



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
Escola de Administração da UFBA
Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA.



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS E GESTÃO DE SEGURANÇA
PÚBLICA – III CEGESP

**A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA CIVIL
DA BAHIA E SEUS REFLEXOS NA PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS À SOCIEDADE.**

**Jesus Pablo Lima Oliveira Reis Barbosa,
Nilton Tormes e Araújo e Pilly de Faria Dantas**



PROGESP

*Programa de Estudos, Pesquisas & Formação Em Políticas & Gestão de Segurança
Pública - PROGESP*

**REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA-
RENAESP/SENASP/MJ**

Ministerio da Justiça
SENASP



A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA CIVIL DA BAHIA E SEUS REFLEXOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À SOCIEDADE¹

ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF THE STATE OF BAHIA CIVIL POLICY AND HIS REFLEXES IN THE SERVICES RENDERED TO SOCIETY

Jesus Pablo Lima Oliveira Reis Barbosa*

Nilton Tormes e Araújo*

Pilly de Faria Dantas*

Resumo:

Neste artigo, busca-se analisar a atual estrutura administrativa da Polícia Civil da Bahia através da distribuição de seus órgãos e como tal organização reflete na qualidade da prestação dos serviços de segurança pública para toda a sociedade, focando na necessidade de sua reestruturação, adotando novos parâmetros de gestão e modernização para alcançar seu objetivo final, a satisfação do seu cliente. Em outro momento, reflete-se sobre quem são os clientes da segurança pública, ampliando-se a visão da prestação do serviço de segurança pública.

Palavras-chave: Polícia Civil da Bahia. Estrutura administrativa. Modernização.

Abstract:

In this article, look organs analyse the current administrative structure of the Civil Police of the State of Bahia through the avaluation of his and since such an organization considers in the capacity of the installment of the services of public security for the whole society, focusing in the necessity of his restructuring, adopting new parameters of management and modernization to reach his final objective, the satisfaction of his client. At another moment, one thinks about whom they are the clients of the public security, when there is enlarged the vision of the installment of the service of public security.

Keywords: Bahia's Civil Police. Administrative structure. Modernization.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso que tem como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Políticas e Gestão em Segurança Pública promovido pela RENAESP – Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública, PROGESP – Programa de Estudos, Pesquisas & Formação em Políticas & Gestão em Segurança Pública e da Faculdade de Administração da UFBA. O estudo foi orientado pelo Prof. Robinson Tenório. Salvador, 2009.

* Delegados de Polícia da Secretaria da Segurança Pública do Estado da Bahia, bacharéis em Direito, especialistas em Políticas e Gestão em Segurança Pública pela Escola de Administração da UFBA.

1. Introdução

A estrutura administrativa da Polícia Judiciária da Bahia durante muitos anos ficou estagnada, sem acompanhar o crescimento populacional e de criminalidade em todo o estado da Bahia. Atualmente esta instituição policial vem sofrendo algumas transformações, principalmente após a nova Lei Orgânica da Polícia Civil, recentemente sancionada.

A demanda da prestação de serviços nas duas últimas décadas também vem crescendo vertiginosamente, a população mais esclarecida e ciente da condição da polícia como um organismo de manutenção da ordem social em um estado de direito, busca seus serviços e nem sempre é atendida satisfatoriamente, pois, muitas vezes, a estrutura criada na década de 60, não permite que a prestação de serviços seja otimizada para atingir sua atividade fim.

Traçando-se um paralelo do que atualmente é a estrutura administrativa da Polícia Civil da Bahia, e o que deverá ser implantado com a nova Lei Orgânica, juntamente com a implementação das diretrizes estabelecidas pelo PRONASCI, no sentido de adaptar a polícia judiciária aos novos anseios da população, demonstrando a necessidade de rever o tratamento dispensado ao seu “cliente”, com uma visão moderna de gestão aplicada ao serviço público.

Para a prestação de serviços com qualidade, aliada às mudanças legislativas e legais, há necessidade de modernização, aplicando-se os princípios da gestão da informação e do conhecimento.

Inevitavelmente um novo paradigma deve surgir com um choque de gestão a ser implementado com a gestão participativa de seus dirigentes e servidores em geral, direcionados de forma a motivá-los para o novo processo, passando pela capacitação continuada.

O atendimento às necessidades da população e a utilização da informação, devem ter um novo enfoque, com vertente técnico-científico, partindo de diretrizes e utilização de ferramentas tecnológicas ágeis e eficientes, utilização de relações multidisciplinares, com a criação de redes.

A definição do cliente da Polícia Civil, não apenas como usuários de seus serviços e um novo prisma dado à vitimização, também enfocando autor do delito, vítima e servidor policial. A atividade de polícia judiciária precisa diariamente se aperfeiçoar, prestando um serviço técnico e apresentando os resultados que a sociedade deseja, que são a identificação da autoria, com subsídios para instruir a ação penal.

O panorama atual da polícia da polícia civil será devidamente radiografado, estabelecendo sua natureza seus objetivos e metas, além da sua estrutura gerencial e orgânica da Polícia Civil da Bahia, demonstrando a necessidade de um novo modelo de gestão para que a sua estrutura administrativa corresponda às atuais necessidades de seus clientes, a população.

Assim , o presente trabalho pretende estabelecer um vínculo direto entre a estrutura administrativa da Polícia Civil da Bahia, influenciando positivamente na qualidade da prestação de serviços de segurança pública à população, pois, as limitações de prestação de um serviço público de segurança de qualidade tende a reduzir a confiança da população na instituição.

2. O panorama atual da segurança pública

A realidade brasileira evidencia falha na prestação de serviços de segurança pública à população pelo Estado, sendo, regra geral, difícil verificar a prestação de serviço público de segurança com qualidade. A violência assola o país. Em ambiente urbano ou rural, nos pequenos ou grandes centros, nos bairros de elite ou nos populares, ela está presente, fazendo mais e mais vítimas. Ninguém está livre do seu toque ou dos efeitos devastadores dele decorrentes. As suas cenas já não chocam. As notícias cotidianamente se repetem: chacinas, execuções sumárias, estupros, corrupção, tráfico de drogas, exploração sexual de crianças, furtos, roubos, enfim, desgraça. A nação brasileira vivencia quadros de uma guerra civil, e a população sofre sem saber o que fazer ou a quem recorrer.

No mesmo compasso em que cresce a presença da violência, as atividades criminosas se sofisticam. No Brasil, o crime organizado é uma realidade. Nas últimas décadas, ele se fortaleceu, atuando e promovendo os mais diversos ilícitos. As organizações criminosas exploram, de forma empresarial e requintada, o narcotráfico, a prostituição, o contrabando, o tráfico de pessoas e órgãos, o tráfico de armas, a corrupção, o jogo, a extorsão, a lavagem de capitais, demonstrando sempre controle e domínio, difundindo o medo e eliminando aqueles que se opõem às suas atividades.

Sua influência no aparelho estatal é tamanha. A história recente do país registra casos, não apenas de envolvimento do crime organizado com políticos, mas também de muitos

desses que têm suas campanhas eleitorais financiadas por aquele. Mas não apenas políticos são tocados pelo crime organizado. Funcionários públicos de todos os escalões e todas as esferas são seduzidos pelo canto da corrupção. Figuram dentre os desvirtuados que foram alcançados pela persecução penal senadores da república, deputados federais e estaduais, governadores, prefeitos, vereadores, juízes de direito, desembargadores, delegados de polícia, auditores fiscais, promotores e procuradores de justiça, procuradores da república, enfim, integrantes de carreiras de estado, pertencentes à elite dos poderes da nação.

Observando esse quadro, vivendo verdadeira tragédia, a grande massa segue sua vida, sem ter acesso à saúde, a educação, a saneamento básico, a trabalho, a paz, a tranquilidade e, como exposto, sem segurança. O crime prospera, o Estado inerte apenas observa, a população definha. Vivenciando tão intenso drama, ela definha e continua se perguntando o que fazer? Em quem confiar? Certamente não será nas polícias.

Por que a população brasileira não confiaria em suas polícias? A resposta é clara: simplesmente, porque elas não funcionam. E se isso acontece com a polícia brasileira em geral, com a polícia judiciária não é diferente. Incumbida que é da primeira fase da persecução penal, integrante do sistema de segurança pública, a polícia judiciária brasileira se revela desaparelhada e sem meios para se desincumbir de sua missão precípua. A consequência, a impunidade, um dos grandes elementos da retroalimentação da violência, reina, a paz se esvai, e o descrédito da polícia judiciária cresce.

Ela encontra-se em crise e isto acontece porque vários motivos para tanto contribuem. A falta de investimentos, o descaso com que a polícia judiciária vem sendo uniformemente tratada por décadas, a baixa remuneração dos seus servidores, a corrupção, a falta de controle interno eficaz, a deficiência na formação do servidor, o desregramento vigente, a pusilanimidade da representação institucional, estruturas administrativas inadequadas, são alguns dos muitos fatores que contribuem para a crise, atualmente vivida pela polícia judiciária brasileira.

Todos esses vetores encontram-se entrelaçados de forma dinâmica, e um acaba sendo causa e consequência do outro. O despreparo de tais instituições policiais é de clareza meridiana, mas apesar disso os governos agem com assombrosa indiferença, buscando apenas soluções secundárias, que não têm o condão de tocar o cerne do problema.

Certamente, outros tantos fatores internos concorrem para o crepúsculo da polícia judiciária brasileira, mas os acima elencados são, sem dúvida, os de maior relevância e intensidade. Todavia, o presente buscará se ater à influência daquele último fator na crise, a

estrutura administrativa inapropriada, especificamente da polícia judiciária baiana, a Polícia Civil da Bahia.

3. A Polícia Civil da Bahia

3.1 Natureza

A Polícia Civil da Bahia é instituição de polícia judiciária que, por assim ser, se incumbem, entre outras tarefas, da apuração de materialidade e autoria dos crimes e contravenções, excluídas as infrações militares e aquelas cuja atribuição seja da Polícia Federal. A Constituição do Estado da Bahia (BAHIA,1989) a disciplina:

Art. 147 - À Polícia Civil, dirigida por Delegado de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

Parágrafo único - O cargo de Delegado, privativo de bacharel em direito, será estruturado em carreira, dependendo a investidura de concurso de provas e títulos, com a participação do Ministério Público e da Ordem dos Advogados do Brasil.

Ela integra a Secretaria da Segurança Pública da Bahia, e, conforme o Decreto nº 10.186/06 (BAHIA, 2006) que aprova o seu regimento, tem as seguintes atribuições:

Art. 15 - À Polícia Civil da Bahia, que tem por finalidade exercer as funções de polícia judiciária para a apuração das infrações penais, exceto as propriamente militares e as privativas da Polícia Federal, na forma da lei, compete:

I - promover o exercício, com exclusividade e sob a privativa direção de Delegado de Polícia de Carreira, da persecução penal, pré-processual, por intermédio do inquérito policial e de outros procedimentos de sua atribuição;

II - promover o resguardo da inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à incolumidade e ao patrimônio das pessoas;

III - adotar providências cautelares, destinadas a preservar os locais, os vestígios e as provas das infrações penais;

IV - requisitar exames periciais, para a comprovação da materialidade das infrações penais e de sua autoria;

V - promover o cadastramento de armas de fogo e demais produtos controlados, observada a legislação federal;

VI - executar as atividades de seleção, formação e o desenvolvimento profissional e cultural das categorias funcionais integrantes da Policial Civil de Carreira Profissional;

VII - controlar a regularidade dos serviços policiais e apurar as transgressões administrativo-disciplinares de servidores policiais civis;

VIII - promover a coordenação de providências sobre ocorrências policiais envolvendo reféns.

No mesmo sentido, a recém promulgada Lei nº 11.370/09, a Lei Orgânica da Polícia Civil da Bahia, define a Instituição (BAHIA, 2009), preceituando que:

Art. 4º - À Polícia Civil do Estado da Bahia, órgão autônomo e permanente do Poder Público, integrante da estrutura da Secretaria da Segurança Pública - SSP, dirigida por Delegado de Polícia Civil, classe Especial ou classe I, da ativa, compete, com exclusividade, o exercício das funções de polícia judiciária, ressalvada a competência da União, cabendo-lhe, ainda, as atividades de repressão criminal especializada.

O objeto geral da PCBA, como instituição de Polícia judiciária, é, pois, a segurança pública. Nos ditames da Constituição Federal (BRASIL, 1988), a segurança é assegurada como direito individual e social, como adiante se vê:

“Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

.....

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Esse mesmo diploma, adiante dispõe sobre as polícias judiciárias estaduais, quando preceitua sobre a segurança pública:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

A importância da polícia Judiciária, pois, é incontestável, vez que ela é responsável pela prática de serviço público essencial e indelegável, obrigação objetiva do Estado, que, inclusive, deve ser responsabilizado em caso de omissão, conforme sintetiza Maria Sylvia Zanella Di Pietro (DI PIETRO, 2008)

“Essa culpa do serviço público ocorre quando: o serviço público não funcionou (omissão), funcionou atrasado ou funcionou mal. Em qualquer dessas três hipóteses, ocorre a culpa (faute) do serviço ou acidente administrativo, incidindo a responsabilidade do Estado independentemente de qualquer apreciação de culpa do funcionário. Nesse sentido, tem ampla aplicação no direito pátrio a teoria da faute du service, vale dizer, o Estado responderá se ficar caracterizada sua inércia, omissão ou falha na prestação de serviço público essencial, como é o caso da segurança pública que deveria ser garantida.”

Como serviço público, a ação de polícia judiciária deve se pautar pelos princípios básicos da administração e pelos princípios informadores dos serviços públicos, como o da continuidade do serviço público, o da generalidade, o da eficiência, o da modicidade e o da cortesia. Assim sendo, há de levar qualidade no exercício de suas atribuições, focando uma excelência dirigida ao cidadão, o seu cliente direto.

3.2 Estrutura

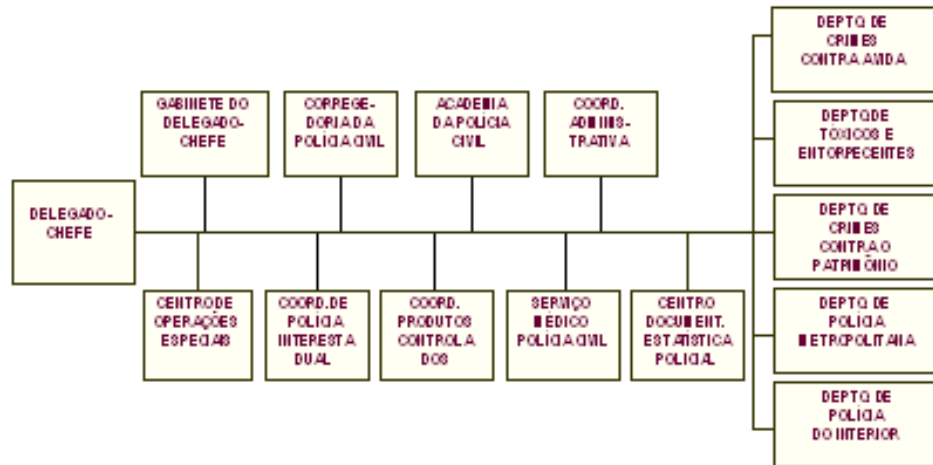
Atualmente, apenas a macro-estrutura da Polícia Civil da Bahia está definida, com a promulgação da LOPCBA em 04 de fevereiro de 2009 (BAHIA, 2009). Essa lei define o primeiro e o segundo escalão da Polícia Civil da Bahia, mas deixa a cargo de edição futura de regimento, informando, ainda, que esse ato deverá ocorrer por Decreto do Governador do Estado.

No tocante à macro-estrutura, a sanção da LOPCBA, em realidade, praticamente não trouxe avanços. Ela apenas referendou aquela estrutura anterior, cujo último estabelecimento se deu com o Decreto nº 10.186/06 (BAHIA, 2006), que aprovou o regimento da Secretaria da Segurança Pública, realizando mudanças incipientes, como mudança da nomenclatura do Departamento de Tóxicos e Entorpecentes para Departamento de Narcóticos e do Departamento de Crimes contra a Vida para Departamento de Homicídios. Nos dois casos, não houve alteração outra que não a da sua denominação.

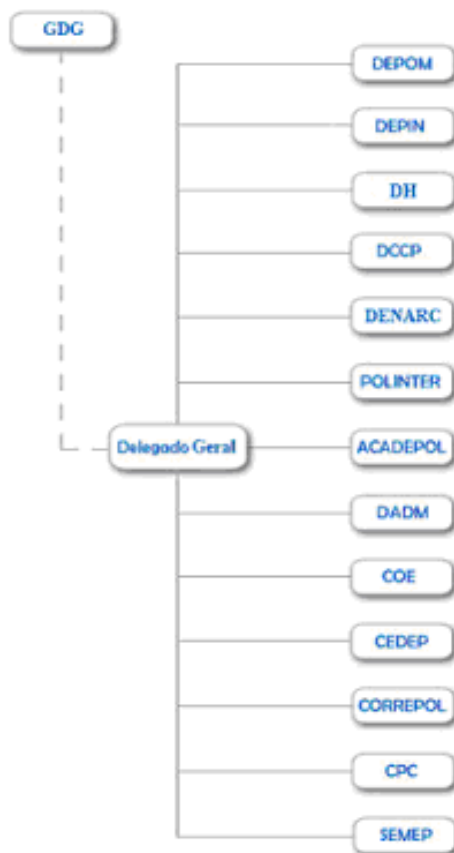
A LOPCBA estabelece que a PCBA é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Superior da Polícia Civil, Delegado-Geral da Polícia Civil, Gabinete do Delegado-Geral da Polícia Civil, Delegado Geral-Adjunto da Polícia Civil, Corregedoria da Polícia Civil (CORREPOL), Departamento de Inteligência Policial, Academia da Polícia Civil (ACADEPOL), Departamento de Planejamento, Administração e Finanças, Coordenação de Polícia Interestadual (POLINTER), Departamento de Crimes Contra o Patrimônio (DCCP), Departamento de Homicídios (DH), Departamento de Narcóticos (DENARC), Departamento de Polícia Metropolitana (DEPOM), Departamento de Polícia do Interior (DEPIN), Coordenação de Operações Especiais (COE), Assessoria de Comunicação Social, Coordenação de Fiscalização de Produtos Controlados, Coordenação de Documentação e Estatística Policial (CEDEP), Coordenação de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, Departamento Médico da Polícia Civil, Coordenadoria de Polícia da Capital e Especializada, Coordenadoria de Polícia da Região Metropolitana e Especializada, Coordenadorias Regionais de Polícia do Interior, Delegacias de Polícia Territoriais e Delegacias de Polícia Especializadas.

Em relação ao Decreto nº 10.186/06 a LOPCBA trouxe como inovações a criação do Conselho Superior da Polícia Civil, do Departamento de Inteligência Policial, da Assessoria de Comunicação Social, da Coordenação de Tecnologia da Informação e Telecomunicações e do Departamento de Planejamento, Administração e Finanças.

POLÍCIA CIVIL DA BAHIA ESTRUTURA ORGÂNICA ANTERIOR



POLÍCIA CIVIL DA BAHIA ESTRUTURA ORGÂNICA ATUAL



Sem dúvida, esses órgãos são de grande e importância e muitas de suas funções eram olvidadas, exercidas de maneira amadora ou relegadas ao exercício por outros órgãos da

estrutura governamental do Estado da Bahia, que agiam supletivamente. Exemplo disso é o fato de todo o planejamento estratégico da PCBA e toda a sua atividade de inteligência – essencial hoje ao bom exercício da segurança pública – serem exercidos por órgãos da Secretaria da Segurança Pública de maneira, muitas vezes, alheia à própria interessada, a PCBA. Esses órgãos foram criados, mas aguardam regulamentação para sua efetiva implementação.

O restante dos órgãos da PCBA, previstos na Lei Orgânica, em realidade são os hoje já existentes que mantém a sua atuação, sem intervenções significativas nos critérios institucionais de divisão de atribuições e em sua estrutura.

Todos esses órgãos têm sede na capital do Estado, e apenas o DEPOM, tem atribuição exclusiva para a capital e sua região metropolitana. Os outros departamentos têm atribuição em toda a área do Estado, mas, entre eles, apenas o DEPIN tem alcance prático sobre as unidades do interior. Os demais, em realidade, atuam, quase que exclusivamente, em Salvador e seu entorno, eximindo-se, regra geral, de qualquer ação no interior. Todavia, saliente-se, que esse olvidar é praticamente inescusável. O alcance de controle ou alcance de gerência é fator que deve, sem dúvida, ser levado em consideração no estabelecimento de uma estrutura administrativa, e, certamente, a distância interfere sobremaneira em tal alcance.

Um exemplo do desequilíbrio existente na departamentalização da PCBA é a comparação entre o antigo Departamento de Tóxicos e Entorpecentes, a que a LOPCBA denominou de Departamento de Narcóticos, e o DEPIN. Enquanto o primeiro é órgão gerencial para apenas três unidades a ele subordinadas, na prática apenas uma delas se reporta efetivamente ao Departamento, o segundo gerencia mais de quatro centenas de Delegacias de Polícia, entre territoriais e especializadas, entre as quais duas que oficialmente se subordinam ao DENARC, mas que na prática se reportam à direção do DEPIN.

Outro elemento que interfere no alcance de controle é o número de subordinados diretos. Acima de certa quantidade, qualquer ação torna-se menos eficaz. Um alcance muito abrangente pode significar que os gerentes e diretores estejam sendo exigidos acima de sua capacidade e os subordinados recebendo muito pouca orientação ou controle. Esse é o caso do DEPIN. Sua capilaridade é tamanha, está representado em todos os municípios da Bahia, exceto os da Região Metropolitana de Salvador – área geográfica de atuação do DEPOM - e daí a sua necessidade de criar em sua estrutura órgãos, únicos, inexistentes nos demais departamentos, as Coordenadorias Regionais de Polícia (COORPIN's), para funcionarem como intermediários entre as Delegacias de Polícia e a sede do departamento. Essas

COORPIN's têm previsão no Decreto nº 10.186/06 (BAHIA, 2006), que dispõe também sobre suas atribuições, como adiante se vê:

Art. 28 - Ao Departamento de Polícia do Interior, que tem por finalidade exercer a polícia judiciária e apuração de infrações penais no interior do Estado, compete:

.....

V - por meio da Coordenadoria de Polícia:

- a) supervisionar e coordenar a atuação das Delegacias de Polícia do Interior;
- b) promover o suprimento de recursos necessários ao funcionamento das Delegacias de Polícia do Interior;
- c) realizar estudos e coletas de dados e informações sobre os vários aspectos criminológicos, visando ao aprimoramento da atividade policial, na sua área de atuação;
- d) recomendar e sugerir ações para melhoria do desempenho das Unidades Policiais;

Todavia, sua ação se confunde muitas vezes com as das delegacias que lhes são subordinadas, às vezes, com elas concorrendo, o que, não raramente, causa desgaste tamanho à imagem institucional da PCBA. Ademais, sem autonomia financeira, não conseguem as COORPIN's prover as suas próprias despesas com manutenção e deixam, pois, de atender a uma de suas principais atribuições, que é o suprimento de recursos necessários ao funcionamento das Delegacias de Polícia que se lhe subordinem. As COORPIN's acabam, em realidade, por cumprir, equivocada e superficialmente, um papel supletivo à ação, ou melhor, à inação de outros órgãos, como alguns dos demais departamentos e a CORREPOL, que, praticamente, não tem qualquer tipo de atuação no interior do Estado, deixando a ação correcional de agir em grande parte dos casos ali sucedidos.

A estrutura administrativa se mostra, pois, inadequada, quando revela ficções administrativas, como as apresentadas. Mas, ao contrário, há também situações esdrúxulas em que existe de fato uma estrutura, mas não há previsão qualquer. O Decreto nº 10.86/06, ao aprovar o Regimento interno da Secretaria da Segurança Pública, preceituou (BAHIA, 2006):

Art. 3º - Revogam-se as disposições em contrário, especialmente o Decreto nº 8.572, de 27 de junho de 2003.

Ocorre que aquele diploma, em seu corpo, estabelecia a quantidade e a localização das Delegacias de Polícia do Estado, utilizando como critério, entre outros, a implantação de pelo menos uma Delegacia de Polícia por município, conforme se observa a seguir:

Art. 55 - As Delegacias Circunscricionais e Especializadas de Polícia são as constantes do ANEXO III, que integra este Regimento.

A revogação cria fato inusitado, vez que não há disciplina qualquer vigente que verse sobre o estabelecimento das Delegacias de Polícia, um caso crasso de *lacuna legis*.

4. Polícia judiciária: definindo o seu cliente

Costuma-se dizer que a polícia é o braço armado do Estado, é o primeiro representante Estatal a lidar com crime, ou ainda, que a polícia é o oceano para onde deságuam todos os rios que transportam as mazelas humanas.

Independente de definições filosóficas, a polícia judiciária existe, e contribui para o bom funcionamento do estado democrático de direito, com respaldo e atribuições bem definidas na Carta Magna.

Não há mais espaço para pensar as organizações policiais apenas como instrumento das políticas públicas excludentes. Ou seja, não se pode entendê-las como expressões de um determinado nível de intervenção do Estado na área de segurança, a privilegiar tão somente um segmento social, mas, sim, como respostas as necessidades de proteção da sociedade como um todo, na medida em que a violência, quer dizer, insegurança social, atinge todos indistintamente na sociedade. Vê-se, contudo, que as camadas populares, por múltiplas razões, são as que mais convivem com esse fenômeno. (COSTA, 2005).

Dentre as atribuições constitucionais de Polícia Judiciária estão à titularidade da investigação preliminar ou investigação criminal, para que o fato criminoso ocorrido seja elucidado, buscando a verdade real com exclusividade.

O objetivo da polícia judiciária, que de resto, representa o Estado, é dar a resposta à sociedade, que é seu maior cliente. Ressalte-se, de logo, que a questão da utilização do termo “cliente” apresenta severas críticas. Tal conceito advém do sistema capitalista, o que o tornaria inapropriado para aplicação na esfera pública, entretanto, o que importa para o a atual definição, é muito mais uma provável identificação dos atores neste cenário que, propriamente, a questão conceitual semântica.

Tal objetivo, de forma específica, em verdade é o do esclarecer, elucidar, produzir provas, trazendo a baila indícios e elementos de convicção para que o Ministério Público ofereça a denúncia e tenha início à ação penal.

A atuação da polícia civil tem início após a infração penal. Inevitavelmente, existirá uma vítima que teve algo vilipendiado por seu algoz. Em alguns delitos a vítima facilmente pode ser identificada, em outros não, podendo configurar como vítima toda a sociedade, de forma coletiva.

Ressalta-se uma nova visão da concepção da atividade policial, enquanto uma organização equiparada a uma empresa de prestação de serviços e o seu público, a população, vista como usuários de tais serviços ou clientes, surgindo a noção de cidadão-cliente que deve estar satisfeito com o serviço prestado para fortalecer a instituição, como forma de *feedback*.

Segundo o prisma da vitimologia, a vítima não se restringe apenas àquele que sofreu um delito, havendo outras fontes de vitimização.

Partindo dos pressupostos da vitimologia Oliveira (OLIVEIRA,1993) define vítima como sendo:

aquela pessoa que sofre danos de ordem física, mental e econômica, bem como a que perde direitos fundamentais, seja em razão de violações de direitos humanos (reconhecidos internacionalmente), bem como por atos criminosos comuns.

Há, ainda, a possibilidade da vítima ser vitimizada duas ou mais vezes. A natureza da infração, a personalidade, idade e compleição física da vítima e todas as circunstâncias que envolvem os fatos delituosos causam diferentes reações à vítima, podendo acarretar seqüelas mais profundas em uma que em outras, tais reações experimentadas por elas são denominadas de vitimização que poderá ser primária, secundária ou terciária.

A primária decorre das ações e conseqüências geradas em decorrência da própria prática delitiva na vítima, ou seja, são reações derivadas diretamente em conseqüência do delito.

A secundária está relacionada com as conseqüências do delito e o sistema policial ou do aparelhamento estatal como um todo para o atendimento da vítima em resposta a prática delituosa, pois a segurança é dever do Estado. Entretanto, esta infelizmente muitas vezes se torna mais traumática para a vítima que a primária, pois o Estado gera um maior estresse e insegurança, em razão da sua indiferença com a vítima.

A terciária corresponde à permanência das seqüelas do delito no decorrer do tempo, podendo ser do ponto de vista material, social ou psíquico.

Delimitada, ou melhor, identificada à vítima, esta seria a princípio, depois do Estado, a parte mais interessada em que a polícia judiciária faça seu trabalho com celeridade, eficiência e eficácia, identificando o autor, agente de um delito ou contravenção, ou autores, promovendo uma investigação que elucide os fatos, motivos, *modus operandi* para que o responsável pelo delito pague à sociedade e, sobretudo à vítima, pelos seus atos tipificados como infração e indesejado por todos.

Partindo de tais premissas a vítima seria aquele primeiro cliente da Polícia Judiciária. O segundo cliente, seria o responsável pela prática da infração penal, o autor do delito. Este autor provoca na vítima diversos sentimentos, tais como insegurança, impotência, medo, fragilidade, ódio, repugnância dentre outros.

Um possível campo institucional policial contém as organizações que desempenham ao menos uma dessas tarefas. Monjardet (MONJARDET, 2003) relacionou essas três

maneiras de utilizar a força a três tipos ideais de Polícia: a polícia de ordem, a polícia criminal e a polícia urbana. A instituição policial é uma combinação dessas três funções: "O cliente da polícia de ordem é o Estado, o da polícia criminal é o criminoso incontestável, e o da polícia urbana é o cidadão comum, o homem sem qualidades" (*idem*). A rigor, apenas a terceira atividade é marcadamente "moderna"; as outras duas, em épocas passadas, foram realizadas por organizações que se misturavam à justiça criminal e aos exércitos. Sua substituição pelas polícias, nos Estados europeus ocidentais, ocupou um período de duzentos anos, entre os séculos XVII e XIX (BAYLEY, 2002). Conquanto essas transformações tenham diversos motivos econômicos, sociais e políticos, cabe chamar a atenção para dois mitos institucionais surgidos nesse período, relacionados à evolução do Estado de direito: (1) a noção de que o "exército" a aplicar a força contra os próprios cidadãos de um Estado deve ser diferente daquele a ser empenhado contra não-cidadãos; e (2) a idéia de que a Justiça deve ser imparcial e não deve investigar os crimes que vai punir.

Cabe à polícia judiciária perseguir e identificar este autor, para que de alguma forma atenuem os sentimentos negativos provocados por ele, responsabilizando-o pelos atos para que de alguma forma sofra uma sanção estatal, que sirva de desestímulo, e talvez com alguma reflexão, possivelmente não volte à prática delituosa. Para que eventualmente o autor venha a ressarcir o dano causado à vítima, imprescindível será proceder a sua identificação, para que a depender da esfera possa haver a composição ou a transação penal, proposta pelo *Parquet* que é o dono da ação penal.

Seguindo as mais modernas tendências do Direito, que foram expostas e discutidas no 9º Congresso das Nações Unidas realizado no Cairo (Egito) sobre Prevenção do Crime e Tratamento do Delinqüente, o Sistema Criminal e as Penas Alternativas, a Lei 9.099/95 cria institutos que permitem a auto-composição entre a vítima e o acusado baseada na reparação dos danos civis sofridos, e a possibilidade de transação entre o acusado e o Ministério Público, a disponibilidade da ação penal e a suspensão condicional do processo.

No momento em que o nosso país vem sendo influenciado pelas correntes defensoras do movimento "Lei e Ordem", que acreditam que a criminalidade pode ser controlada por meio da edição de Leis que cominem penas mais severas inclusive com a supressão das garantias constitucionais, com institutos confusos, a Lei 9.099/95 demonstra que existem outras formas de se combater a criminalidade e impor sanções ao cidadão, seja ele civil ou militar, sem retirar a sua dignidade e desrespeitar a Carta Política. (ROSA, 1995)

Ocorre que o autor do delito também é um cliente da polícia civil, podendo configurar em dois pólos. Mesmo como autor do delito, poderá se tornar vítima da própria polícia. Alguns se surpreenderão com tal análise, mas é indispensável que seja feita.

Existem autores de delitos contumazes e de reputação conhecida na esfera policial, que são em alguns momentos rotulados como delinqüentes e de tanto o serem assim

chamados, passam de fato a agir e se enxergar como tal, sofrendo um processo que poderia ser qualificado como etiquetamento. Caso a investigação criminal não seja bem feita, eventualmente pode-se apontar um delinqüente como autor de um crime que não tenha de fato cometido, mas pela sua contumácia e *modus operandi* similar, ou mesmo por sua grande semelhança física, tenha sido reconhecido indevidamente pela vítima, passando a figurar como o escolhido e responsável pela ação delitiva.

Por outro lado, devidamente identificado o autor, às vezes por despreparo investigativo, ou por algumas técnicas de investigação policial que foram utilizadas de forma ultrapassada podem trazer sérios prejuízos ao autor, que sofrerá dupla condenação, uma legal imposta pelo judiciário e outra ilegal pela polícia.

Para que o autor tenha condições de se ressocializar a sociedade deve dispensar um tratamento digno de ser humano independente do delito por ele cometido.

Como afirma Marcão (MARCÃO, 2005):

A execução penal deve objetivar a integração social do condenado ou do internado, já que adotada a teoria mista ou eclética, segundo o qual a natureza retributiva da pena não busca apenas a prevenção, mas também a humanização. Objetiva-se, por meio da execução, punir e humanizar.

Já o ilustre Professor Mirabete (MIRABETE, 2002) explana que:

“O direito, o processo e a execução penal constituem apenas um meio para a reintegração social, indispensável, mas nem por isso de maior alcance, porque a melhor defesa da sociedade se obtém pela política social do estado e pela ajuda pessoal.”

Ocorre que quando o autor é inserido em uma unidade prisional com superlotação e condições desumanas, este cidadão delinqüente passa a ser também uma vítima, e pior uma vítima da sociedade, que dificilmente conseguirá ressocializar um indivíduo submetido a tais condições. O colapso do sistema penitenciário acaba inserindo o autor do delito num processo de “esquecimento”, negligenciando a relevante e imprescindível reabilitação, que o fará retornar para o seio da sociedade de forma harmoniosa.

Cabe, ainda, uma outra análise em relação ao autor do delito. Se a polícia judiciária fizesse um trabalho eficiente, identificado o autor nos primeiros delitos praticados, ele não teria a oportunidade de evoluir em suas infrações, ou melhor, se a certeza da impunidade que assola este país não existisse de fato, os presídios não enfrentariam o problema da superlotação carcerária existente. Pior que a superlotação das unidades prisionais, é se deparar com a superlotação de delegacias de polícia, vez que *a priori*, não deveria haver presos custodiados em seu interior, apenas em caráter excepcional. Nas custódias destas unidades policiais os autores permaneceriam por um prazo exíguo, até que fossem encaminhados para um presídio. Desta forma, policiais não continuariam em desvio de função, custodiando

presos e poderiam de fato exercer suas funções e atribuições constitucionais, e conseqüentemente o cidadão delinqüente poderia responder por seus atos com mais dignidade, cumprindo com sua pena.

Pode-se, ainda, vitimizar o próprio servidor policial. Em primeira análise, o servidor policial quando enfrenta a marginalidade, o cidadão autor de delito, e há confronto armado, com troca de tiro, o servidor policial quando vem a óbito, passa sim a figurar como vítima de um ato criminoso, que ceifou a vida de um cidadão servidor policial.

Da mesma forma o servidor policial que durante a sua jornada de trabalho é compelido a enfrentar a criminalidade sem os equipamentos de proteção individuais necessários, ou sem a estrutura devida, e em decorrência disto sofre um acidente, volta a ser vítima. A título de exemplificação a sociedade deseja, e de fato deveria ser assim, que o servidor policial não pode errar um disparo de arma de fogo, mas ninguém se preocupa em saber se ele está bem treinado, até que atinja um inocente. E neste momento, só o infortunado é que responderá pelo seu erro, pois a sociedade acaba colocando o servidor policial como algoz e vítima ao mesmo tempo.

Não há a preocupação das autoridades em saber de fato se aquele policial está apto a exercer sua atividade, já que não existem cursos de reciclagem, avaliações periódicas e psicológicas. Não há preocupação com bom funcionamento das armas e viaturas e coletes com validade.

A frustração do servidor policial é grande, e acaba por transformá-lo em uma vítima em potencial, que por não dispor dos meios adequados para alcançar os resultados desejados, acaba se expondo há riscos desnecessários ou mesmo compelindo-o a cometer ilegalidades no afã de elucidar um crime, e que no futuro, fatalmente, ensejará apuração através de processo administrativo disciplinar. O que não ocorreria, caso houvesse à sua disposição, meios e condições adequadas para o desempenho satisfatório de sua atividade.

O cliente da polícia judiciária é o cidadão que de uma forma ou de outra contribui com seus impostos para uma sociedade mais justa e como tal é merecedor, sem distinção de qualquer natureza, qualificação, escolaridade, classe social, convicção partidária, credo, cor ou raça, de um atendimento imparcial, digno, eficiente, eficaz, e se possível elucidativo do crime.

Apesar do número crescente de vítimas da violência, percebe-se um crescente índice de subnotificações, quando as vítimas deixam de registrar o delito nas delegacias de polícia, gerando as chamadas cifras ocultas da criminalidade, pois, uma vez não registradas, para a estatística oficial aquele crime não ocorreu, não existiu, não gera um registro de fato criminal

que possa influenciar na formulação de políticas públicas de segurança e no planejamento de ações policiais que utilizam como fonte de informação as estatísticas oficiais e os registros formais de delitos.

Segundo Vasco Furtado (FURTADO, 2005) é preciso criar outros mecanismos de coleta de informações que indiquem a insegurança de uma área, disponibilizando tais dados para uso em serviços à população.

Apenas através da credibilidade da população na prestação de serviços de segurança pública com qualidade, seus clientes se sentirão seguros para procurar seus serviços.

5. Necessidade de modernização das instituições policiais

A atual estrutura administrativa e organizacional da Polícia Civil da Bahia, como visto, encontra-se em fase de transição, vez que, após a promulgação da Lei nº 11.370/09 em 04 de fevereiro de 2009, foi criada sua Lei Orgânica onde está prevista a extinção, reestruturação e criação de novos órgãos na sua estrutura. Entretanto, trata-se, até o presente momento, de expectativa, pois, aguarda-se, ansiosamente, a sua total implementação. Enquanto também se aguarda a tramitação no Congresso Nacional projeto de lei para a criação de Lei Orgânica Nacional das Polícias Civis.

O que se busca é um modelo mais atual, técnico e eficaz de polícia judiciária e, diante das circunstâncias de crescimento dos índices de violência e criminalidade, só poderá ser alcançado com a utilização de novos modelos e conceitos de gestão, atualmente amplamente aplicados ao serviço público em geral, buscando a excelência na prestação do seu serviço e na sua atividade-fim de preservação da ordem e segurança pública dirigida ao cidadão, pois aqui, além de prestador de serviços de segurança pública, o Estado aparece como o próprio gestor do policiamento público estatal.

A reforma e modernização das polícias passam, necessariamente, por uma reformulação dos seus mecanismos de gestão através de diagnóstico, estabelecimento de diretrizes, elaboração de planejamento estratégico e políticas de segurança pública. Estando entre as diretrizes do PRONASCI – Programa Nacional de Segurança Pública, criado em 2007 pelo Governo Federal, ações visando a modernização das instituições de segurança pública, a valorização dos profissionais da segurança pública e a intensificação e ampliação

das medidas de enfrentamento do crime organizado e da corrupção policial. Além da promoção de estudos e capacitação, pesquisas e criação de indicadores da atividade policial.

No estado democrático de direito, o poder público é uma função delegada pela população que elege seus governantes, outorgando-lhes um mandato. De igual forma ocorre com a segurança pública, pois a polícia, através de seus agentes, possui um mandato da sociedade para atuar, estando encarregada da manutenção da ordem e da estabilidade públicas. Todo mandato é uma permissão, onde o mandatário tem que prestar contas a quem lhe conferiu tais poderes. A sociedade concede um mandato para as polícias utilizarem a força para a manutenção da ordem e segurança pública, entretanto, o agente delegado que recebe o mandato tem responsabilidades no seu cumprimento e não pode extrapolar os poderes conferidos, sob pena de ilegitimidade.

A sustentação da organização policial se dá através da sua credibilidade junto a população, que lhe outorga poderes para agir e, ao mesmo tempo, cobra o seu desempenho. O grau de confiança da sociedade na polícia determina a busca pelos serviços policiais, sendo uma relação diretamente proporcional, vez que, quanto menor a confiança na instituição policial, a população deixa de procurar seus serviços e de relacionar-se com ela, abrindo um vácuo de poder que poderá ser preenchido por outro tipo de poder legitimado por aquela parte da sociedade, porém paralelo ao estatal.

Portanto, um dos objetivos da modernização é oferecer os elementos necessários para que a instituição policial funcione com qualidade, implementando a atividade policial pretendida pela sociedade como forma de contrapartida, fincando-se nos princípios básicos da qualidade de prestação do serviço público com legitimidade e legalidade, sem deixar de estabelecer mecanismos internos e externos para controle e limite do uso da força, evitando a sua ineficácia.

As novas organizações policiais que detêm o monopólio do uso da força estatal, não podem manter suas estruturas gerenciais arcaicas, pois, segundo Peter Drucker (DRUCKER, 2004):

...a empresa típica será baseada conhecimento, uma organização composta sobretudo de especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio do *feedback* sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração. Portanto, serão o que chamo de organização baseada em informações.

Ainda segundo Drucker (*idem*) “As empresas, principalmente as grandes, têm pouca escolha, senão a de se converter em organizações baseadas em informações.”, como forma, inclusive de consolidação da democracia.

Na Polícia Civil, a utilização estratégica da informação e a utilização de especialistas para o desempenho de funções de segurança pública ainda é um grande desafio a ser superado, pois a doutrina e cultura institucional do uso de informações é fruto da sua própria evolução histórica e de brigas internas e externas pelo poder, sendo necessária a reordenação de métodos procedimentais e redefinição de doutrinas, a fim de superar suas mazelas históricas. Talvez cortando na própria carne, como vem ocorrendo de forma bastante lenta, pois aqueles que estão “empoderados”, resistem a implementação de novos métodos de gestão baseado na informação e na profissionalização.

Fazem parte de uma minoria os gestores da segurança pública que desempenham suas atividades baseados em um fluxo de informação. A efetividade no uso de qualquer sistema de informação exige que toda a instituição assuma a responsabilidade de transformar essa informação numa ferramenta de compreensão coletiva que, por sua vez, se transforme na base para a ação comum e direcionada a sua atividade fim. Contrariamente, o que ainda acontece é que as informações são monopolizadas, aqueles que as detêm não as divulgam ou socializam, utilizando-as apenas para seus próprios interesses profissionais ou particulares, compartimentalizando todo o conhecimento que poderia ser utilizado de forma inter-setorial. A informação é utilizada pela maioria dos atuais gestores como instrumento de poder e não como ferramenta a ser transmitida e compartilhada para a busca do objetivo comum da instituição policial, gerando decisões lineares e não sistêmicas.

A atividade policial baseada em informações não pode ser realizada de forma empírica, sob pena de insucesso. As ferramentas legais e tecnológicas devem estar disponíveis e amplamente divulgadas, visando o robustecimento das provas como forma de alcançar o escopo final, alcançado através das decisões judiciais de condenação dos autores dos delitos, como forma de valorizar e estimular os profissionais da segurança pública.

A capacitação perpassa pela superação dos modelos baseados apenas nas práticas da ação investigativa, para a idéia do alcance técnico-científico da atividade fim, mediante a produção do conhecimento, sua difusão e ampla utilização interinstitucional. Temos que valorizar os bons profissionais e as boas atitudes, como feedback da instituição, que atualmente, não reconhece o esforço e dedicação dos seus devotados policiais e, quando o faz, é de maneira apenas pontual, sem regras estabelecidas claramente.

A reengenharia ou modernização administrativa da polícia civil, além da capacitação e aperfeiçoamento, deverá se fundamentar também na criação e implementação de sistemas informatizados que possibilitem acesso rápido a informações e cruzamento de bancos de dados, essenciais para o aprofundamento das investigações, através de redes de informações

interinstitucionais. Com um processo de modernização tecnológica e utilização de sistema de informação estatística, Dammert (DAMMERT, 2009) ensina que através deste

...permite conhecer o fenômeno criminal com maiores detalhes, mas também permite avançar em processos de descentralização das tarefas e procedimentos policiais. Consolidando uma instituição menos hierárquica e com importantes componentes de discricionariedade na tomada de decisões operacionais por parte do agente policial responsável.

Os dados deverão ser coletados e armazenados nos bancos para utilização de diversos órgãos, possibilitando o intercâmbio de informações, capacitando os profissionais para a correta análise dos dados e cruzamento dos mesmos captados de múltiplas fontes. Sempre vinculada a idéia de maior autonomia para a tomada de decisões, debates e distribuição de tarefas e atividades, gerando uma instituição policial menos hierarquizada.

Atualmente um bom exemplo de órgão que bem desempenha esse papel disseminando informações é o COAF – Conselho de Controle das Atividades Financeiras criado no âmbito do Ministério da Fazenda através de Lei nº 9.613 de 03/03/1998 (BRASIL, 1990), o qual, entre outras atribuições, encaminha relatórios de movimentações financeiras suspeitas a múltiplos órgãos como Polícia Federal, Ministérios Públicos e outros, sendo medida eficaz de combate aos delitos de sonegação fiscal e lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, inclusive mantendo mecanismos de cooperação internacional com organismos correlatos.

A transformação do quadro administrativo atual, buscando um modelo de gestão moderno, eficaz e também eficiente, baseado na informação e conhecimento, passa pela superação do modelo vigente, pelo desapego às tradições e a busca do novo, deixando para trás uma visão predominantemente compartimentada da atividade policial.

O fortalecimento organizacional da Polícia Civil, racionalmente estruturada para a plena realização de sua atividade fim, possibilitando melhorias qualitativas e quantitativas das investigações criminais, motivará a atuação dos seus agentes, realizando sua capacitação permanente.

Não se pode mais admitir que um policial seja selecionado em curso público, aprovado no curso de formação, em seguida, nomeado e colocado em atividade nas unidades, permanecendo sem qualquer tipo de reciclagem, capacitação ou treinamento durante todo o seu tempo de serviço, chegando a aposentar-se sem nunca haver retornado aos bancos acadêmicos após sua formação inicial. Isto é surreal e inadmissível na atividade policial ou em qualquer área de atividade, especificamente, em uma área de riscos iminentes, onde a correta utilização de equipamentos e armamentos pode ser determinante para a manutenção da

própria vida e da vida de terceiros, deixando de ser uma segurança para a sociedade para se tornar um risco potencial e iminente.

Mediante adoção de políticas internas de capacitação permanente, os profissionais de segurança pública poderão compreender criticamente o fenômeno criminal e intervir sobre ele com uma motivação descritiva, desenvolvendo iniciativas de prevenção, controle e investigação criminal de forma eficaz e eficiente, articulando-se com outras esferas de governo e com a sociedade civil organizada, levando-se em conta também a dinâmica interinstitucional de todo o sistema de justiça criminal e outros órgãos afins, valorizando e promovendo redes sociais e institucionais articuladas em torno do tema da segurança pública.

Desta qualificação permanente a ser coordenada pela Academia de Polícia, deverão resultar produções científicas, fazendo do procedimento investigativo uma fonte qualificada de informações, não estando preso exclusivamente às exigências do processo penal em sentido estrito. Segundo Lucia Dammert (DAMMERT, 2009):

“Este preparo profissional é fundamental pelo fato de outorgar às polícias certa autonomia diante do mando político em relação à tomada de decisões de intervenção e à aplicação de conhecimentos técnicos no fazer policial, porém, de forma alguma, lhe outorga independência completa.”

É necessário prestigiar a eficiência, eficácia e efetividade das ações investigativas, praticadas sob parâmetros científicos interdisciplinares, através de ações sincronizadas de diversos atores sociais, pois, aqui também o cidadão tem que dar a sua parcela de contribuição com a instituição policial, mediante o envolvimento da sociedade, deixando de lado a praxe, fundamentada apenas no formalismo e na cultura burocrática brasileira.

Busca-se uma produção sistêmica nas atividades de polícia judiciária, correlacionadas e onde a hierarquia e a disciplina sejam valores de integração e da consciência interna e coesão de uma equipe interdisciplinar ou multifuncional, dentro da qual se respeitam as autonomias de cada integrante, sempre coordenados para atingir o objetivo da ação. Onde a informação e o conhecimento são difundidos no sentido de orientar todas as atividades policiais, direcionando-a às necessidades da população, pois, apesar de ser uma polícia de investigação, os delitos passam a ocorrer em determinados locais e horários, sendo vital o direcionamento das atividades de acordo com a necessidade específica, se não há divulgação de índices e dados estatísticos, a atuação passa a ser meramente pontual e sem sistematização para atingir o seu objetivo de forma eficiente e eficaz.

Não se pode combater a criminalidade através de ações ou *operações policiais*, sem que haja uma política macro de segurança pública, que abarque diversas vertentes, com ações nas áreas de educação, saúde e lazer, incentivando o envolvimento e participação das

comunidades, com a efetiva prestação de serviços pelo estado, fazendo-se presente não apenas através do seu “braço armado” policial, mas mediante ações sociais em busca da socialização, prevenção da violência e diminuição dos índices de criminalidade.

Inexistindo políticas de segurança pública a atividade policial não tem diretrizes para sua atuação, atuando como procurações em aberto, sem delimitações precisas e diretrizes para sua atuação sistêmica, trabalhando apenas de forma reativa diante da criminalidade. Através da elaboração de políticas de segurança pública, poderão ser estabelecidas estratégias e diretrizes para definição do contorno da atuação de controle da criminalidade com a delimitação sistemática das competências e alcance dos órgãos integrantes e não meras ações isoladas, gerando intervenções fragmentadas, descontínuas que potencializam conflitos e contradições no cumprimento de sua atividade finalística. Portanto, sem políticas e diretrizes torna-se difícil justificar as práticas policiais, havendo apenas resultados operacionais imediatos e não sistematizados.

Dentro do processo de modernização das instituições policiais é essencial a criação de mecanismos e indicadores que possam aferir a eficiência dos sistemas de segurança pública, o que possibilitaria uma maior proximidade entre a sociedade e a instituição policial, pois assim seria uma forma de prestar contas à sociedade diminuindo a desconfiança na sua atuação e aumentando a legitimidade da atividade policial.

Sem um novo modelo de gestão e modernização sistemáticas, baseado em informação e capacitação sistematizados, a polícia civil não poderá enfrentar os novos desafios no combate a criminalidade organizada, deixando de prestar serviço qualificado à sociedade de forma eficiente e eficaz.

6. Considerações finais

Há diversas maneiras de se chegar a um mesmo destino, de se alcançar um mesmo objetivo.

Pergunta-se como se deve estruturar a Polícia Civil da Bahia para que ela otimize o desempenho de suas atribuições? A bússola que deve nortear a PCBA nesse desiderato é o seu cliente direto, o cidadão. Como prestadora de serviço público que é, a instituição não pode relegá-lo a segundo plano, pois, tratando-o como mero objeto ou, em algumas vezes, nem recebendo tratamento.

A necessidade de envolver a ótica do cidadão é premissa que deve orientar a construção de uma nova estrutura que seja capaz de realizar serviço público de qualidade. A avaliação da satisfação dos diversos usuários do serviço de segurança pública desempenhado pela Polícia Civil da Bahia é prática que deve direcionar não apenas sua reestruturação, mas, também, as próprias políticas públicas para a sua área. Inclusive o Governo Federal, através do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão criou o Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP, que utiliza como principal indicador o índice de satisfação dos usuários de organizações que aderiram ao programa o que evidencia, categoricamente, a importância da visão do “cliente” na aferição da qualidade do serviço público.

Por outro lado, certamente essa construção possibilitará também o estabelecimento de padrões de qualidade do serviço, indispensáveis no autoconhecimento institucional. Para que ocorra qualquer reestruturação da instituição é necessário preciso diagnóstico para que se possa entender quais são os seus efetivos problemas, quais as ameaças e as oportunidades a rodeiam, quais os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e de que maneira eles interagem com as ameaças e as oportunidades, qual o grau de eficiência de medidas, planos, programas e projetos em vigor, enfim, é preciso uma análise que atente para todas as necessidades, os desejos, os interesses e as aspirações institucionais, sempre de maneira prospectiva, buscando, assim, antever as conseqüências de qualquer mudança almejada.

É preciso, pois, que a PCBA primeiramente se entenda, se conheça, para que possa promover uma reestruturação que lhe traga movimento. Ela há de compreender a sua natureza de organização baseada em informações, dotada que é de grande número de especialistas, em que não cabe uma estrutura verticalizada, profundamente hierarquizada, e que, por outro lado, é polícia judiciária, órgão de sede constitucional, com propósitos republicanos, como consta no Boletim do IBCCRIM (IBCCRIM,2009):

Os fundamentos operativos da Polícia Judiciária não são aqueles da férrea hierarquia verticalizada, mas, sim, da estrita obediência à legalidade, pois deve esse órgão turvar-se não aos interesses contingentes do transitório poder político local, mas, sim, aos ditames jurídicos do devido processo legal de inspiração e demarcação constitucionais.

Desta forma, pretende-se aqui restar evidenciada a necessidade de reestruturação da Polícia Civil da Bahia, tendo a ótica do seu cliente, o cidadão, como orientador de ações. Nesse sentido, a Profa.Ivone Costa (COSTA, 2005) leciona que

Repensar e redefinir o papel da polícia em relação à população, (visualizando-se as contradições em que ela vive como instituição pública, promotora da segurança, e, em paralelo, cúmplice no mundo da contravenção social), constitui o principal problema de gestão para obtenção da sua eficácia, como uma organização prestadora de serviços públicos de segurança no país.

Assim, é necessário que se busque uma reconstrução da relação entre a PCBA e seu cliente, tentando sempre uma melhor oferta de serviço daquela a esse, ou seja, a ótica do cidadão há de orientar sempre a adoção de medidas institucionais, para se tenha efetivamente uma polícia moderna e eficiente, como se quer a Polícia Civil da Bahia.

Não há mais espaço para uma polícia judiciária alheia aos interesses sociais. Deve ela, em um estado democrático de direito, agir como garantidora de direitos, realizando a promoção da segurança e bem-estar social, não podendo excluir a ótica do cidadão da construção de um serviço público que deve ser para ele voltado.

Apenas através de um reestruturação administrativa da Polícia Civil baseado nos conceitos de gestão da informação e do conhecimento, mediante o compartilhamento de informações e capacitação continuada, adotando-se políticas públicas de segurança multiinstitucionais, visando a excelência na prestação de serviços à população.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Benevides. **A polícia e a sociedade**. 5ª edição. Salvador, Cingrafi, 1972.
- ANJOS FILHO, Robério Nunes dos. **A prestação dos serviços não-exclusivos na Reforma Administrativa**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da UFBA. Salvador: 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6023: 2000. Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, ago. 2000.
- _____. **NBR 10520: 2001. Informação e documentação – Apresentação de citações em documentos**. Rio de Janeiro, jul. 2001.
- BAHIA. Constituição 1989. **Constituição do Estado da Bahia**. Salvador, BA, DOE em 05/10/1989.
- BAHIA. Decreto nº 10.186, de 20/12/2006. **Aprova o regimento interno da Secretaria da Segurança Pública**. Bahia, DOE, em 20/12/2006.
- BAHIA. Lei nº 11.370, de 04/02/2009. **Institui a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado da Bahia, e da outras providências**. Bahia, DOE, em 04/02/2009.
- BATISTA, Nilo. **Introdução crítica ao direito penal brasileiro**. Rio de Janeiro, Revan, 1990.
- BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional**. Trad. Renê Alexandre Belmonte. 2ª ed. São Paulo: EUSP, 2002.
- BECCARIA, Cesare. **Dos delitos e das penas**. Trad. A. Carlos Campana. São Paulo: Bushatsky, 1978.
- BONELLI, Maria da Glória. **Profissionalismo e política no mundo do direito: as relações dos advogados, desembargadores, procuradores de justiça e delegados de polícia com o Estado**. São Carlos: EdUFSCar: Ed. Sumaré, 2002.
- BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 8.137, de 27/12/1990. **Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo**. DOU, em 28/12/1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier Campus, 2005.
- CONSELHO DE CONTROLE DE ATIVIDADES FINANCEIRAS – COAF. **Lavagem de Dinheiro: um problema mundial**. Brasília/DF, 1999, - In <http://www.mj.gov.br> . Acessado em 26/06/2009.

COSTA, Ivone Freire. **Polícia e sociedade. Gestão de segurança pública, violência e controle social.** Salvador: EDUFBA, 2005.

DAMMERT, Lucía. **Dilemas da reforma policial na América Latina.** In <http://blog.comunidadessegura.org>. Acesso em 30/06/2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** São Paulo: Atlas, 21ª ed., 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Peter Drucker na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

IBCCRIM. **Boletim.** Ano 17, nº 199 – junho 2009. In <http://www.ibccrim.com.br>. Acesso em 12/07/2009.

LODI, João Bosco. **Anti-administração.** São Paulo: Pioneira 1976.

MARCÃO, Renato. **Curso de Educação Penal.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRABETE, Júlio Fabbrini. **Execução Penal.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

MONET, Jean-Claude. **Polícias e sociedades na Europa.** Trad. Mary Amazonas Leite de Barros. 2ª ed. São Paulo: EDUSP, 2002.

OLIVEIRA, Frederico Abrahão de. **Vítimas e Criminosos.** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1993.

ROSA, Paulo Tadeu Rodrigues. **Aplicação da Lei 9.099/95 ao Direito Penal Militar.** Jornal Tribuna do Advogado de Ribeirão Preto. Dezembro, 1995.

SILVA, César Augusto Tibúrcio (organizador). **Custos no Setor Público.** Brasília, Editora UnB, 2007.

SOARES, Luiz Eduardo. **Segurança tem saída.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.