8. Inquérito Policial: instrumento jurídico e descritivo da ação investigativa
- 2.1.9. Novo modelo de gestão policial

##### **2.2. Arcabouço Conceptual da Modernização**

#### **3. AS DIRETRIZES DO MODELO DE GESTÃO**

##### **3.1. Estrutura da Organização**

- 3.1.1. Plano Político Institucional
  - 3.1.1.1. Delegacia-Geral de Polícia



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**  
**SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

3.1.1.2. Conselhos

3.1.2. Plano Estratégico e Tático Operativo

3.1.2.1. Departamentos de Polícia

3.1.2.1.1. Departamento de Administração Logística

3.1.2.1.2. Departamento de Ensino e Pesquisa ou Academia de  
Polícia

3.1.2.1.3. Departamento de Inteligência

3.1.2.1.4. Departamento de Correições ou Corregedoria-Geral

3.1.2.1.5. Departamento de Administração Tático-Operativa

3.1.2.2. Divisões de Polícia

3.1.2.2.1. Divisões de Base Territorial

3.1.2.2.2. Divisões de Base Especializada

3.1.2.2.3. Institutos de Perícia Policial

3.1.2.3. Delegacias de Polícia

3.1.2.3.1. Delegacias de Base Territorial

3.1.2.3.2. Delegacias Especializadas

**3.2. Estrutura de Recursos Humanos**

3.2.1. Instituição de duas carreiras administrativas

3.2.2. Redefinição paradigmática e instituição de três carreiras  
estritamente policiais

3.2.3. Instituição de Quadros Setoriais

3.2.4. Política Permanente de Ensino

3.2.5. O processo de desenvolvimento nas carreiras. Níveis hierárquicos:  
progressão e promoção

3.2.6. Política de Assistência Médica, Psicológica e Social

3.2.7. Regime de Trabalho e Produção

**3.3. Estrutura dos Procedimentos da Atividade-Fim**

3.3.1. Base Técnico-Científica: o exercício otimizado do ciclo da ação  
investigativa



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

- 3.3.1.1. Conduta sobre a notícia da infração
- 3.3.1.2. Conduta nos momentos subseqüentes à notícia da infração
- 3.3.1.3. Conduta no Inquérito Policial e outros procedimentos formais
- 3.3.1.4. Conduta de avaliação e controle das ações investigativas
- 3.3.2. Base Político-Filosófica: o exercício da Polícia Comunitária
- 3.3.3. Conduta no Processo de Comunicação Social

**4. CONCLUSÃO**





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**I – APRESENTAÇÃO**

**Análise Crítica do Processo  
de Discussão sobre o Texto-Base**



## MINISTÉRIO DA JUSTIÇA SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

A construção do texto em foco resultou de esforços de autocrítica, seguindo estimulação da SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública, no sentido de fincar os marcos de uma estratégica de recuperação qualitativa da atividade de investigação criminal no âmbito das polícias estaduais. Deste modo, o trabalho apontou para a superação do paradigma reducionista que resulta de uma prática estritamente jurídico-processualista da ação investigativa. Aceitou que esta situação deixa as polícias civis permeáveis a ideologias e, portanto, sujeitas ao vácuo de políticas profissionais que encaixem o trabalho de investigação como atributo da democracia, isto é, um elo qualificado no tenso processo de solução de conflitos. O texto indicou a necessidade de constituir-se uma polícia racionalmente estruturada para uma intervenção ponderada nos cenários penalmente relevantes, valendo-se permanentemente da idéia da unidade técnico-científica da atividade típica. Também asseverou que esta ação deve ser praticada por policiais capacitados pelo conhecimento universal e segmentado das ciências humanas, sociais e naturalísticas, dentro de uma política interna de qualificação permanente, capaz de assegurar a consistência moral e procedimental de cada servidor. Afirmou, ainda, que a estrutura organizacional das polícias civis é dimensão essencial na efetivação da atividade-fim, pela qual os conceitos de eficiência e eficácia sejam o contraponto de uma cultura burocrática.

### **Características Gerais**

O documento apresenta os seguintes aspectos conceptuais:

1. Tem caráter matricial, indicando os núcleos institucionais e bases doutrinárias para a atividade policial de investigações;
2. Insere definitivamente a atividade investigativa nos princípios da cidadania, mostrando que a investigação tem caráter de intervenção pacificadora e não meramente identificada com a ideologia da “caça a bandidos”;



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

3. Aponta para esta intervenção como produto de uma visão ética fundada no conceito de polícia comunitária, afirmando o policial de investigação como a presença efetiva da autoridade pública no cotidiano, capacitado para compreender criticamente o fenômeno criminal e intervir sobre ele com uma motivação descritiva, voltando-se não só para o processo penal, mas atuando no traçado de cenários preventivos e propositivos, articulando-se com outras esferas de governo e da sociedade;
4. Equiliza os papéis das carreiras de investigação para um regime de produção sistêmica, onde a hierarquia e a disciplina são valores de integração e consistência interna de uma equipe interdisciplinar, dentro da qual se respeitam as autonomias de cada integrante. Supera a tradição de multiplicidade de carreiras, compondo uma concepção dialética das atribuições de cada um dos três cargos e, assim, vencendo a cultura positivista da instituição de cargos de perfil meramente funcionalista, sem força de articulação gerencial dentro da produção culta da investigação policial;
5. Define marcos principiológicos que resgatam a investigação das armadilhas de uma visão estritamente repressiva, indicando a plena viabilidade de fazer do procedimento investigativo uma fonte qualificada de informações de natureza criminológica, que não se prenda exclusivamente às exigências do processo penal em sentido estrito.

### **A Polêmica sobre a Questão Pericial**

Sobretudo a partir das reuniões setoriais, emergiu intensa discussão sobre a questão da atividade pericial, em virtude de contundente participação de entidades classistas das respectivas carreiras. Atuando em bloco e sob liderança nacional da Associação Brasileira de Criminalística, os peritos criminais se antagonizaram em boa parte ao trabalho, lançando críticas enfáticas à afirmação de que as estruturas organizacionais da criminalística e da medicina-legal estejam inseridas no âmbito das Polícias Civis. As intervenções tiveram o



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

tom de reivindicação classista, ultrapassando a racionalidade esboçada pela concepção expressa no texto. O posicionamento dos peritos é de natureza postulatória e se funda numa agenda de separação dos Institutos de Criminalística e Medicina-Legal das estruturas político-administrativas das Polícias Civis. Este, aliás, é o exato teor do movimento reivindicatório em curso não só nos Estados Federados, como também na esfera federal. Em quatorze Estados brasileiros já há algum resultado deste movimento, com processos “emancipatórios” praticados sob diversas arquiteturas institucionais.

A despeito da legitimidade política da reivindicação e ainda, da consagração de alguns mecanismos de ‘separação’ das perícias em diversos Estados, o grupo de trabalho entende o seguinte:

1. A postulação separatista contraria a racionalização apresentada nos estudos e pesquisas realizadas, porque esta foi construída sobre a determinação naturalmente homogênea do fato criminal, que constitui um todo a ser percebido de forma unitária pela tarefa apuratória do Estado;
2. O fato criminal é, portanto, um acontecimento de natureza unívoca, mas que decorre de causas variadas e que repercute no mundo real de maneira complexa, eficazmente apreendida por uma só ação pública, fundada, em geral, nos métodos hipotético-dedutivo e dialético. Deste modo, é insensato fragmentar-se a ação estatal, no caso, a ação policial investigativa, submetendo-a a uma cisão instrumental decorrente não de uma visão técnico-científica de interdisciplinaridade, mas sim de um problema político-institucional de matiz histórico. Este problema, segundo avaliação do grupo, decorre da competição por espaços de poder no interior das próprias organizações policiais civis. É, subliminarmente, sobre esta questão do poder interno que se afirma a busca da chamada autonomia dos institutos periciais. Entretanto, o grupo de trabalho entende que o texto indica uma clara ruptura com todas as visões hegemônicas, buscando prestigiar a eficiência, a eficácia e a



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

efetividade da ação investigativa, assim, praticada sob parâmetros científicos interdisciplinares, agregados num só procedimento. Os corpos extrínsecos de uma infração penal são evidências físicas de um comportamento. Estas duas dimensões, o comportamento e suas evidências físicas, constituem, portanto, um único fenômeno da realidade. Por este motivo, afirma-se a exigência espontânea de uma apuração integrada, que promova ações sincronizadas de especialistas no tempo e no espaço;

3. A clara afirmação da característica interdisciplinar demanda uma atuação sistêmica, capaz de abarcar uma descrição integral do fato em apuração, associando de maneira franca os domínios gerais da criminologia e criminalística. Esta associação pressupõe, por óbvio, a autonomia das conclusões técnicas individuais dos diversos especialistas recrutados nas carreiras sugeridas nesta reflexão;
4. O grupo de trabalho afirma que as organizações policiais civis devem funcionar sob mecanismos de poder interno compartilhado por todas as carreiras e foi justamente por este motivo que fecundou a idéia de apenas três cargos, todos de nível superior, capazes de produzir solidariamente, do ponto de vista ético e técnico, um documento descritivo que incorpore os atributos históricos da pesquisa referenciada no método científico, otimizando o relato articulado das evidências de natureza subjetiva às de natureza objetiva (autoria e materialidade, ou melhor dizendo, historicidade das condutas e repercussão física das mesmas);
5. A autonomia do Perito Criminal é uma prerrogativa também exigível para o Agente de Polícia e, em última instância, para o Delegado de Polícia. Servidores públicos chamados a intervir no drama de cada episódio criminal, estes atores precisam de garantias explícitas de independência moral e intelectual nas conclusões de seus domínios especializados, no âmbito de suas atribuições legais. Dentro das competências de cada cargo, deve-se



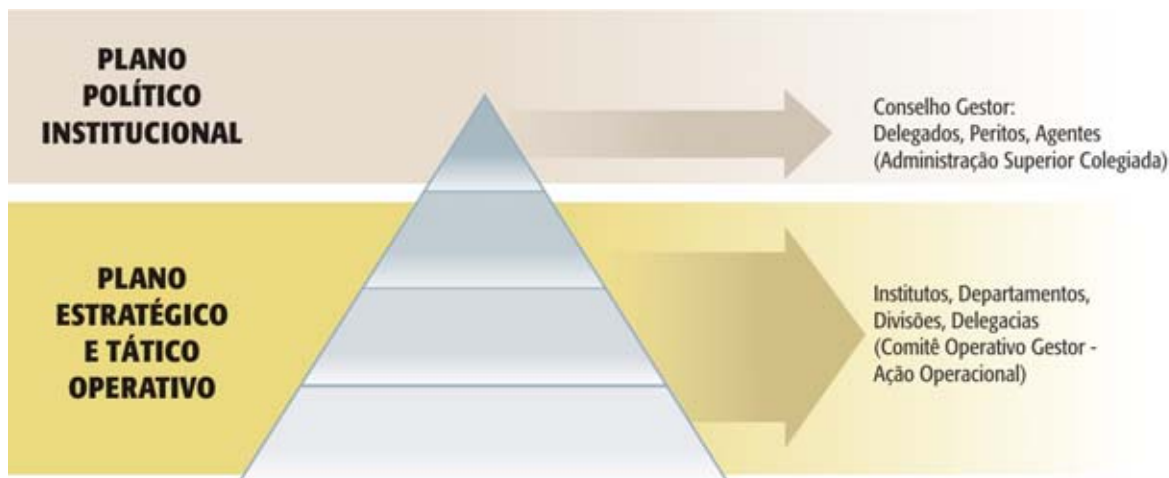
**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

construir o espaço legal e funcional para o exercício de tarefas especializadas, o que se aplica não apenas à vasta gama de disciplinas criminalísticas (derivadas da matemática, biologia, química e física), mas também às disciplinas criminológicas (sociologia, lingüística, lógica, antropologia, dentre muitas outras). Cada servidor, na perspectiva individual de sua capacitação e inserção na equipe investigativa, deve executar suas atribuições segundo uma plataforma ordenada e organizada pela equipe, em regime de interdisciplinaridade epistemológica, como se afirmou no texto-base;

6. A afirmação da cientificidade das ações investigativas como informadoras da apuração sobre a historicidade da trama criminal, ou seja, os trabalhos de investigação sobre os aspectos subjetivos do delito, é uma inovação de grande importância evolutiva. Isto porque, do ponto de vista doutrinário, atrai-se a produção das ciências humanas e sociais para a atividade policial, fomentando a construção de uma consciência crítica dos profissionais, sobretudo os da carreira do Agente de Polícia. Esta, portanto, ganha uma motivação resultante das ciências do espírito e da sociedade aplicadas à atividade de investigação, vencendo-se a base idiossincrática que tradicionalmente informou a cultura policial. Em boa medida, esta característica se soma aos resíduos de uma mentalidade autoritária, que ainda inspira alguns policiais brasileiros, projetando-os para atitudes à margem da ética, da lei e das exigências constitucionais da Nação brasileira;
7. A questão do poder interno pode ser racionalmente solucionada por mecanismos de engenharia organizacional, de modo que a apontada Delegacia Geral seja nuclearmente o resultado de uma gestão colegiada, conduzida por representantes das três carreiras, de notória experiência, ética e capacitação científica, alinhados em conselho gestor de grande consistência profissional, efetivamente voltado para os interesses republicanos da instituição policial. Por hipótese, abaixo, uma representação possível dentro do escopo conceptual do texto-base, nos objetivos de uma coalização interna:



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**



A hipótese separatista, por sua pertinência democrática enquanto pleito político ideológico de uma categoria de Estado, sugere que, se recebida pelo ordenamento brasileiro, deva abrigar-se em organização não-policial, como ocorre com o Instituto Geral de Perícias, do Rio Grande do Sul.

Nesta situação, a atividade de periciamento sobre corpos extrínsecos das infrações penais não pode ser exclusiva de uma única organização, podendo ser requerida a outros centros de notória capacitação técnica, a exemplo de muitas universidades brasileiras, faculdades ou centros de pesquisa igualmente reconhecidos e oficialmente certificados pela respectiva excelência técnica. Por outro lado, as próprias Polícias Cíveis, ética e tecnicamente associadas às organizações periciais, deverão ter capacitação para a atividade criminalística e também exercê-la, dentro de um paradigma oficial, técnico, cientificamente autônomo, sobretudo quando as técnicas forem as mais elementares, passíveis de execução nas próprias sedes das unidades da polícia de investigação. A mais, será preciso conceber protocolos interinstitucionais, de modo a que Agentes Policiais capacitados executem missões específicas de coleta e análises preliminares ou provisórias, buscando ordinariamente os centros de perícia para a consumação de exames que requeiram o emprego de alta tecnologia ou afirmação de contra-provas. Ainda assim, o grupo de trabalho continua convicto de que a melhor hipótese é a de manter-se a concepção do texto-base.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**A Questão das Carreiras Policiais de Investigação**

A ausência de uma teoria geral da ação policial investigativa, habilitada a referenciar a produção contínua de saberes para os problemas e dilemas desta atividade profissional pública, marcou a história das Polícias Civis brasileiras por soluções quase sempre movidas por um pragmatismo utilitarista, tributário de uma cultura burocrática voltada para o formalismo. Foi partindo desta percepção que o grupo de trabalho edificou a concepção tripartite de cargos, levando em conta uma racionalização bem elementar: uma carreira destinada ao controle jurídico e condução epistemológica das ações investigativas – a carreira dos Delegados de Polícia; uma carreira destinada à atividade finalística de abordar laboratorialmente as evidências materiais do comportamento criminal – a carreira dos Peritos Policiais e; uma carreira destinada à atividade finalística de apurar aspectos subjetivos por incursões nos teatros de operação, composição documental, formalização de atos oficiais e execução de toda a gama de serviços de apoio operativo, como as ações de força, manejo de instrumentos, tecnologias, interação sistêmica, dentre muitas possibilidades. A tripartição atende a uma lógica de interdependência, de modo que os grandes domínios do comportamento humano, a concepção (âmbito da subjetividade) e a ação (âmbito da objetividade), sejam enfrentados por equipe movida pelo rigor metodológico e atitude profundamente profissionalizada e associativa. Neste sentido, o perfil tradicional do Delegado de Polícia é agregado por uma rica plataforma de formação adicional aos conhecimentos jurídicos. Ou seja, o conhecimento sobre as ciências jurídicas, sendo condição necessária, não é condição suficiente para o exercício pleno da atividade investigativa. Além do Direito, o Delegado de Polícia passa a ser um profissional versado na teoria do conhecimento e epistemologia, tarefa dos cursos de entronização e estratégias de aperfeiçoamento ao longo da carreira. Com esta bagagem, se torna apto a promover, sob os rigores do método científico e das exigências jurídico-formais, a correlação otimizada entre as evidências subjetivas e objetivas do evento criminal. A habilidade crítica para construir e manejar hipóteses, orientar as ações para objetivos bem delineadas,





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

estimular os especialistas – Peritos e Agentes - às melhores formas cooperativas dentro do *iter* procedimental constitui garantia e segurança destes operadores autônomos e interdependentes, além da segurança jurídica de vítimas e infratores, como também a afirmação da autoridade pública pela formulação adequada de estratégias economicamente viáveis, em face do objetivo finalístico, ou seja, a confirmação de uma tese criminal.

O Perito Policial, autônomo nas múltiplas especializações possíveis no domínio das repercussões materiais dos fatos investigados, é o interlocutor ativo, que vive diretamente os impasses, problemas e perspectivas metodológicas de cada ato investigativo, comungando cotidianamente com a equipe investigativa os desafios presentes na particularidade de cada caso. Ele pode atuar não apenas nas células básicas da polícia de investigação, como um generalista umbilicalmente articulado com a sua grande matriz, o Instituto de Perícias Policiais. Neste caso, as características de gestão das organizações policiais civis vão estabelecer um fluxo de permanente articulação entre a matriz – que é de alta capacidade tecnológica - e as unidades policiais de ponta, células da ação operacional criminalística, que devem ser minimamente capacitadas às respostas de menor exigência tecnológica.

O Agente Policial, igualmente autônomo em sua posição especializada na equipe interdisciplinar de investigação, graduado em nível superior, universitário, é o profissional capaz de manejar adequadamente as múltiplas tecnologias exigidas pelo ato investigatório, tanto quanto executar procedimentos de segurança da equipe profissional, interagir com a política de inteligência, efetuar ações de desforço físico contra eventuais resistências à autoridade do Estado e, também, as complexas atividades de natureza cartorial, desta feita concebidas num sistema moderno, ligado à atividade de inteligência e pressupondo uma execução fundada na gestão de conhecimentos.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

O grupo de trabalho concluiu que as clássicas funções do escrivinato policial, historicamente reduzidas a uma concepção meramente cartorialista, aqui avançam para uma visão muito mais profunda, fundada na idéia de gestão documental, à luz do consistente capital técnico-científico formulado pelos conteúdos de várias disciplinas como a biblioteconomia, a administração e a história, dentre outras. Nesta perspectiva, o agente incumbido da gestão documental da equipe investigativa é o profissional habilitado por técnicas deste campo, atuando na investigação de forma dinâmica, não mais reduzido a um datilógrafo sem personalidade, sem capacidade de ação e meramente instrumentalizado pela tradição burocrática.

A opção por um modelo de apenas três carreiras faz exigências práticas: as carreiras de Perito Policial e Agente Policial, sendo abertas a todas as disciplinas do conhecimento superior, podem ser providas por um recrutamento escalonado, segundo a técnica de quadros setoriais. Assim, recrutam-se engenheiros, biólogos, médicos, odontólogos, físicos, matemáticos, etc, segundo previsão do quadro setorial geral. Neste caso, é preciso perceber que cada unidade organizacional, das delegacias à própria delegacia geral, passando pelas divisões, departamentos e institutos, terá o seu quadro definido por norma jurídica. Em geral, a norma mais indicada seria a resolução, por ser instrumento mais permeável à atualização ordinária, eis que os indicadores organizacionais, periodicamente, poderão apontar a necessidade de alterações conforme uma demanda apurada por variáveis históricas da economia interna. Assim, o Instituto de Perícias, por exemplo, terá tantos peritos especializados em exames típicos do campo da física, da química, da biologia e assim por diante, conforme as necessidades estratégicas, vinculadas, provavelmente, aos equipamentos, tecnologias e metodologias disponíveis. Quase a mesma coisa se aplica a uma delegacia, que é exatamente o ponto de encontro da Polícia Civil com a comunidade. Nela, a presença de um ou mais Peritos, dois ou mais Delegados, dez ou vinte Agentes, por exemplo, é a garantia da projeção dos serviços junto da comunidade, de forma solidária, definindo a importância da equipe investigativa, e



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

não do Delegado, do Perito ou do Agente de forma isolada. Isto não diminui, ao contrário, aumenta o sentido da autoridade democraticamente constituída no ambiente das cidades. Nesta perspectiva, é importante repetir que a Delegacia de Polícia, ao contrário da tradição, passa a ser um centro profundamente dotado de capacidade operativa, pois é o núcleo da ação investigativa em face da população usuária. Delegacia de Polícia não é a sede, o edifício. Delegacia de Polícia é a unidade política, de projeção da autoridade policial investigativa no ambiente comunitário. Esta autoridade é exercida, em última instância, por servidores públicos, das diversas carreiras, imbuídos de um ideal e de uma plataforma doutrinária profissional baseada no princípio da solução pacífica de conflitos.

Outro aspecto fundamental do trabalho é a exigência das carreiras exclusivamente administrativas: os Analistas e os Técnicos-Assistentes. Perceba-se que o texto pressupõe sejam profissionais das próprias organizações policiais. A concepção mostra um servidor francamente alinhado aos objetivos institucionais, porém, absolutamente voltado para as funções de natureza estritamente administrativa, como apoio direto à equipe de investigação. Esta condição é estruturante, destinada a liberar o profissional de polícia para a atuação de campo, muito menos estática do que mostra a prática atual.

Dentro de uma política de desenvolvimento na carreira, Delegados, Peritos e Agentes, Analistas e Técnicos ingressam na instituição policial civil enxergando um horizonte de aperfeiçoamento já construído por regras claras e objetivas, capazes de acenar com um processo profundo de crescimento profissional gradativamente incorporado ao patrimônio individual de cada servidor segundo a política de ensino e pesquisa, vale dizer, a grande política estratégica de construção dinâmica de conhecimentos, sempre à luz de uma teoria geral da ação investigativa.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

## **II – A MODERNIZAÇÃO**

### **Texto-Base**



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

## **1. JUSTIFICAÇÃO POLÍTICA**

A questão da violência e da criminalidade se põe como das mais evidentes na agenda das discussões nacionais. Hoje, o Governo Federal e os Governos Estaduais se empenham na implementação do Plano Nacional de Segurança Pública, atendendo a uma expressiva inquietação de toda sociedade brasileira, que vem exigindo a concepção e a execução efetiva de uma política para o sistema policial que se comprometa com a prevenção, a redução e o controle da criminalidade, alinhado ao que se denominou “Sistema Único de Segurança Pública – SUSP”.

As Polícias Cíveis brasileiras se incumbem, portanto, da obrigação de responder aos desafios com uma proposta de política que lhes renove os métodos, capacidades dos recursos organizacionais e humanos disponíveis, aliando-se aos desafios do mundo contemporâneo para uma inserção mais eficaz e responsável no âmbito do sistema de justiça criminal.

Como definido na Constituição Federal, à Polícia Cível atribui-se a missão de executar a política de apuração das infrações penais e de polícia judiciária, desempenhando a primeira fase da repressão estatal, de caráter preliminar à persecução processual penal, oferecendo suporte às ações de força ordenadas pela autoridade judiciária. Tal empreendimento exige posturas altamente profissionalizadas por técnicas de gestão e ação operativa, tudo conforme a legislação nacional e os tratados internacionais, particularmente no que se refere ao respeito pelos direitos fundamentais do homem, segundo fartamente gravado no ordenamento jurídico pátrio.

Conquanto esta competência legal não se caracterize pela prevenção de caráter ostensivo, como ocorre com a Polícia Militar, ela também abarca o sentido finalístico de prevenir o delito, seja por dissuasão gerada pela eficiência e eficácia do método repressivo, seja pelo papel proativo de



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

interlocução com a sociedade civil, pelo qual a polícia também desempenha uma função pedagógica, fomentadora das posturas concorrentes do cidadão na produção da segurança pública.

Neste último sentido, a polícia atua como educadora para a cidadania, comunicando técnicas, recomendando procedimentos e atitudes que resultem em efetiva prevenção ao crime, perfazendo a vocação da chamada polícia comunitária.

Esta vocação também recomenda franca abertura para os influxos da realidade social, especialmente pela correta audição do público usuário, o que é premissa para a superação do papel meramente reativo da atividade investigativa, uma vez que é ali, na dramática realidade do conflito sobre o qual cotidianamente se projeta, o efetivo lugar de produção de um direito penal que rompa com as estigmatizações contra os segmentos sociais hipossuficientes.

A correlação direta entre o servidor público que realiza a investigação e o ambiente do conflito criminalmente relevante exige uma postura de Estado, em que a organização policial contribua na problematização crítica que dá fundamento à criação do direito, livrando-o de concepções explícitas ou ideologicamente sectárias. Nessa linha, os conhecimentos consolidados pela análise científica do conjunto das investigações criminais, há de resultar em ganhos qualitativos de muita expressão no processo de tomada de decisões governamentais.

Como a ação investigativa está intimamente inserida na dinâmica interinstitucional do sistema de justiça criminal, deve-se estimular uma relação de solidariedade ética e técnica entre as polícias Civil, Militar e os demais atores responsáveis - Ministério Público, Poder Judiciário e Administração Penitenciária - a fim de que protagonizem uma prática de mútua confiança e, daí, possam executar de modo otimizado todo o ciclo produtivo do sistema em



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

questão, perante e com a participação da sociedade organizada e do Poder Legislativo.

Sendo órgãos do Executivo, as polícias Civil e Militar devem trabalhar de maneira alinhada e complementar, isto é, integradas. Integração significa o posicionamento racional de cada organização em sua esfera de competência constitucional, mas de uma maneira sincronizada do ponto de vista técnico. Uma série de medidas pode ser apontada como referência de um processo de articulação eficaz:

- utilização da mesma infraestrutura das redes de telecomunicação;
- compatibilização das áreas de atuação;
- planejamento comum descentralizado;
- implantação de Centros Integrados de Atendimento e Despacho, com aplicativos georeferenciados dos atendimentos e registros de boletins de ocorrência em sistema comum;
- política de ensino e pesquisa sob matrizes curriculares comuns;
- atividades de cunho cultural, social ou esportivas conjuntas.

O subsistema policial deve ser acessível ao controle social, inclusive pela ação do Ministério Público. Esta é uma condição para que, frustrada a prevenção secundária, a investigação aporte no Judiciário de maneira transparente e eficaz, até que todo o processo se enfeixe no âmbito da administração prisional. O subsistema judicial é o destinatário da ação investigativa, o que exige a criação de mecanismos de troca de informações objetivas, capazes de dar absoluta transparência ao processo de interrelacionamento dessas instituições.

O mesmo se pode dizer quanto aos dados produzidos no campo da administração prisional, de onde se pode praticar uma observação profunda do comportamento dos infratores, especialmente para fins de avaliação



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

das possibilidades de reincidência. Uma medida pode ser apontada como nuclear neste processo de articulação – o intercâmbio entre o Centro de Inteligência Policial e os sistemas informatizados do Subsistema Judicial e de Administração Prisional.

Nessa perspectiva, é de fundamental importância um aporte tecnológico que propicie o acompanhamento de todo o ciclo de justiça criminal, permitindo uma análise estratégica de resultados, identificando os gargalos e aprimorando a produção do sistema. Este aporte somente é viável através da implementação de sistemas informatizados que permitam rápida troca de informações e cruzamento de bancos de dados.

A Portaria supramencionada, oportunamente editada pelo Secretário Nacional de Segurança Pública, portanto, é um comando de abertura para a renovação de métodos, aperfeiçoamento de práticas positivas e superação de mazelas históricas no campo das relações internas e externas das polícias civis. Este processo, num segundo momento, pode se estender aos demais órgãos do sistema de justiça criminal e outras esferas do poder estatal, e, também, aos agentes organizados da sociedade civil.

Estas razões, portanto, se projetam como motivação ética para o trabalho técnico de estruturação das bases científicas da ação policial de investigação.

## **2. JUSTIFICAÇÃO TÉCNICA**

Os esforços pela busca de matrizes técnico-científicas para a ação de investigação policial, capazes de aproveitamento em todos os Estados, devem partir da aceitação de uma realidade: as polícias civis são diferentes entre si em termos de cultura organizacional e lógica de seus mecanismos operacionais, fato originado em razões históricas e ambientais na esfera de cada um dos entes federados.





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

As polícias civis divergem quanto às suas estruturas orgânicas, concepção, atribuições e cargos dentro da carreira, e, essencialmente, no que toca a base conceptual dos seus valores e procedimentos profissionais.

Por tal razão, e, considerando que a missão de polícia investigativa é de altíssimo grau de complexidade, é natural admitir-se que um processo de modernização deva enfrentar muitos desafios de reordenação de métodos procedimentais e redefinição de doutrinas, estabelecendo um alinhamento nacional.

## **2.1. Premissas da Modernização das Polícias Civis**

As premissas seguintes sustentam o arcabouço conceptual da pretendida modernização, definindo o seu respectivo horizonte teórico. São elas:

### **2.1.1. Indivisibilidade da investigação**

A investigação policial é indivisível, resultando dos esforços conjugados de conhecimentos criminológicos e criminalísticos, tecnicamente estruturados pelo método científico e juridicamente ordenados pelas disposições legais vigentes.

### **2.1.2. Interdisciplinaridade da ação investigativa**

A investigação policial se faz em equipe multidisciplinar formada por membros de três cargos com atribuições próprias devidamente especializadas na apuração dos aspectos subjetivos e objetivos das ocorrências criminais, sob a direção jurídica e articulação operacional, técnico-científica, do Delegado de Polícia.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

### **2.1.3. Relevância social e comunitária da investigação**

Além da relevância jurídica, a investigação policial tem fundamental importância social e comunitária, porque constitui elo na corrente de solução de conflitos.

### **2.1.4. Dimensões complementares da investigação: territorial e especializada**

A ação investigativa ocorre em duas dimensões dialeticamente complementares, a territorial e a especializada, a que o direito define, respectivamente, como a competência em razão do local e a competência em razão da matéria.

### **2.1.5. O caráter preferencial da dimensão territorial**

A dimensão territorial é básica e predominante porque representa a presença efetiva da instituição no seio da comunidade onde se dá o drama do crime.

### **2.1.6. O caráter subsidiário da dimensão especializada**

A dimensão especializada, isto é, por tipologia criminal, deve ser expressa por uma política operativa, com lastro em plataforma doutrinária e técnico-científica, que se exerça não apenas em uma unidade especializada, mas também nas bases territoriais.

### **2.1.7. Sistematização de dados e produção de conhecimentos**

Toda ação investigativa é alvo de sistematização no tempo e no espaço, cujos dados devem ser submetidos a uma política de captação e



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

sistematização, viabilizando a produção de conhecimento e sua adequada difusão sobre as ações e atores da criminalidade e, ainda, sobre a própria atuação policial.

### **2.1.8. Inquérito Policial: instrumento jurídico e descritivo da ação investigativa**

O Inquérito Policial e demais procedimentos de polícia judiciária são instrumentos jurídicos e descritivos da atuação investigativa. São garantias da preservação de direitos individuais e coletivos no cenário tipicamente conflituoso que envolve a apuração da ocorrência criminal. Além dos aspectos jurídico-formais, se submetem ao método científico, incorporando técnicas de pesquisa das ciências sociais, humanas e naturalísticas, em regime de interdisciplinariedade epistemológica. É, portanto, veículo da neutralidade da ação investigativa, destinado, no plano jurídico, a formar opinião no âmbito da persecução penal movida pelo Ministério Público, ofendido ou seu representante legal perante o Judiciário. No plano descritivo, os dados e conhecimentos acumulados e consolidados, constituem uma base cognitiva de cenários e pessoas envolvidas na trama criminal, dando suporte a outras políticas de Estado.

### **2.1.9. Novo modelo de gestão policial**

O reordenamento da organização policial deve fomentar e criar condições para a implementação efetiva de modernas práticas de gestão, com emprego das metodologias de planejamento, de forma a suportar e permitir o desenvolvimento de processos, técnicas e métodos que possibilitem um levantamento situacional realista, a definição dos objetivos institucionais e a avaliação das implicações das decisões a serem tomadas. O exercício sistêmico do planejamento aplicado à gestão visa reduzir as incertezas no processo de tomada de decisões estratégicas, ao mesmo tempo em que aumenta a eficácia



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

das ações policiais, a eficiência das organizações e a efetividade das políticas públicas.

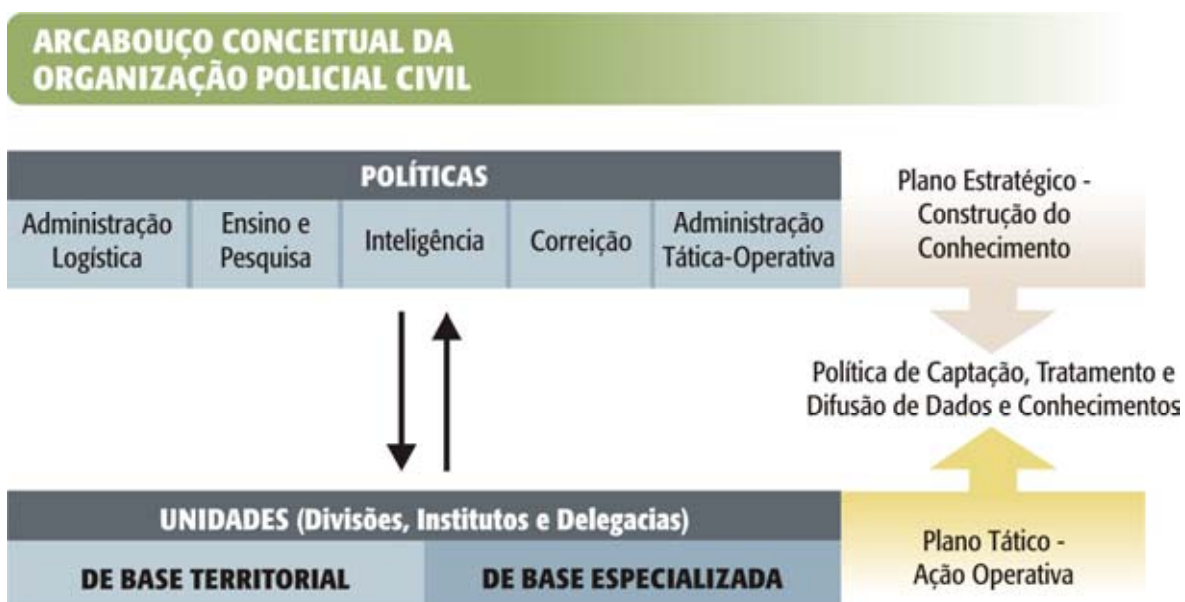
## 2.2. Arcabouço Conceptual da Modernização

A correta articulação entre o plano estratégico e o plano tático de uma organização policial é condição necessária para a construção de um processo de produção otimizada de seus serviços. As premissas acima construídas só ganham sentido prático se habilitadas por um mecanismo que viabilize, competentemente, o fluxo de ações dos operadores – policiais de investigação – e unidades de produção – delegacias.

As políticas fundamentais são cinco (5), assim definidas:

- administração logística;
- ensino e pesquisa;
- inteligência;
- correição;
- administração tático-operativa.

Em termos conceituais, a relação interna entre as políticas (plano estratégico) e as unidades de execução (plano tático) pode ser assim representada:





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Este é um pressuposto teórico absolutamente necessário para que a atuação das polícias civis ocorra com dimensão ética e técnico-científica, sob critérios operacionais e administrativos concebidos por ótica sistêmica.

O quadro apresenta a relação de sincronia que há entre duas dimensões organizacionais: o plano estratégico e o plano tático. A dimensão estratégica se expressa pela junção dos cinco ramos fundamentais, que se projetam na dimensão tática, que é, propriamente falando, o campo da execução da apuração das infrações penais e polícia judiciária.

A dinâmica interna deste aparato se dá pela articulação permanente entre as duas dimensões, segundo uma política de captação, tratamento e difusão de dados e conhecimentos produzidos no âmbito de toda a organização policial.

Para que essa articulação ocorra de modo eficiente, é imprescindível a concepção de um Centro de Inteligência, como unidade de concentração dessa política. Isto significa deduzir que os esforços para a modernização das bases territoriais ou especializadas devem ser metodologicamente associados aos mecanismos de criação de uma política de inteligência que conduza o fluxo entre o saber e o fazer da instituição.

Esta é a condição para que toda a ação investigativa aconteça a partir da análise estratégica dos cenários gerais e específicos da criminalidade, no tempo e no espaço, isto é, na sua base territorial ou especializada.

Este conhecimento inclui o saber sistematizado da capacidade produtiva da organização, ou seja, como ela administra os seus recursos logísticos (humanos e materiais) em face da tipicidade das ocorrências.

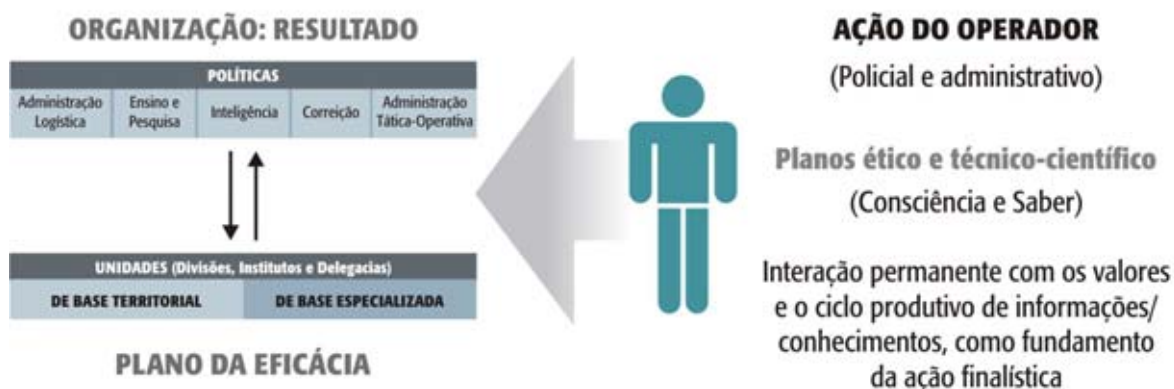


MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA



A interação desse aparato organizacional sistêmico e o servidor que o opera se dá nos planos ético e técnico-científico. Isto significa a manutenção permanente de uma cultura fundada no Estado de Direito, ou mais, na proteção e promoção dos direitos. Cogita-se, aqui, como já mencionado antes, de um Direito em constante diálogo com as outras dimensões do conhecimento e da realidade, sobretudo a Ciência Política, a Sociologia e a Filosofia.

**FUNDAMENTOS PROFISSIONAIS  
O OPERADOR E A ORGANIZAÇÃO**





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Essa cultura é a base para a formação e consolidação de um *ethos* profissional que supere, definitivamente, a idéia de que ação policial *versus* comportamento criminal se defina pelo confronto entre inimigos, ideologia que se arrasta pela história brasileira, levando a uma compreensão estática do fenômeno criminal, fortalecendo a lógica de um enfrentamento de matiz militarista entre o operador da segurança pública e o infrator da lei penal. A sociedade brasileira deseja eficácia nas ações policiais, mas quer também construir um processo de absoluta confiança na capacidade técnica e no fundamento ético da ação policial, em especial, a investigativa.

Os servidores são cidadãos brasileiros investidos no exercício da profissão policial civil efetivamente capacitados para a relação eficaz de execução da investigação numa determinada base, de modo articulado com um centro de inteligência capaz de aglutinar todo o processo de conhecimento produzido no âmbito desta atividade pública, segundo as políticas fundamentais já delineadas.

O Centro de Inteligência viabiliza o funcionamento de um único sistema informatizado congregando todos os bancos de dados existentes, devidamente interfaceados, rejeitando a co-existência de programas paralelos que importem na fragmentação ou compartimentação de dados e saberes.

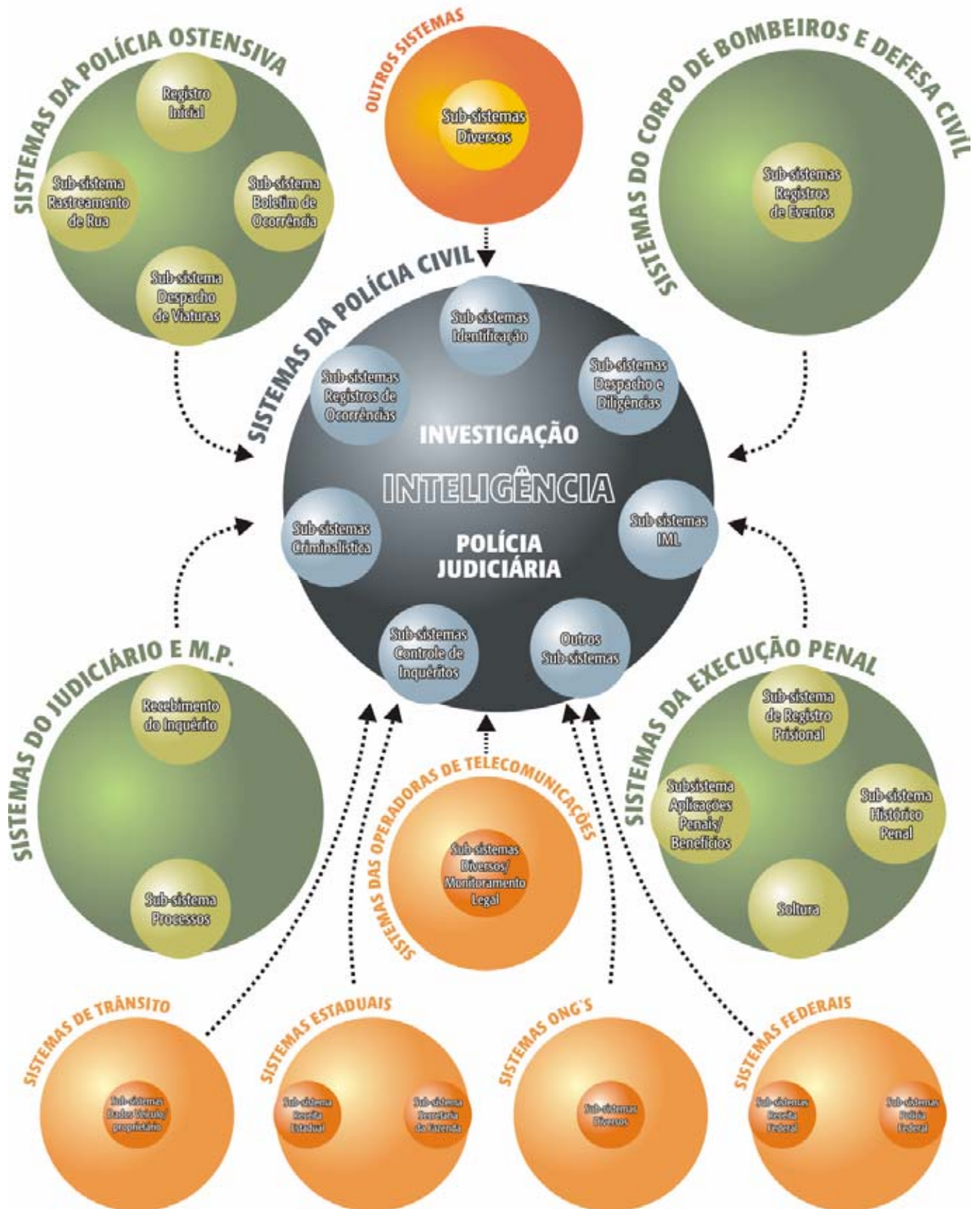
Esta é a base técnica de uma política permanente de análise estratégica, planejamento e, conseqüentemente, a adoção de medidas de execução tático-operativas pelas unidades de ponta.





MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

**SISTEMAS POLICIAIS**







**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

### 3. AS DIRETRIZES DO MODELO DE GESTÃO

Para o exercício desta vocação, as polícias civis devem se inserir num contexto político de autonomia administrativa e financeira, cuidando diretamente do planejamento, da execução e do controle da aplicação de suas dotações orçamentárias. Tal condição objetiva dar coerência doutrinária e operacional ao emprego dos recursos humanos e materiais, vale dizer, da capacidade dos operadores e do incremento tecnológico da organização.

A autonomia não se confunde com independência. Representa a responsabilidade técnica do órgão policial civil na obrigação legal de oferecer respostas ao sistema de segurança pública do Estado, conforme o respectivo planejamento sistêmico, o que pressupõe controle social.

#### MACRO POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

A estrutura piramidal das polícias civis é concebida de forma rasa, com quatro níveis, exatamente para que se alcance fluidez e agilidade no processo decisório e de execução, não apenas da política administrativa, como também da política de ação policial. Assim é que foram determinados os cinco ramos fundamentais de produção, aqui reprisados: administração logística; ensino e pesquisa; inteligência; correições; e, por fim, administração tático-operativa. Conforme se verá, cada qual representa um departamento na estrutura organizacional, de onde fluem as políticas em espécie, formando o que se convencionou designar como plano estratégico da organização.

Enfatiza-se que estas cinco políticas estão amparadas na macro-política de gestão de conhecimentos executada pelo Departamento de Inteligência, que é o grande manancial de informações de todos os níveis e instâncias organizacionais.

Trata-se de uma política global que define todas as formas de captação, análise e difusão de dados e conhecimentos, consolidando e estruturando informações quantitativas e qualitativas de interesse da Polícia Civil, tais como:

a) no plano da área logística: o desempenho dos servidores administrativos e estritamente policiais; a adequação da infra-estrutura de cada unidade etc;

b) no plano da área finalística: cadastramento e trâmite dos boletins de ocorrência, de inquéritos e outros procedimentos policiais e de processos criminais; registro de pessoas e veículos; forma da atuação e articulação de infratores ou grupos de infratores, exames e laudos periciais, etc.

É fundamental que todas essas variáveis sejam tratadas em banco de dados relacional, tornando possível estabelecer conexões entre, por exemplo, o desempenho de um servidor estritamente policial em face de cada boletim de ocorrência ou inquérito e outros procedimentos policiais; ou, outro



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

exemplo, entre os recursos de infra-estrutura de certa unidade e sua adequação em razão da criminalidade local.

O Departamento de Administração Logística, como assentado, é o centro de provimento de recursos, executando uma política estratégica de fomento da capacidade dos servidores e das tecnologias, atuando com base em dados estatísticos quantitativos e qualitativos, referentes ao desempenho das unidades e operadores. Assim, v.g., a criação ou a instalação de unidades policiais vai atender às recomendações desta gestão, em especial na observância de análise estatística e de georeferenciamento, possibilitando otimizar os recursos humanos e materiais numa determinada área de concentração.

É recomendável que as instalações físicas das unidades sigam projeto arquitetônico conceitualmente padronizado, também no que se refere ao mobiliário e equipamentos, criando condições de dignidade e conforto no atendimento ao usuário, bem assim proporcionando funcionalidade e segurança aos servidores.

Os equipamentos eletrônicos e programas de informática devem ser empregados conforme a política de tecnologia de informações e de inteligência, o que significa que se acham conectados ao Departamento de Inteligência. Este, dentro das possibilidades de cada Estado, deve buscar a total integração com os bancos de dados de outras instituições do sistema de defesa social, não apenas recebendo, mas também fornecendo insumos para a consolidação de conhecimentos produzidos pelo sistema de justiça criminal.

Os servidores devem ter à sua disposição equipamentos sempre atualizados que lhes proporcione segurança e conforto, como forma de buscar maior eficácia no desempenho da missão policial.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

### 3.1. Estrutura da Organização

Objetivando uma tradução efetiva desse modelo, pode-se conceber a estrutura organizacional das polícias civis de forma piramidal, com um patamar de comando político-institucional e três níveis operacionais, assim sugeridos:

#### **Plano Político Institucional**

- Delegacia Geral de Polícia; Conselhos;

#### **Plano Estratégico e Tático Operativo**

- Departamentos de Polícia e Institutos Policiais;
- Divisões de Polícia; e,
- Delegacias de Polícia.

#### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS POLÍCIAS CIVIS**

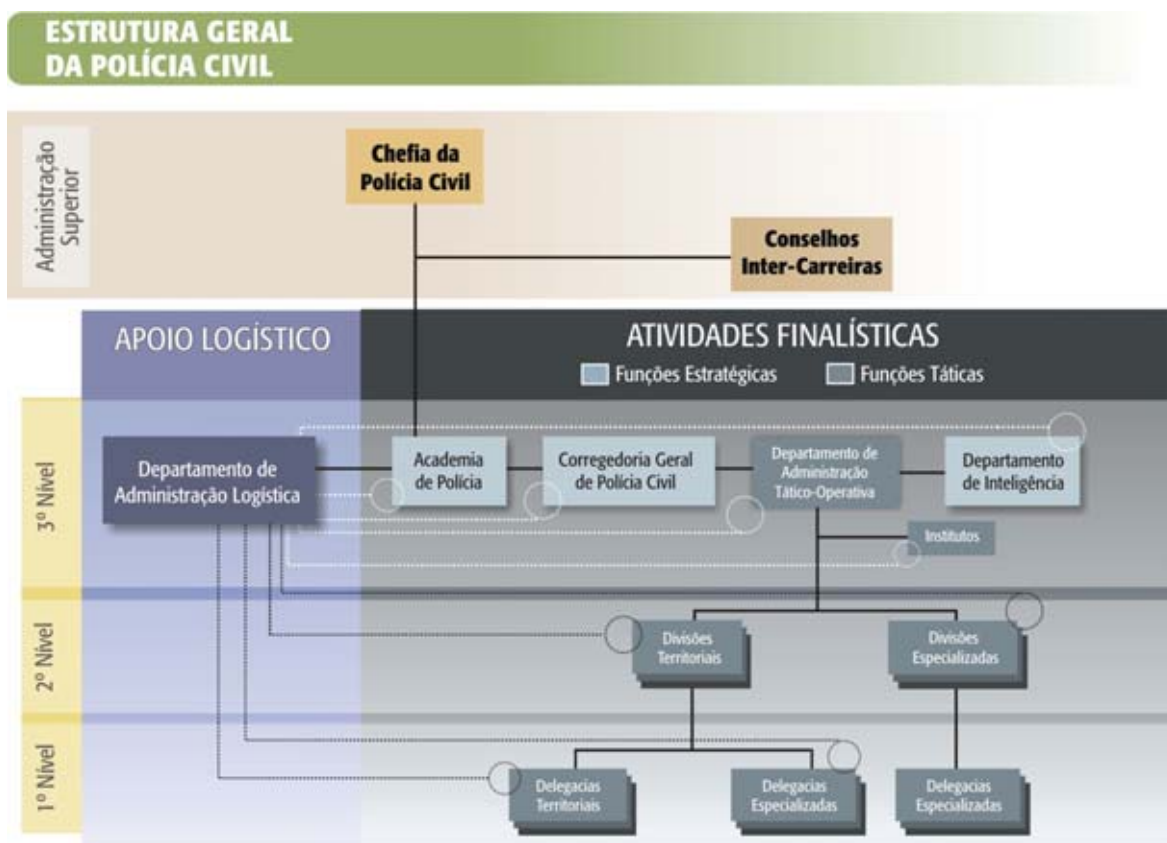


Essa construção tem por finalidade manter a coesão entre cúpula e base, dando equilíbrio às forças políticas internas e, especialmente, viabilizando o fluxo de dados e de conhecimentos produzidos nas unidades operativas. Observe-se que este desenho está habilitado a suportar o plano conceitual das dimensões estratégica e tática, aqui construídos como fundamento da eficácia das polícias civis.



## MINISTÉRIO DA JUSTIÇA SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

Buscando o ensaio de um desenho organizacional possível, dentro desta concepção, tem-se a seguinte representação:



### 3.1.1. Plano Político Institucional

#### 3.1.1.1. Delegacia-Geral de Polícia

É o espaço de comando e representação político-institucional da Polícia Civil. Operacionalmente, supervisiona e garante a coerência interna da organização fomentando e comandando a relação otimizada entre os planos estratégico e tático. Politicamente, cuida da estabilidade entre unidades organizacionais e operadores da Polícia Civil, também zelando pela qualidade e transparência das relações interinstitucionais, especialmente, em face das Polícias Militares, Corpos de Bombeiros, Defensorias Públicas, Ministério Público, Poder Judiciário, Administração Penitenciária e entidades da sociedade civil que atuem no âmbito do sistema de justiça criminal.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

DELEGACIA GERAL



### 3.1.1.2 Conselhos

Diante dos modernos preceitos de administração pública, é preciso que a organização policial busque mecanismos que permitam uma participação efetiva das carreiras policiais na formulação e execução de políticas institucionais. As reflexões em torno da *Modernização da Polícia Civil Brasileira*, que ora se apresentam, ao redimensionar as atribuições dos policiais e racionalizar a disposição das carreiras entre Delegados de Polícia, Agentes de Polícia e Peritos Policiais, cria condições para viabilizar a integração de seus servidores, tornando a gestão pluralista e participativa.

Um gerenciamento colegiado, promovido por um conselho integrado por representantes das três carreiras policiais, prestigia a participação representativa e aperfeiçoa o processo de tomada de decisões, interagindo na formulação e execução das políticas públicas. Seu compromisso e atuação se dão em nível estratégico, de forma cooperativa e complementar em relação à atuação dos conselhos de perfil administrativo e deliberativo tradicionalmente existentes.

### 3.1.2. Plano Estratégico e Tático Operativo

#### 3.1.2.1. Departamentos de Polícia

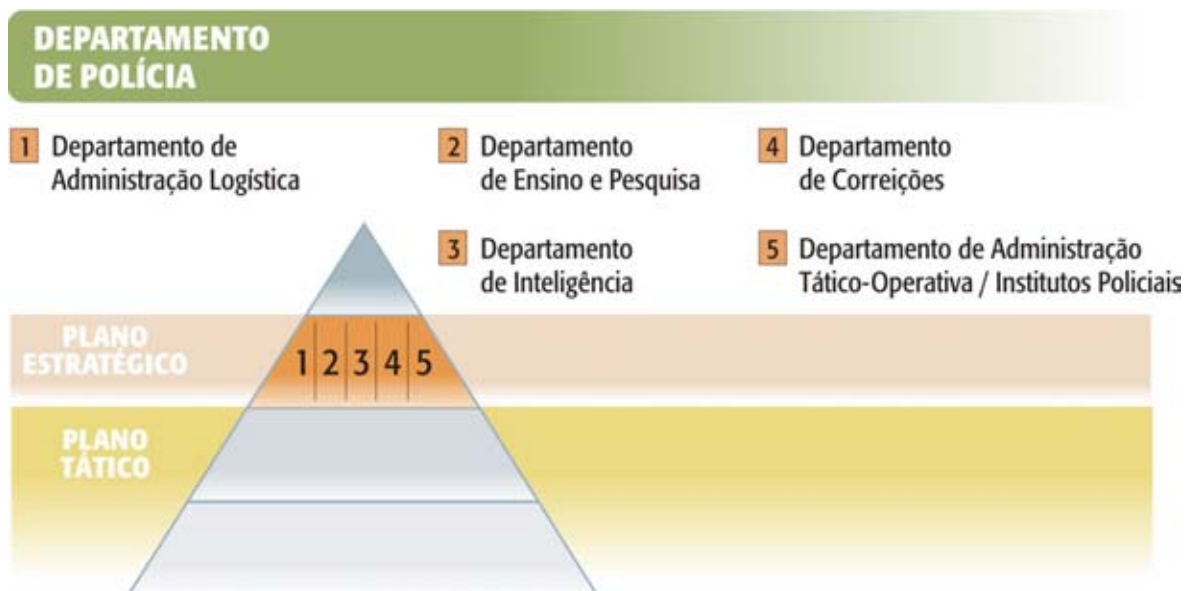
São as unidades de gerenciamento operacional superior. Constituem-se nos centros de execução das políticas estratégicas das polícias



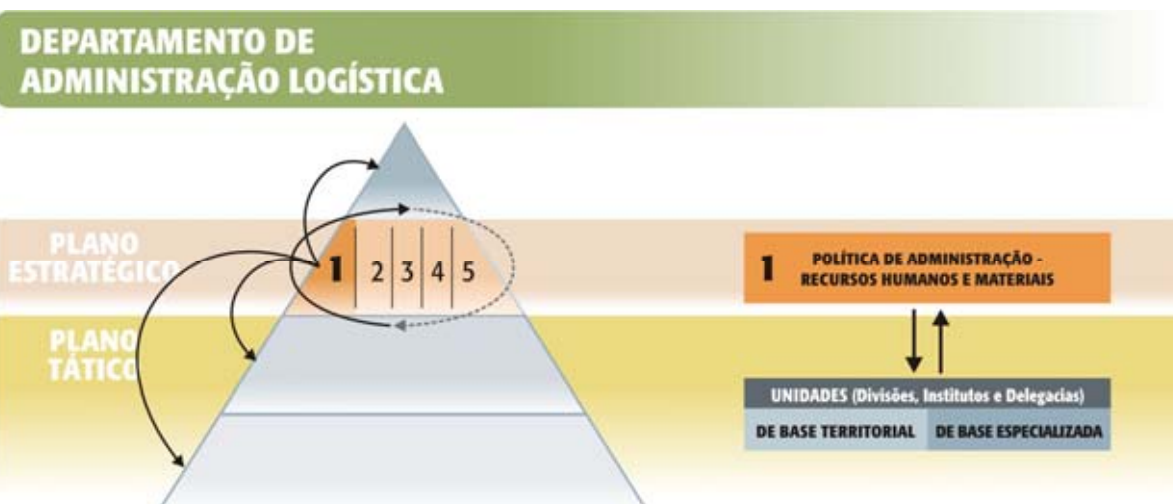


## MINISTÉRIO DA JUSTIÇA SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

civis, correspondendo exatamente aos 5 (cinco) ramos fundamentais, assim representados:



**3.1.2.1.1. Departamento de Administração Logística:** é o centro de atuação de todas as funções de planejamento e de execução dos recursos logísticos da Polícia Civil, para fins administrativos ou operativos (aquisição, armazenamento, distribuição, manutenção, etc, de recursos materiais, bem como política de saúde e monitoração dos quadros de carreira, para fins de desenvolvimento de recursos humanos), lançando sucursais nas demais unidades da organização, mantendo-se como matriz da política do capital humano e material. Neste espaço se localizam as unidades de saúde e de apoio psicossocial aos servidores.





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**3.1.2.1.2. Departamento de Ensino e Pesquisa ou Academia de Polícia:** é o centro da execução da política de recrutamento, seleção, formação, treinamento, capacitação, aperfeiçoamento e estudos avançados sobre a investigação policial e a realidade política e social em que ela se projeta. Deve se estruturar segundo as diretrizes e bases da educação nacional, buscando constituir-se em centro de excelência do conhecimento universal aplicado à investigação. Vai buscar um intenso diálogo com as universidades e disciplinas científicas, tanto na área das ciências humanas e sociais, quanto no campo das ciências naturalísticas.



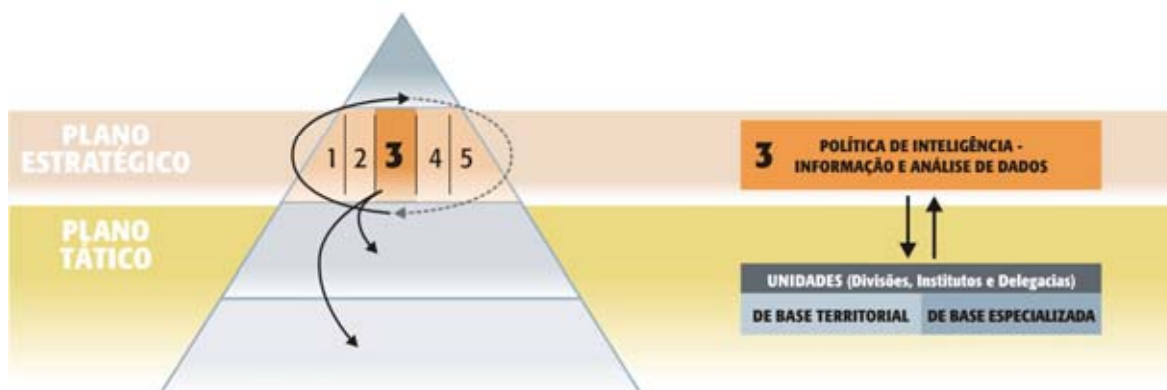
**3.1.2.1.3. Departamento de Inteligência:** é o centro de inteligência da Polícia Civil, que mantém a coerência sistêmica de todos os dados produzidos na esfera das delegacias e unidades administrativas. Atua não só nas áreas clássicas da inteligência (inteligência, contra-inteligência e operações de inteligência), mas também na de tecnologia de informações e telecomunicações. Funciona como núcleo de concentração dos dados e informações do ciclo de produção da atividade-meio e atividade-fim, realizando a política de captação, análise e difusão de dados e conhecimentos.





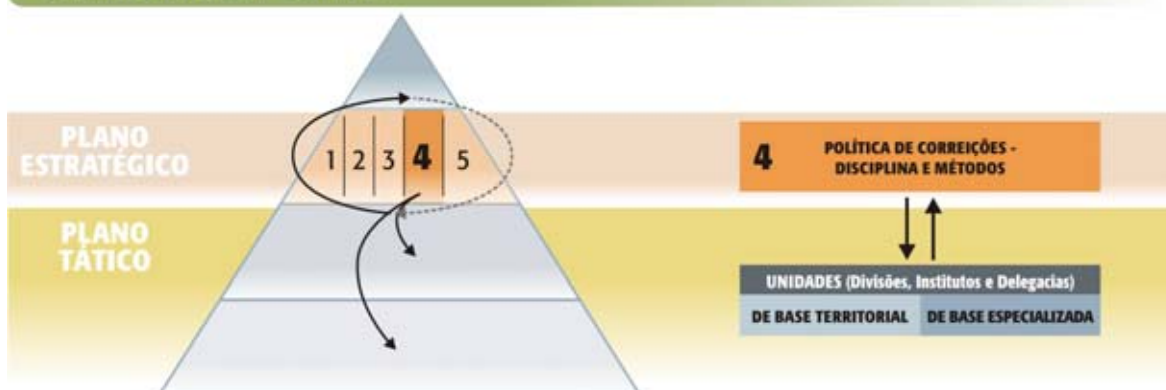
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

DEPARTAMENTO  
DE INTELIGÊNCIA



**3.1.2.1.4. Departamento de Correções ou Corregedoria-Geral:** é o centro de controle interno não apenas na investigação e processamento de feitos contra desvios de conduta, mas atuando, sobretudo, no plano preventivo, com a supervisão permanente de métodos e coerência das unidades com o plano normativo. Deve manter repartições especializadas em organização e métodos, atuando de maneira particularmente articulada com a Academia de Polícia, de modo a contribuir decisivamente com a qualidade do processo normativo, buscando sempre a coesão entre teoria e prática.

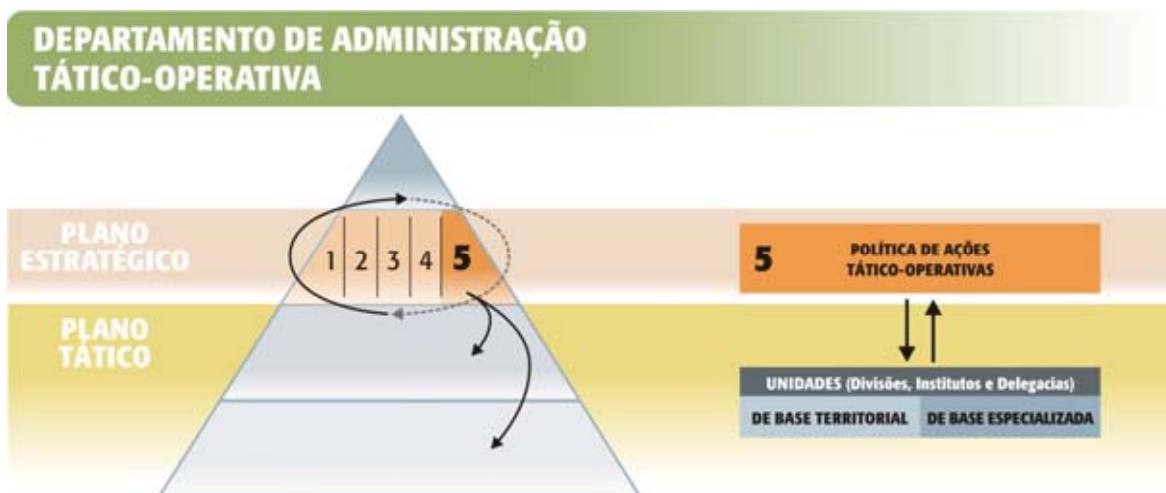
DEPARTAMENTO DE CORREIÇÕES/  
CORREGEDORIA-GERAL





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**3.1.2.1.5. Departamento de Administração Tático-Operativa:** é o centro de planejamento e execução da atividade finalística das polícias civis. Traça toda a política de ação operacional, em caráter estratégico, exercendo diretamente o comando tático-operativo das unidades de produção, divisões e delegacias de polícia. Abriga todas as divisões (com suas delegacias) e os Institutos de Identificação, Criminalística e Medicina Legal. As divisões e delegacias especializadas supervisionam, monitoram e concorrem na execução das ações especializadas que são praticadas nas delegacias de base territorial. Comporta, ainda, a unidade especializada de operações especiais (grupos de intervenção), destinada ao suporte permanente de toda e qualquer unidade da Polícia Civil, nas capitais ou no interior dos Estados.



### 3.1.2.2. Divisões de Polícia

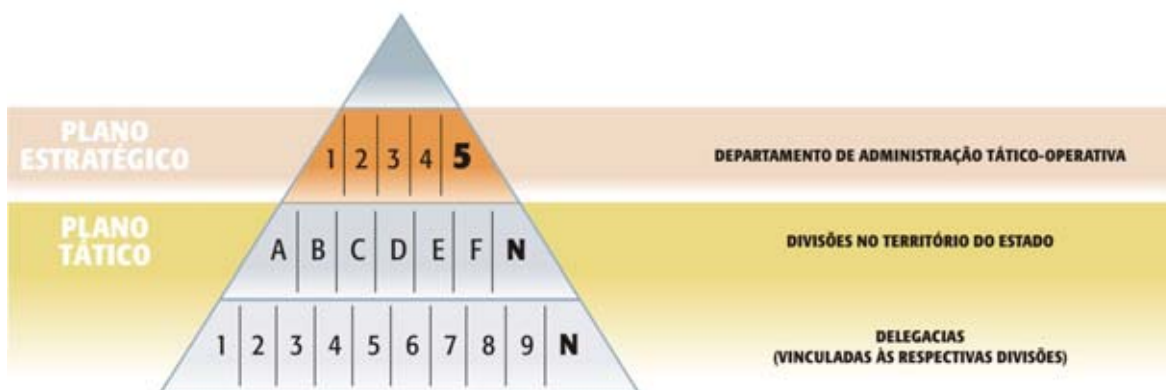
Divisões de Polícia são as unidades de gerenciamento operacional médio, de base territorial ou especializada, possuindo as seguintes características: a) abrangência territorial ou especializada, funcionando como núcleo de comando de um grupo de Delegacias de Polícia; b) concorre nas políticas setoriais de investigação policial e polícia comunitária. Podem ser:



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**3.1.2.2.1. Divisões de Base Territorial:** significam a projeção da Polícia Civil no território do Estado, concentrando em sua sede os núcleos referentes aos outros quatro departamentos estratégicos, de modo a difundir pelo espaço geográfico da unidade federada a estratégia da organização. Dirigem, ainda, todas as ações do plano tático-operativo. São criadas conforme indicativo da análise estratégica das variáveis sobre a criminalidade no tempo e no espaço em que se inserem. Destinam-se a exercer o comando estratégico e tático setorial do conjunto de delegacias que reúne, potencializando as políticas de ação especializada, conforme a política central.

**DIVISÕES DE BASE TERRITORIAL**



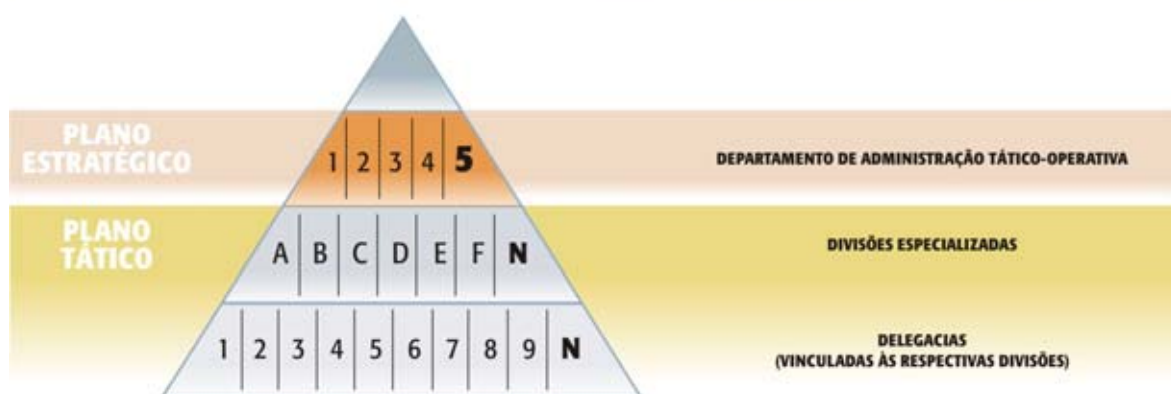
**3.1.2.2.2. Divisões de Base Especializada:** são as divisões do Departamento de Administração Tático-Operativa, que representam as políticas de ação especializada. Nesse sentido, constituem o campo especializado da ação policial investigativa, como, por exemplo, a Divisão de Crimes contra Vida, a Divisão de Crimes contra a Mulher, a Divisão de Crimes contra o Idoso, o Adolescente e as Crianças e assim por diante. Estas unidades geram e monitoram as políticas de ação, que devem repercutir, de maneira universalizada, nas Divisões e Delegacias de base territorial, criando uma cultura de uniformidade na proteção de



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

grupos e setores mais vulneráveis ao crime, dentro da realidade social e, de forma específica, na realidade regional em que se inserem as unidades de base territorial.

**DIVISÕES DE BASE ESPECIALIZADA**

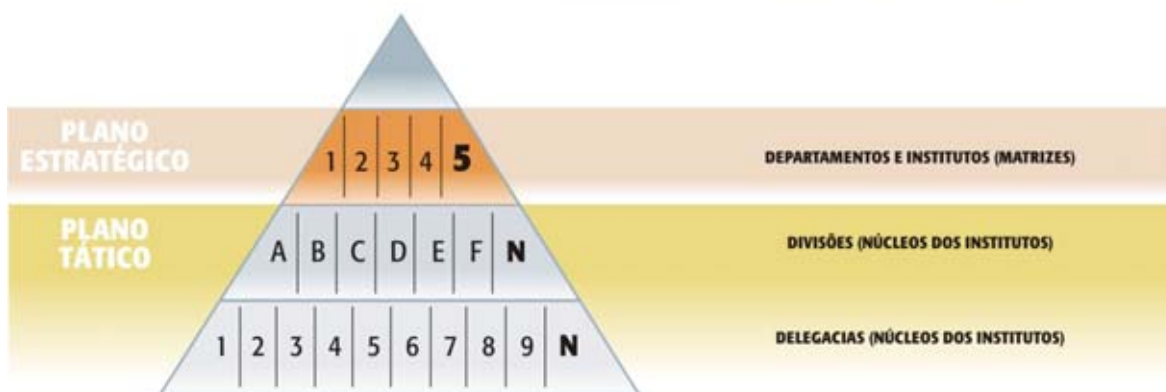


**3.1.2.2.3. Institutos de Perícia Policial:** responsáveis pelos exames periciais que necessitam do emprego de laboratórios, equipamentos e outros insumos que não podem ser empregados direta e imediatamente nas atividades de campo ou cujo processamento requeira apoio . Assegurada a autonomia de suas conclusões técnico-científicas, são dirigidos por integrantes da carreira perito policial e subordinam-se operacionalmente ao DATO. Ditam a política geral de perícias e tem sob sua subordinação técnica os núcleos de perícia de todo o Estado. É garantido às polícias que, ao invés de montarem seus próprios institutos, utilizem-se de laboratórios terceirizados, de universidades, institutos, etc.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTOS DE  
PERÍCIA POLICIAL



### 3.1.2.3. Delegacias de Polícia

#### 3.1.2.3.1. Delegacias de Base Territorial

São as unidades de ação operacional fundamental, de base territorial, apresentando as seguintes características:

- É a fração básica de representação da Polícia Civil no espaço geográfico;
- A determinação técnica para o estabelecimento das Delegacias de Polícia deve considerar população, área geográfica, índices criminais e os limites adotados pelo Poder Judiciário, como o parâmetro para instalação circunscricional (preferencialmente, circunscrição coincidente com jurisdição).
- Atua de forma generalista, executando também as ações especializadas segundo as respectivas políticas técnico-científicas das delegacias especializadas;
- Tem quadro setorial de servidores administrativos e estritamente policiais, também definido conforme tais variáveis;
- Tem recursos materiais cientificamente dimensionados conforme a especificidade de sua inserção nas características físicas e políticas do respectivo território;
- Atua sob normatização ética e técnica que contempla todos os passos da atuação policial, do atendimento ao usuário até o exaurimento das

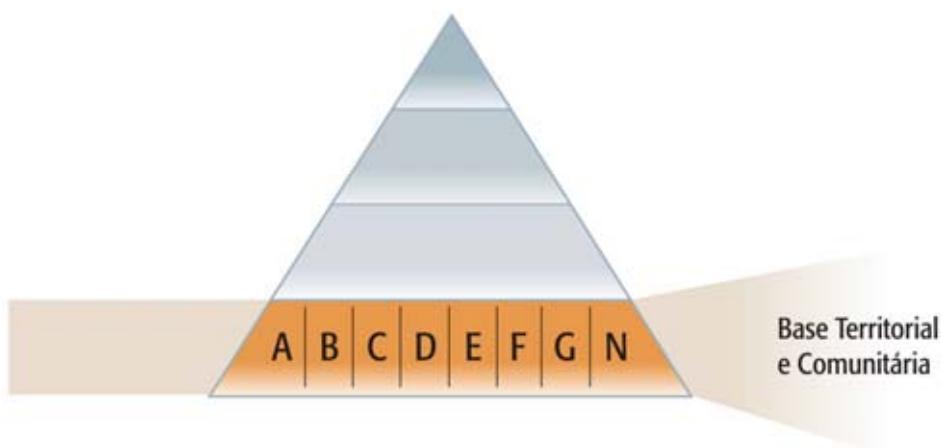


**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

possibilidades investigativas, com ênfase na transparência das ações e diálogo para com a sociedade organizada;

- Não deve possuir carceragem de qualquer espécie, senão a específica para a custódia provisória, destinada a manter pessoas conduzidas em hipóteses de flagrante delito.

**NÍVEL DE ATENDIMENTO NA BASE TERRITORIAL**



**3.1.2.3.2. Delegacias Especializadas:** São unidades de ação operacional com atividade especializada, com atribuições de subsidiar informações às delegacias territoriais, para que estas possam adotar as medidas necessárias para a investigação, prevenção, repressão e processamento, na área de sua circunscrição. Deverão ainda oferecer suporte técnico bem como auxiliar nas investigações quando solicitado. Em situações especiais possuem atribuições e autonomia investigativa em todo o Estado.

As delegacias especializadas criadas e instaladas no interior do Estado, atendendo a índices criminais e número populacional, tecnicamente estarão subordinadas à divisão especializada. No tocante a subordinação administrativa à divisão territorial.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

### **3.2. Estrutura dos Recursos Humanos**

Estudos diversos apontam o emprego de servidores policiais em funções meramente administrativas como uma das contradições mais sérias das organizações policiais brasileiras. De fato, isso não apenas subtrai a força produtiva da atividade-fim, como corrói o senso de participação nesta comunidade profissional, cujo *ethos* se define em valores de real capacitação técnica e sentido público de suas ações finalísticas.

Desse modo, o quadro de servidores administrativos deve surgir para dar apoio e vitalidade à atividade específica da investigação, liberando os policiais para a execução de suas funções típicas. É importante que esse quadro seja da própria organização policial civil, de modo a que se mantenha aculturado à dinâmica dos serviços finalísticos, onde a ordem interna deve ser tratada como elemento essencial. Sendo conduzido por uma política do Departamento de Ensino e Pesquisa ou da Academia de Polícia, o recrutamento, a seleção, a formação, a qualificação e o aperfeiçoamento constante destes servidores vão garantir a unidade e a eficácia do sistema administrativo/policial.

A carreira policial, fundada na hierarquia, na disciplina e na unidade de procedimentos, deve ser construída de forma a espelhar uma visão sistêmica, como fator de integração e otimização das atribuições e serviços pertinentes à dinâmica da investigação policial, de caráter multidisciplinar, que compreenda o direito, a criminalística, a criminologia e a administração pública.

A estrutura hierárquica constitui valor moral e técnico-administrativo que funciona como instrumento de controle e eficácia dos atos operacionais e, subsidiariamente, como indutora da convivência profissional na diversidade dos níveis e cargos que compõem a carreira policial civil, tendo a finalidade de assegurar a disciplina e a ética, bem como desenvolver o espírito de mútua cooperação, em ambiente de estima, confiança e respeito recíprocos.





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Independentemente de cargo, nível ou grau da evolução profissional, o regime hierárquico não autoriza qualquer violação de consciência e de convencimento técnico e científico fundamentado. A disciplina, assim, é valor que agrega atitude de fidelidade profissional às disposições legais e às determinações técnicas e científicas fundamentadas. Esses valores, associados à unidade de procedimentos, visam a resultados eficazes e a construção de um padrão e uma cultura nacional da atividade de polícia judiciária e apuração das infrações penais.

A remuneração do quadro estritamente policial deve ser estabelecida com submissão a uma política que considere o caráter técnico-científico e especializado da atividade desenvolvida. A estrutura hierárquica também é fator de condicionamento dos valores, mas sempre em lógica razoável que mantenha uma proporção adequada à unidade moral e estabilidade da cadeia de comando produtivo, tudo fundado em níveis crescentes das respectivas atribuições.

As atribuições dos cargos do quadro administrativo apontam para o suporte mediato e imediato da atividade-fim. A este quadro é assegurada a política remuneratória específica e comum aos servidores públicos civis da administração direta do Poder Executivo.

O ingresso na carreira policial civil é sempre mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, razão pela qual as Polícias Civis não se submetem a qualquer modalidade de contratação ou desvio de servidores para o exercício de seus cargos, seja no âmbito das carreiras administrativas, seja nas estritamente policiais, ressalvados os cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração, de recrutamento amplo em nível da Delegacia-Geral, que representa o comando institucional das Polícias Civis.

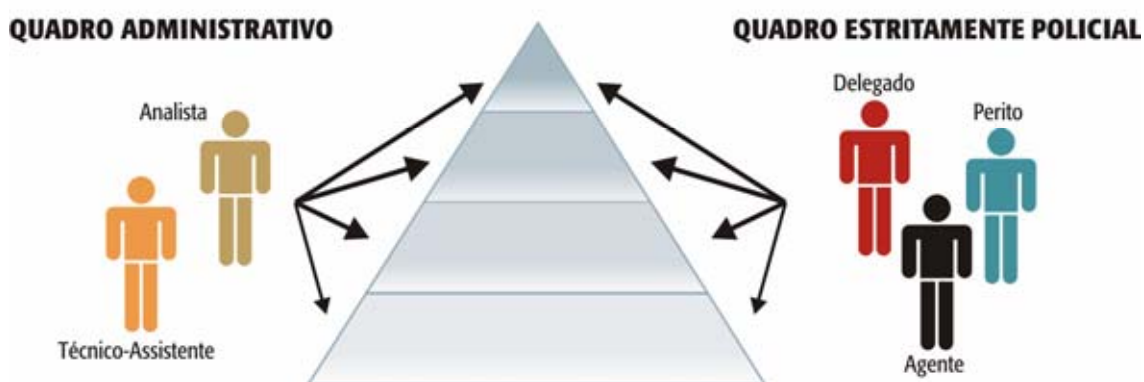




**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Assim, as instituições policiais civis abarcam estruturalmente dois quadros, que se complementam: o quadro administrativo (atividade-meio, de apoio) e o quadro estritamente policial (atividade-fim, de execução das ações finalísticas).

**FUNDAMENTOS PROFISSIONAIS  
O OPERADOR E A ORGANIZAÇÃO**



### 3.2.1. Instituição de duas carreiras administrativas

a) **Analista Administrativo:** de nível superior de escolaridade, destina-se à execução de políticas de suporte administrativo, educacional, de saúde, psicossocial, entre outros ramos. Tais especialidades não são exaustivas e são delineadas por norma regulamentadora, permitindo que o servidor se movimente de uma para outra segundo as qualificações adquiridas no decurso de sua caminhada funcional;

b) **Técnico-Assistente Administrativo:** de nível médio de escolaridade, destina-se à execução de atividades de apoio logístico em órgãos e unidades da Polícia Civil, o que ocorrerá, por exemplo, com a função de "Administração de Delegacia", referindo-se ao campo estritamente operacional da gestão administrativa;



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA



### 3.2.2. Redefinição paradigmática e instituição de três carreiras estritamente policiais

Ainda que a investigação policial seja um procedimento juridicamente submetido à lógica do processo penal, é inegável que ela também deva ser um manancial de informações estruturantes sobre a prática criminal no tempo e no espaço. Esta dimensão é absolutamente importante do ponto de vista operacional, superando-se a prática de investigações estanques, tão somente direcionadas para a persecução penal movida no Judiciário, sem retornos de dados qualitativos sobre os cenários criminais que são descritos nos procedimentos formais.

Esta última condição é essencial ao planejamento estratégico e tático-operativo da inserção policial civil no ambiente social e comunitário das ocorrências criminais. Conforme assentado nas premissas da modernização, pode-se dizer que o procedimento formal de investigação policial é também um instrumento de estruturação de dados qualitativos sobre os comportamentos de indivíduos e grupos infratores, motivo pelo qual deve fornecer, ao sistema de inteligência, todo o conhecimento acumulado.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Sendo assim, a idéia de uma investigação eficaz atenta às premissas supramencionadas, precisa ser realizada em regime multidisciplinar, em que os servidores ocupantes dos cargos que compõem a carreira policial civil desempenhem rotinas imbricadas de ações apuratórias, incidentes sobre o ambiente social e a repercussão extrínseca dos comportamentos. Devem atuar em conjunto, de forma solidária ética e tecnicamente, segundo uma agenda formulada sob o método hipotético-dedutivo ou dialético, proporcionando unidade ao serviço de investigação, otimizando as rotinas e com permanente análise de progresso.

Nesse aspecto, três são as carreiras que devem compor o quadro estritamente policial civil: Delegado de Polícia, Perito Policial e Agente Policial. Esta tríade, descritas adequadamente as atribuições de cada um dos seus componentes, garante a interação eficaz entre os responsáveis pela execução técnica da dinâmica da ação policial investigativa, em regime de multidisciplinaridade:

- a) **Delegado de Polícia:** com formação superior em Direito, destina-se ao comando estratégico e tático-operativo das ações investigativas, mantendo o controle da legalidade e da unidade técnico-científica das variáveis apuratórias de natureza subjetiva e objetiva. Na formação policial, deve agregar profundos conhecimentos de epistemologia, compondo um conhecimento heterogêneo, generalista, capaz de promover a articulação eficiente e eficaz das ações baseadas nas ciências que marcam a característica e dão o suporte técnico-científico e jurídico aos procedimentos da investigação;
- b) **Perito Policial:** com formação superior nas diversas áreas das ciências naturalísticas. Dentro da equipe de investigação, atua diretamente sobre as evidências materiais extrínsecas do fato criminal, inclusive o próprio corpo humano. São recrutados por especialidade, conforme o quadro setorial da organização policial. Recrutados por especialidade, nas disciplinas derivadas da biologia, química, física e matemática. Deve integrar o processo de

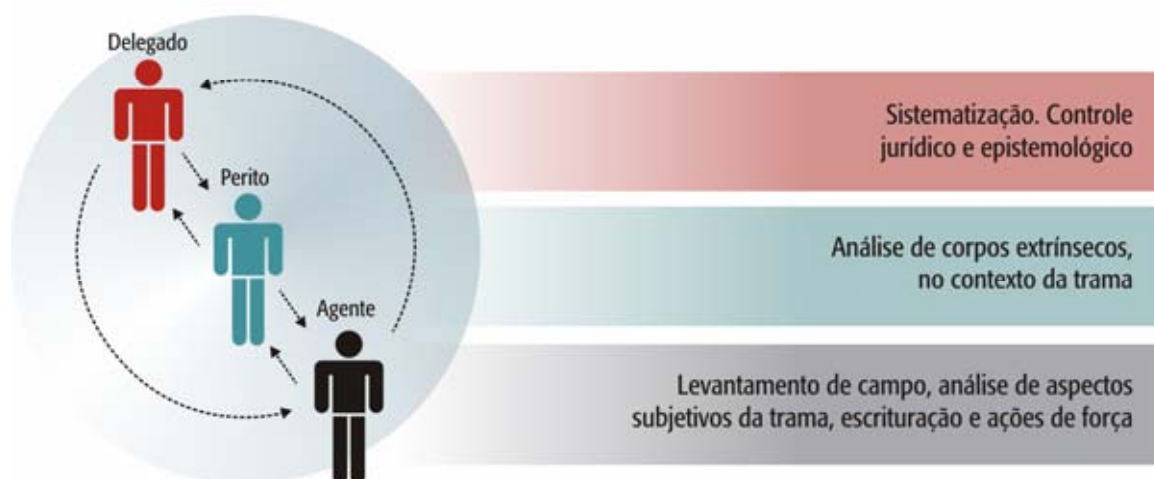


**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

produção da investigação policial, de modo a permitir o desempenho articulado, imbricado, em tempo real, entre a prova subjetiva e a objetiva. Deve ter absoluta autonomia nas conclusões técnico-científicas de sua esfera, participando ativamente dos passos investigativos da equipe multidisciplinar de investigação;

- c) **Agente Policial:** com formação superior em qualquer área do conhecimento universitário. Dentro da equipe de investigação, atua diretamente sobre as evidências subjetivas do fato criminal, realizando registros cartorários dentro e fora do inquérito policial ou de outros instrumentos apuratórios, investigações e buscas de campo acerca da trama criminal e, quando for o caso, executando as ações de força proporcionais às eventuais resistências à ação policial. Deve executar a plataforma de ação técnica baseada em conhecimentos sobre a psicologia, a lógica, a lingüística, a antropologia, de maneira a compreender adequadamente a gênese do comportamento criminal, sem estigmatizar os infratores, mas com a consciência ética e as normas técnicas referentes ao caráter proporcional da força autorizadora do ordenamento jurídico vigente.

**ATUAÇÃO INTERDISCIPLINAR  
TÉCNICO-CIENTÍFICA**





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Assim, se busca afastar do antigo paradigma das clássicas funções do escrivanato policial, historicamente reduzidas a uma concepção meramente cartorialista, no sentido de avançar para uma visão muito mais profunda, fundada na idéia de gestão documental, à luz do consistente capital técnico-científico formulado pelos conteúdos de várias disciplinas como a biblioteconomia, o direito, a administração, informática e a história, dentre outras; manipulando tecnologias exigidas pelo ato investigatório, tanto quanto à execução procedimental de segurança da equipe profissional, à interação com a política de inteligência, às ações de desforço físico contra eventuais resistências injustificadas à autoridade do Estado e, também, às complexas atividades de natureza cartorial, desta feita concebidas num sistema moderno, ligado à atividade de inteligência e pressupondo uma execução fundada na gestão de conhecimentos.

### **3.2.3. Instituição de Quadros Setoriais**

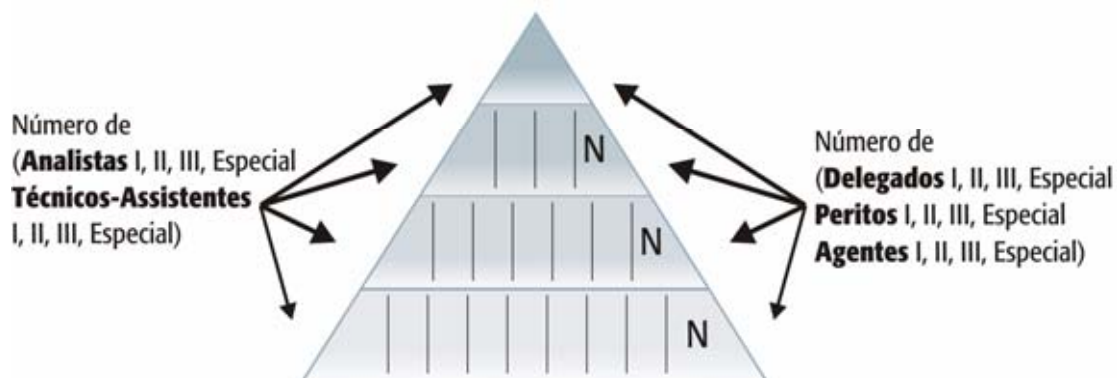
Todas as unidades das polícias civis possuem um quadro setorial, que fixa a lotação de cargos, considerando, dentro de outros critérios, a população atendida, a dimensão geográfica e os índices criminais. Define, também, as funções de cada um dos operadores, dentro das atribuições do respectivo cargo, ou seja, determina quem executa as atividades, a saber:

- estritamente policiais: Delegado, Perito e Agente, regulamentadas as atividades em espécie e em razão da unidade a que se acham, se em nível de Departamentos, Divisões ou Delegacias, além da própria Delegacia-Geral;
- administrativas: Analista e Técnico-Assistente, regulamentadas as atividades em espécie e em razão da unidade a que se acham, se de nível de Departamentos, Divisões ou Delegacias, além da própria Delegacia-Geral.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**QUADRO SETORIAL**



### 3.2.4. Política Permanente de Ensino

A nova definição de princípios, fundamentos, e, sobretudo, de novos mecanismos operacionais essenciais à produção otimizada da atividade finalística da polícia judiciária – a investigação – deve objetivar a potencialização das energias gerenciais das Polícias Civis, buscando afirmar a sua vocação de instância investigativa na esfera do Poder Executivo, estabelecendo uma eficiente relação entre as unidades organizacionais e seus operadores.

O Departamento de Ensino e Pesquisa (ou Academia de Polícia) deve ofertar, permanentemente, eventos pedagógicos, viabilizando o processo de recrutamento interno baseado em sistema de pré-requisitos, aberto a todos, indistintamente, gerando benefícios para a qualidade e a eficiência da instituição, bem como créditos pessoais para o servidor, advindos do respectivo aproveitamento.

As escolas de polícia devem promover a contínua formação e capacitação dos quadros policiais e administrativos, difundindo o conhecimento teórico com a respectiva aplicação prática, participando ativamente da atividade finalística, na pesquisa e no estudo de casos, manuseando estatísticas e promovendo a atualização da grade curricular. O conhecimento deve ser



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

difundido de forma a possibilitar que o policial possa agregar valores das ciências naturais e sociais, especialmente aqueles necessários às atividades investigativas, tais como: locais de crimes, lógica, ética, direitos humanos, meio ambiente, dentre outros, buscando evitar o empirismo e o imediatismo.

A meta é o investimento permanente em capacitação, de modo sintonizado com as modernas tendências de gestão de recursos humanos, instituindo-se o sistema de mérito apurado pela avaliação de desempenho, incorporação de novas habilidades, aperfeiçoamento cultural e técnico-científico.

O desenvolvimento na carreira deve ser determinado através da aplicação de uma política clara de progressão e promoção, fundada em critérios técnicos e objetivos, apurados por avaliação periódica de desempenho, vinculados ao alcance de metas previamente estabelecidas pela Instituição.

O mecanismo da progressão, para ambas as carreiras (administrativa e estritamente policial), dá segurança ao processo de crescimento profissional, porque baseado em situações objetivas. Por esse motivo, o Departamento de Ensino e Pesquisa (ou Academia de Polícia) deve se organizar sob as diretrizes e bases nacionais da educação, capacitando-se a viabilizar cursos e outros eventos pedagógicos em todos os níveis, inclusive em âmbito de pós-graduação. Uma firme plataforma de ofertas será instituída por normas regulamentadoras, de modo a que todo o servidor tenha livre acesso ao aprimoramento humano e profissional, com a conseqüente agregação de valores ao seu currículo.

Busca-se consagrar uma nova dinâmica de desenvolvimento profissional, especialmente com o novo papel das escolas de polícia (Departamento de Ensino e Pesquisa ou Academias de Polícia), rompendo com tabus típicos de subcultura, como a crença de que *“as atividades policiais são atividades que não se apreendem na escola, mas sim na delegacia, onde o*





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

*policia* tem exposição integral ao meio e onde policiais ensinam policiais”<sup>1</sup>. Portanto, o objetivo é estabelecer uma cultura oficial de plena coerência entre o plano teórico e o prático, isto é, ligar a produção cultural e científica das escolas policiais, seja no campo do ensino ou da pesquisa, à consciência individual e aos processos produtivos das unidades internas.

### **3.2.5. O processo de desenvolvimento nas carreiras. Níveis hierárquicos: progressão e promoção**

As carreiras policiais civis (administrativa e policial) devem possuir quatro níveis hierárquicos: I, II, III e Especial, com promoções pelos critérios de antiguidade e merecimento. Dentro de cada nível ocorrem as progressões, representadas por letras do alfabeto. Deste modo, cada nível hierárquico tem uma série de progressões, que se instituem conforme a realidade do quadro de servidores de cada uma das polícias civis dos Estados Federados. Os critérios de progressão e promoção são objeto de minuciosa regulamentação, e ocorrem segundo a instituição de uma política que permita a alcançar aos níveis ascendentes em tempo adequado à experiência e o desenvolvimento profissional.<sup>2</sup>

Os vetores da política de desenvolvimento na carreira são:

I – avaliação de desempenho e resultados, segundo consolidação de dados realizada pelo sistema de inteligência, levando-se em conta a análise quantitativa e qualitativa da inserção de cada um dos servidores em seu ambiente e rotina profissional, seja em que patamar da organização atue. Deve ser instituído um mecanismo que permita ao próprio servidor participar do processo.

II – freqüência e aproveitamento em eventos acadêmicos permanentemente oferecidos pela instituição policial civil ou mesmo por outras

---

<sup>1 e 2</sup> Depoimento numa entrevista realizada por Antônio Luiz Paixão *in* A Organização Policial numa Área Metropolitana. Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, Vol. 25, n° 1, 1982, p. 78.





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

organizações acadêmicas e de pesquisa, desde que referendados, segundo mecanismo de análise curricular e importância daquele conhecimento para a atividade policial. Essas dimensões pretendem incorporar o rol de estratégias para ordenar, racionalmente, os planos da teoria e da prática das ações policiais civis.

### **3.2.6. Política de Assistência Médica, Psicológica e Social**

A consciência de que é um agente de proteção e promoção de direitos e cidadania é condição para que uma polícia de investigações atinja resultados eficazes, por intermédio de uma ética de solidariedade com as comunidades e espaços públicos atingidos pela violência.

Nesse diapasão, os servidores policiais devem se beneficiar de uma política permanente de saúde física e mental. A atividade investigativa se caracteriza, essencialmente, pela projeção contínua do policial nos cenários do conflito violento, o que significa um contato real e virtual com os ambientes da degradação moral, social e econômica de pessoas e comunidades. No decorrer do seu desenvolvimento profissional fica exposto aos efeitos perversos deste imaginário trágico. Uma política de saúde competente precisa se fundar no monitoramento dos servidores, incorporando garantias externas especiais, como os planos de saúde privada.

### **3.2.7. Regime de Trabalho e Produção**

O regime de trabalho deve se pautar no respeito à dignidade do profissional e na perspectiva de que o serviço investigativo se efetiva no centro de um drama comunitário, de variadas repercussões no imaginário social, significando que as ações policiais, ainda que exijam o recurso da força explícita, são sempre destinadas a minimizar os seus efeitos e a iniciar um processo estatal de mediação de conflitos.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Muito embora a atuação policial se submeta a situações excepcionais da jornada tradicional das oito horas diárias típicas do serviço público, a questão central está na efetividade do processo investigativo. A finalidade da investigação é produzir provas técnico-científicas de natureza subjetiva e objetiva, devidamente imbricadas e consolidadas em inquérito ou instrumento afim. Não obstante, o processo histórico nas Polícias Cíveis brasileiras sedimentou modelo estático, prioritariamente voltado para a sede física da delegacia, que é transformada muito mais num centro de registro de ocorrências e inquéritos, do que numa base de serviços investigativos, o que também vale para o sistema dos plantões noturnos.

A abordagem imediata de locais de ocorrências noticiadas, seja durante o dia ou durante a noite, deve ser objeto de um estudo profundo, que tenha por referência a efetiva produtividade nos procedimentos investigativos, sem descuidar da qualidade no atendimento ao cidadão que procura as repartições policiais. Nessa perspectiva, as escalas de trabalho devem ser compostas de modo a articular toda a produção de uma unidade, seja de base territorial ou especializada, às necessidades do atendimento em sede de delegacia e das incursões policiais no ambiente comunitário, com o escopo de coleccionar de forma válida e sistematizada os dados e informações de relevância investigatória.

Mecanismos estatísticos de avaliação qualitativa e quantitativa darão suporte técnico ao processo de otimização dos recursos humanos, livrando-os do excessivo desgaste de escalas mal empregadas, seja no período diurno ou noturno.

### **3.3. Estrutura dos Procedimentos da Atividade-Fim**

As ações de apuração das infrações penais e das atividades de polícia judiciária podem ser representadas por um ciclo de produção. Partindo da captação de uma notícia-crime até o esgotamento das possibilidades investigativas,



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

há uma série de procedimentos que devem ser praticados, metodicamente, sob o influxo das ciências sociais, humanas e naturalísticas. Daí que se possa qualificar toda a investigação como um processo técnico-científico, marcado pela ética da pacificação. Desse modo, a investigação policial, além da finalidade processual penal e técnico-jurídica, tem um caráter estratégico e tático, sendo que, devidamente consolidada em termos do conjunto realizado no território do Estado produz, subsidiariamente, indicadores concernentes aos aspectos sócio-políticos, econômicos e culturais que se revelam no fenômeno criminal.

Em linhas gerais, se pode enumerar os instantes dessa série de procedimentos: a captação e o registro da notícia-crime, a técnica de inserção dos operadores na apuração da respectiva historicidade e autoria dos comportamentos envolvidos, a tecnologia de escrituração em inquérito ou outro instrumento, o lançamento e a busca de dados ou conhecimentos nos sistemas de inteligência, a pesquisa médico-criminalística sobre corpos materiais, dentre outros. Todos esses passos devem ser, metodologicamente, destrinchados ao tempo da investigação, constituindo o plano procedimental da ação investigativa.

Sintetizando, a ação investigativa compreende, no plano operacional, todo o conjunto da atividade policial civil pertinente à completa abordagem de notícia sobre um fato típico. O ciclo completo da investigação policial inicia-se com o conhecimento da notícia da infração penal, por quaisquer meios, e se desdobra pela articulação ordenada, dentre outros aspectos, dos atos operativos de apuração inicial dos fatos, minimização dos efeitos do delito e gerenciamento de crise dele decorrente, dos atos notariais e afetos ao registro do respectivo boletim de ocorrência, da pesquisa técnico-jurídica sobre a autoria e a conduta criminal, das atividades científicas de criminalística e medicina legal, tudo enfeixado na formalização das provas em inquérito policial ou outro instrumento legal. O ciclo se encerra com o exaurimento das possibilidades investigativas contextualizadas no respectivo procedimento.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

### **3.3.1. Base Técnico-Científica: o exercício otimizado do ciclo da ação investigativa**

#### **3.3.1.1. Conduta sobre a notícia da infração**

A ação mais eficaz em face das notícias de infração penal é a imediata abordagem do local de ocorrência, iniciando-se a ação investigativa no próprio ambiente comunitário e em tempo real. Neste sentido, além da relevância do levantamento criminalístico de local, também essencial a pronta abordagem sobre os aspectos subjetivos da trama criminal. Além dos levantamentos técnicos, a presença da polícia de investigações representa a construção de um sentimento de cuidado e atenção sobre o drama público desencadeado pela infração penal.

A experiência comprova que, quanto mais próximo do tempo e do lugar do crime mais provável é o êxito das apurações, o que também vale para a redução do sentimento de desamparo que atinge as vítimas e a comunidade em geral.

Em conseqüência é absolutamente necessária a recomposição dos quadros policiais civis, o que vai representar a efetiva atuação do policial nas ruas, o que se verifica não apenas com a visibilidade de patrulhas preventivas, missão das Polícias Militares, mas também com a presença efetiva dos núcleos investigativos no seio da comunidade. Isto significará a presença pacificadora da autoridade pública nos ambientes atingidos, fortalecendo o imaginário popular de confiança na ação ética e técnica dos operadores da investigação, não só como agentes da legítima força do Estado, mas também concorrendo para o sentimento de certeza sobre a solução do conflito.

Por esse motivo é que o presente trabalho vem mostrando que as Polícias Civis devem deixar o modelo meramente reativo, praticando um modelo



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

que não ocorra tão-somente nas sedes das delegacias, mas incida, precisamente, no ambiente comunitário.

De qualquer modo, à toda notícia de infração penal que chegue à Polícia Civil deve corresponder um boletim de ocorrência registrado em uma unidade tático-operativa, para compor a base de informações no Centro de Inteligência. Sendo um registro único, o sistema lhe atribuirá um número de ordem que constituirá o índice norteador da monitoração de tudo o que se constituir sobre o fato durante o processo investigativo.

O boletim de ocorrência deve ser elaborado com todos os dados criminológicos e criminalísticos disponíveis, reforçando a idéia de que será tão mais profundo quanto for a ação imediata das equipes investigativas sobre o ambiente da infração. A notícia deve ser registrada no primeiro órgão policial que dela tomar conhecimento, independentemente da competência fixada pelo local ou pela natureza do fato delituoso, facilitando o atendimento às necessidades do cidadão.

A notícia da infração penal veiculada por requisição do Ministério Público ou do Poder Judiciário, representação da vítima, requerimento do ofendido ou de quem tenha capacidade para representá-lo, ou por qualquer outro meio escrito e identificável, será transcrita em boletim de ocorrência policial, com os dados necessários e a qualificação das partes envolvidas, para inserção em sistema de inteligência.

### **3.3.1.2. Conduta nos momentos subseqüentes à notícia da infração**

Conforme observado, a investigação policial se inicia com as ações imediatamente praticadas em função de uma notícia-crime. As premissas da modernização aqui discutida afirmam que a investigação é indivisível, multidisciplinar, tem relevância social e comunitária, ocorre numa comunidade



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

concreta e se dá com o emprego de saberes especializados, gerando dados para o sistema de inteligência, tudo formalizado no respectivo procedimento legal investigatório.

A ação é indivisível, na medida em que resulta da imbricação técnica das evidências subjetivas e objetivas, vale dizer, do que se apura sobre o comportamento do autor e a análise da repercussão extrínseca deste comportamento. É preciso que haja nexos entre essas duas dimensões.

É interdisciplinar porque praticada, legalmente, sob a presidência e o controle jurídico e epistemológico da autoridade policial, o Delegado de Polícia, sendo co-realizada pelos operadores dessas duas vertentes: o Perito Policial e o Agente de Polícia.

### **3.3.1.3. Conduta no Inquérito Policial e outros procedimentos formais**

O Inquérito Policial é o repositório das ações investigativas praticadas na realidade comunitária e social.. Portanto, é o instrumento legal de uma atividade altamente complexa, porque projetada, em caráter de intervenção estatal, na realidade cotidiana de grupos, famílias e indivíduos. Essa atividade ocorre, como disse Francisco Campos, no curso da “*trepidação moral dos fatos*”<sup>3</sup>, razão pela qual deve ser praticada por operadores seguramente baseados numa ética e numa técnica profundamente compromissada com os princípios e fundamentos da Constituição e plano infraconstitucional.

Nessa dimensão, é o documento que garante, do ponto de vista formal, a documentação sobre a correta intervenção do Estado no domínio naturalístico de uma infração penal em tese, constituindo garantia contra o mau arbítrio da autoridade pública. Como afirmado nas premissas da modernização

---

<sup>3</sup> Ministro da Justiça, *in* Exposição de Motivos do Código de Processo Penal.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

das polícias civis, caracteriza-se, ainda, em instrumento da cidadania, significando a possibilidade concreta de controle imediato sobre a ação de força, a ser exercido pelos interessados, em particular pelos defensores constituídos e próprios protagonistas da hipótese criminal levantada.

Além dos aspectos jurídico-formais, o inquérito policial deve significar a constituição de um conhecimento sobre o comportamento desviante, gerando dados e informações importantes sobre as características criminológicas das ocorrências apuradas, o que pode importar na apropriação adequada, pelo Estado, de um conhecimento qualitativamente habilitado a provocar a edição de políticas públicas preventivas.

Nesse sentido, por exemplo, a apropriação de dados sobre a vitimização pode, perfeitamente, indicar as tendências excludentes da sociedade, em face de certos grupos vulneráveis, como são as discriminações de natureza étnica ou sociológica. Nesta linha, o inquérito policial não constitui apenas o documento formal destinado à formação da *opinio delicti*, mas também o elo de compreensão da dinâmica criminal em relação às questões estruturais e sociais que afetam a prática do crime.

Assim, o inquérito policial é fonte de rigorosa captação de informações, porque é o núcleo dos registros sobre a ação estatal de investigação e a realidade social e comunitária. Portanto, a sua elaboração deve ser orientada por rigorosa observância da metodologia lógico-científica na produção de conhecimentos, não apenas para consignar informações sobre o infrator da lei, mas também sobre o ambiente do crime e a ação dos operadores públicos. Nesta medida, o inquérito policial se reveste como verdadeiro instrumento de defesa do interesse público, dos direitos e garantias fundamentais e da dignidade da pessoa humana.





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

#### **3.3.1.4. Conduta de avaliação e controle das ações investigativas**

A segurança pública eficiente reclama mecanismos que possibilitem a adequada execução das atividades de polícia, e, como tal, a sua atuação deve ser sistematicamente avaliada, quer nas estruturas policiais responsáveis no combate à criminalidade, quer na atuação individualizada do servidor encarregado da função, para alcançar os objetivos estabelecidos pelo Poder Público, como também para atender aos anseios sociais.

Nesse aspecto, impende que as instituições policiais apliquem métodos modernos de gestão, sendo fundamental que o desempenho de seus órgãos seja avaliado com base na estratégia de atuação contra a criminalidade. Uma política criminal definida norteará as suas áreas de atuação.

De posse dos dados e informações oriundos do sistema de inteligência, o desenvolvimento das análises sistematizarão o conhecimento que possibilitará a tomada de decisão dos operadores de polícia, não só embasando uma atuação eficaz sobre os efeitos da criminalidade, como também possibilitando uma compreensão e intervenção positiva, de caráter preventivo, em relação aos fatores criminógenos, partindo-se de indicadores que espelhem a atividade-fim de cada órgão.

Importante salientar que o emprego das modernas práticas de gestão, qualificada pelos vários níveis de planejamento, implica a adoção de metas definidas e objetivos específicos que orientam toda a execução das atividades, bem como permitem informar os critérios de avaliação e promoção de servidores e ainda dimensionar as necessidades de treinamento e capacitação.

#### **3.3.2. Base Político-Filosófica: o exercício da Polícia Comunitária**

Como contraponto ao modelo histórico e tradicional de polícia – meramente reativo – uma nova filosofia da atuação policial foi



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

apresentada, recebendo diversas denominações, sendo a mais corrente “**polícia comunitária**”. Um dos seus conceitos estabelece que *“polícia comunitária é uma filosofia de trabalho policial que pressupõe mudanças: interna, estrutural e comportamental. Fundamentada na parceria entre comunidade e polícia, por intermédio de pesquisa permanente, desenvolvendo um serviço personalizado e descentralizado, visando a resolução de problemas com criatividade”*.

Pelo conceito se verifica que a referida filosofia não é exclusiva da Polícia Militar. Princípios como o da transparência, da prestação de contas, do planejamento, da compreensão adequada do fenômeno da violência e da criminalidade, são comuns às duas polícias, que devem entender a polícia comunitária como filosofia e estratégia global, não como um programa especializado que corre paralelamente com uma forte estrutura de policiamento repressivo.

A atuação de polícia comunitária não é um propósito a ser alcançado, mas uma estratégia para que a polícia atinja sua missão, promovendo, como porta de ingresso ao sistema de justiça criminal, cada vez mais o acesso à justiça pelo cidadão. Na esfera da Polícia Civil ela se materializa dentre outras medidas por:

**I - Qualidade no atendimento:**

a) padronização e manutenção permanente das Delegacias de Polícia, com separação clara do atendimento à população das ocorrências policiais com presos, núcleos de atendimento jurídico, psicológico e social, com políticas de qualidade total no atendimento público, comunicação visual etc;

b) implantação de Delegacias de Polícia Eletrônicas ou Virtuais, comunicação de ocorrências policiais por telefone, em quiosques e outros sistemas facilitadores do seu registro;



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

- c) estabelecimento de atendimento especializado para pessoas com necessidades específicas (idosos, portadores de necessidades especiais, mulheres, criança e adolescente etc.) de acordo com políticas públicas definidas. Ao contrário da especialização da unidade policial, investir e fomentar a especialização do policial civil;
- d) padronização do comportamento e dos procedimentos policiais, através de um programa permanente de treinamento e motivação;
- e) criação de unidades móveis visando o pronto atendimento – Delegacias de Polícia Comunitária Itinerantes – deslocadas para áreas críticas;
- f) disponibilização de computadores nas viaturas policiais para registros de ocorrências, oitivas, depoimentos etc.;

**II - Interação com as comunidades:**

- a) criação de conselhos comunitários de segurança com a participação enfática dos policiais civis;
- b) promoção de reuniões periódicas desses conselhos onde, de forma objetiva, seja apresentando um diagnóstico de problemas, que será analisado, encaminhando-se soluções viáveis e criativas;
- c) prestação de contas periódicas à comunidade através da publicação das estatísticas e dos balanços gerais e setoriais (índices criminais, custos, quantitativo do efetivo, dentre outros).

**3.3.3. Conduta no Processo de Comunicação Social**

A atividade de comunicação social na Polícia Civil deve servir como mecanismo de informação, considerando os públicos interno e externo.



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

No contexto da macro política de segurança pública, deve transmitir informações à comunidade, divulgando a eficácia da atuação da instituição, de forma a contribuir com o aumento legítimo da sensação de segurança. Essas informações conduzirão a abertura de canais entre a sociedade e a Polícia, estreitando suas relações, permitindo maior entrosamento entre a atuação do organismo e o cidadão, fomentando uma atuação colaborativa, quer no sentido de prestar apoio, como também na adoção de posturas adequadas de prevenção, numa relação de mútua cooperação.

Quanto ao público interno, a comunicação clara dos objetivos estratégicos institucionais serve para motivar e comprometer, orientando os servidores em um único sentido, com o escopo de alcançar as metas estabelecidas.

A atuação de comunicação dos gestores de segurança pública com a mídia em geral, deve ser sempre de absoluta transparência, para evitar tensão nessa relação com a comunidade, não devendo ser confundida como submissão das ações de polícia, sobre fatos criminais noticiados pela mídia.

A ação de comunicação dos gestores de segurança pública com a mídia em geral, deve ser sempre de absoluta transparência, atuando como elemento pacificador.

#### **4. CONCLUSÃO**

O trabalho em referência seguiu os seguintes passos constitutivos: 1. articulação da Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP, que criou grupo de trabalho para formalizar uma reflexão crítica sobre o atual estado de progresso das polícias civis brasileiras; 2. reuniões sistemáticas do grupo ao longo de outubro de 2004 a maio de 2005; 3. construção da minuta



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

de um texto-base, de natureza preliminar, apresentado ao Secretário Nacional de Segurança Pública, Dr. Luiz Fernando Correa; 4. a decisão, pela SENASP, de realizar um encontro com todos os dirigentes máximos das Polícias Civis Brasileiras, para divulgação do texto preliminar, avaliado pela autoridade destinatária como inovador e capaz de criar ambiente para um salto de qualidade. Evento consumado em São Luiz, Maranhão; 5. em atendimento a pedidos de vários segmentos classistas das polícias civis, a SENASP decide e efetiva quatro encontros regionais para apresentação do mesmo conteúdo, desta feita adotando a estratégia de convidar, por intermédio das respectivas associações e próprias direções institucionais, um delegado de polícia, um perito-criminal e um agente de polícia, buscando incrementar o debate sobre o texto-base. Eventos consumados em Manaus, Recife, Belo Horizonte e Curitiba, enfeixando a participação de todos os Estados Federados; e, 6. neste ato, a consolidação e sistematização de todos os aspectos apontados, mantendo o compromisso original de indicar vetores para *a Modernização da Polícia Civil Brasileira*.

Espera-se que estas reflexões possam se transformar em estratégias capazes de nortear possíveis programas, projetos e políticas de trabalho que garantam, nas esferas de gestão federal, estadual e também municipal, o estímulo às iniciativas já em curso no Ministério da Justiça.

Essas considerações não encerram um projeto, no sentido estrito do termo, mas é o início de um processo, preliminarmente de natureza política, que demanda decisões e vontade política.

Resulta mais do que evidente que a sociedade brasileira precisa de uma polícia de investigações eficiente no âmbito dos estados federados, fundada em uma forte premissa doutrinária. Nesta perspectiva, a Polícia Civil tem vocação para fomentar e se fazer presente numa cadeia interinstitucional de órgãos operadores da segurança pública.

A ação da Polícia Civil, nessa corrente, vai se pautar nos princípios técnicos extraídos do conteúdo doutrinário em questão. A importância



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

de uma plataforma doutrinária e procedimental única, de âmbito nacional, é condição necessária à recuperação da identidade da Polícia Civil brasileira.

Enfeixando conclusões, pode-se afirmar que:

1. Existe um mito de que as diferenças regionais impossibilitam a adoção de uma matriz organizacional em nível nacional. Todavia, o levantamento histórico e o diagnóstico das polícias civis apontam para problemas e propostas de solução que guardam muita semelhança de gênese e que recomendam o enfrentamento de forma efetiva e homogênea, inclusive contribuindo para o aperfeiçoamento do sistema jurídico criminal brasileiro.
2. Tradicionalmente a Polícia Civil é vista como um órgão que atua no esclarecimento do fato delitivo, ou seja, invariavelmente após a ocorrência do crime. Essa visão não corresponde à total abrangência de sua atuação. A riqueza do método investigativo, aliado à inteligência policial e à tecnologia ampliam, sobremaneira, a amplitude e profundidade de suas atribuições. Modernamente, a compreensão do fenômeno do comportamento desviante, dos fatores criminógenos e da dinâmica do crime requisitam à organização uma importante gama de intervenções de caráter preventivo – o que equivale a dizer o seguinte: as Polícias Civis têm que saltar do paradigma meramente reativo para um modo de ação proativo. A Polícia Civil do século XXI têm esse compromisso -assumir efetivamente seu papel no sistema de justiça criminal, numa maior dimensão, de agência pública cuja missão é a redução e o estabelecimento de estratégias de controle da criminalidade.
3. O cidadão que ingressa na carreira policial deve desde logo ser integrado a uma consistente e contínua política de ensino e



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

profissionalização, de índole técnico-científica. É importante a instituição de planos de carreira e programas de apoio que possibilitem ao policial a aquisição da casa própria, assistência de saúde e outros benefícios. A par dessas necessidades, é fundamental e urgente atentar para as condições de trabalho, com destaque na questão salarial, que registra extremas discrepâncias e injustiças no Brasil.

4. É transversal no processo de modernização a dimensão do planejamento integrado nos níveis estratégico, tático e operacional, buscando a maior eficácia na execução finalística e aperfeiçoando a logística de recursos humanos e materiais.

Brasília, 2 de setembro de 2005.

---

Sugestão de Encaminhamentos:

- ❖ Difundir para os Estados Federados as reflexões contidas no texto, concitando-os a desenvolver plano de modernização de suas Polícias Civis. Fomentar a designação de gestores e equipes para desenvolvimento e implantação dos diversos projetos;
- ❖ Instituir no âmbito da SENASP um programa específico, com designação de gestor, para a execução do conjunto de projetos a serem implementados para a modernização das Polícias Civis, comprometendo percentual de, no mínimo, 30% (trinta por cento) do Fundo Nacional de Segurança Pública, ao longo dos próximos 5 (cinco) anos;





**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

- ❖ Constituir, no âmbito e sob a coordenação da SENASP, grupos temáticos, formados por especialistas das Polícias Cíveis, para detalhamento de cada um dos itens apontados neste trabalho;
- ❖ Orientar os Gestores indicados pelos Estados, por meio de oficinas, cursos ou equivalentes, com a finalidade de padronização dos referidos planos;
- ❖ Buscar parceiras com outros órgãos e instituições como o Ministério da Ciência e Tecnologia no sentido de apoiar as Polícias Cíveis no desenvolvimento de ferramentas tecnológicas, o PNUD, universidades etc. com o objetivo de aperfeiçoar a gestão e o desenvolvimento profissional e institucional, notadamente nas áreas de inteligência policial (inteligência artificial, estatística, georeferenciamento, etc), gestão e no aperfeiçoamento profissional, com o objetivo de diminuir custos, modernizar e criar padrões nacionais;
- ❖ Rever a Lei Orgânica em tramitação no Congresso Nacional adaptando-a às premissas deste trabalho e fomentar outras leis de interesse da Segurança Pública.