

CÍCERO OTAVIANO TEIXEIRA
REJÂNIO MENDES LOPES

**COMANDANTE DE ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR FACE ÀS
NECESSIDADES DE MODERNIZAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE
GOIÁS**

Goiânia-Go - 2007

CICERO OTAVIANO TEIXEIRA
REJÂNIO MENDES LOPES

**COMANDANTE DE ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR FACE ÀS
NECESSIDADES DE MODERNIZAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE
GOIÁS**

Artigo científico elaborado como exigência parcial para a conclusão do curso Superior de Polícia ministrado pela Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, sob orientação do Sr. Cel. QOPM Marco Aurélio Alves de Araújo.

COMANDANTE DE ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR FACE ÀS NECESSIDADES DE MODERNIZAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Cícero Otaviano Teixeira ¹

Rejânio Mendes Lopes ²

RESUMO

O presente artigo aborda a operacionalização que objetiva a otimização dos serviços prestados pela Polícia militar do Estado de Goiás no atual contexto que também está inserida a sociedade goiana. As considerações aqui tratadas têm como ponto de partida as necessidades de implementar a modernização do referido organismo de segurança pública levando em conta os anseios e reivindicações da comunidade, inerentes ao setor. Para isso fazendo observações às melhorias que ainda são necessárias, simultaneamente ao considerável avanço que a polícia goiana tem experimentado nas décadas recentes com referência à qualidade do serviço prestado ao cidadão. Daí o enfoque do trabalho em tela ser voltado à importância da participação da comunidade no processo decisório, haja vista a presença de novos sujeitos sociais buscando o exercício da cidadania no campo da gestão partilhada do interesse público.

Palavras-chave: qualidade de serviços; segurança pública; gestão pública; sociedade.

¹ Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás. Bacharel em Direito pela Universidade de Rio verde. Pós-graduado em Direito Processual Civil, Direito Processual Penal e Processo do Trabalho.

² Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás.

1. INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho mudou e cada vez mais, as estruturas organizacionais estão sendo substituídas por estruturas democráticas e horizontalizadas. Havendo, não somente a necessidade de melhorar o desempenho e a qualidade do serviço prestado, mas também de estabelecer uma melhoria significativa na satisfação e na qualidade de vida de todos os trabalhadores, fortalecendo o ambiente de trabalho e impondo o funcionamento harmônico das instituições, cabendo tal tarefa ao Comandante de Organização Policial Militar no campo da segurança pública.

A atualidade tem confirmado que a polícia é uma instituição classificada entre as organizações complexas, categorizada como organização profissional, pois seu funcionamento depende basicamente dos comandantes de unidades, no caso os operadores.

O comandante de organização policial militar atualmente precisa interagir com sua comunidade e com as pessoas envolvidas no serviço. Inobstante haver necessidade de uma orientação básica de atendimento, é preciso que o comandante tenha capacidade de encontrar soluções diversas dos padrões em várias ocasiões.

Fazer polícia, ao contrário do que muitos apregoam, não consiste na colocação intuitiva de pessoas nas vias públicas. Há outra dimensão, tão ou mais importante que esta, fundamentada no pensamento estratégico, no planejamento de operações táticas e na otimização dos recursos humanos e materiais.

Muitas pessoas, inclusive autoridades, começaram a defender transformações no sistema policial em razão da insegurança sentida, porém a mudança na polícia deve decorrer da sua inadequação e/ou deficiência.

Notório observar que as polícias resultam do contexto social em que atuam, por serem integradas por cidadãos oriundos da própria sociedade, todavia consciente ou inconscientemente, a maioria dos especialistas, intelectuais, policiais e políticos, fazem um exercício perverso de análise das questões policiais, excluindo a polícia de seu sistema maior – a sociedade- vindo a prejudicar ou inviabilizar, assim, o encontro de soluções consistentes por considerarem que a violência, a arbitrariedade e a corrupção policial, por exemplo, não tenham qualquer relação com que acontece no seio das comunidades.

Finalmente para acontecer a transformação, modernização do aparato policial, no patamar desejável, é necessária a continuidade de investimentos na seleção e qualificação de pessoal, através de um modelo de formação que privilegie o desenvolvimento de reflexões críticas e uma visão sistêmica de segurança pública.

Tradicionalmente a filosofia policial foi sustentada como instrumento de repressão, com predomínio dos conceitos positivistas e legalistas. Na história recente, no decorrer da ditadura militar, a filosofia de segurança pública foi militarizada, somando-se então aos conceitos já existentes, a estratégia belicista de ocupação, como forma de controlar a violência e a criminalidade.

Os organismos policiais continuam adotando na sua gestão a forma de administrar orientada pela teoria clássica, utilizando os paradigmas organizacionais mais rudimentares da indústria da produção em série. O quadro organizacional ainda apresenta: pouco envolvimento e participação do servidor; rotinização exagerada; visões fragmentadas e pontuais da atividade; decisões centralizadas; desqualificação e verticalização excessiva da hierarquia, em que pese os recentes esforços de modernização por parte dos comandantes de forma geral.

A sociedade brasileira tem discutido seu sistema policial, e com frequência surgem propostas de construir uma nova polícia. Alguns, porque querem uma polícia que resolva os problemas da criminalidade; outros porque querem uma polícia melhor prestadora de serviços. Uma nova polícia não resolverá o problema da criminalidade, pois trabalha com as conseqüências e não as causas, e a melhoria de prestação de serviços, independentemente do modelo policial escolhido, único ou múltiplo, militar ou civil, pois qualquer deles não terá chances de êxito se não receber investimentos adequados na qualificação e valorização do policial e na modernização da mesma. Isso levando em conta as causas sociais da população que são o real termômetro da oscilação da criminalidade.

A polícia é a principal sentinela da comunidade contra a escalada da delinqüência contemporânea. Através da criatividade, dinamismo e apoio do comandante de unidade a polícia será parte viva e atuante da comunidade pois ela está inserida nos valores comunitários e deve cultivá-los.

Há pessoas ou segmentos da comunidade que adotam atitudes mais cômodas em criticar o sistema de segurança pública, ao invés de assumir responsabilidade participando construtivamente do processo. Tal atitude desestimula e afeta o moral dos homens que estão nas ruas dioturnamente arriscando suas vidas em defesa da comunidade.

Também, com frequência a polícia esquece que é parte da comunidade, cuja conduta leva ao desprestígio do próprio organismo policial. Assim a segurança pública é uma questão da comunidade e deve equacionar seus problemas com a participação da mesma.

Diante das colocações retromencionadas vê-se que o governo tem o dever de aparelhar bem a polícia para que ela atue com eficiência, no caso de Goiás a manutenção dos

investimentos estatais no âmbito humano e material, como tem ocorrido recentemente. Em compensação os comandantes de organizações policiais militares e suas respectivas acessórias, ensejará a aplicação judiciosa de recursos humanos e materiais objetivando a contenção da violência e angariando confiança da comunidade.

Dessa forma o comandante de unidade deve ousar descentralizar até mesmo a menor fração, integrando tipos e processos estabelecendo responsabilidade territorial: o Tenente ou o Sargento tem seu bairro como setor de responsabilidade (processo este que recentemente aplicado em Goiás o qual tem trazido excelentes resultados) residindo no bairro ou povoado, preferencialmente com seus comandados, onde viverá os problemas da localidade, encaminhando sem traumas as ocorrências dos mais variados matizes.

“Uma vez que as sociedades, cada vez mais, desejam reduzir a distância entre os que detêm autoridade e os que dela se beneficiam, praticar a proximidade social aos cidadãos legitima a polícia (ALVES, 1997, p. 5).”

A partir destas considerações verifica-se que o serviço da polícia militar atualmente é uma nova profissão, embora não seja completamente sedimentada perante o público interno e a própria sociedade. Porém a passos largos toma consciência do seu relevante papel na conjuntura da segurança pública e da amplitude de suas atividades e responsabilidade.

“A liberdade e a segurança são interdependentes. Nesta perspectiva, a função polícia aparece sob a denominação de corpo, forças e serviços de segurança; a tônica é a defesa das liberdades fundamentais e a proteção dos cidadãos. A representação tem de ser a de um serviço aos cidadãos e à sociedade global (ALVES, 1999, p. 51).”

As recentes transformações estruturais a que vem passando a polícia militar do Estado de Goiás se constituem nos primeiros pilares para inseri-la paulatinamente entre as melhores do mundo, contando com a vontade política de dar segmento às transformações que exigem investimentos significativos. Entretanto, é imprescindível que os comandantes de unidades, em consonância com os escalões superiores, tenham a legitimidade da comunidade para implementar as transformações estruturais e culturais necessárias.

Assim o policial militar como profissional qualificado para interagir com a comunidade, preservando-lhes os seus direitos e garantias será sempre bem reconhecido, tanto

que concerne a remuneração quanto na formação, selecionado numa fatia de mercado bem acima da média anual.

2. O EXERCÍCIO DA POLÍCIA OSTENSIVA E A PREVENÇÃO DO DELITO

O aumento da criminalidade é sempre visto pela sociedade, e mesmo pelas autoridades, como um caso de polícia. Acusar a polícia pela situação, além de ser uma solução simplista, mascara a inexistência de políticas e procedimentos para controlar as causas geradoras do aumento da criminalidade. Em regra os próprios comandantes de unidade tentam justificar tal inoperância alegando falta de efetivo.

A sociedade como um todo está em permanente evolução e as relações sociais cada vez mais dinâmicas, mas o policiamento ostensivo, em geral, continua estático. A partir de 1967 passou a ter exclusividade no policiamento e a partir daí seu *modus operandi* estagnou.

Os comandantes de unidades operacionais precisam fazer uma revisão crítica do sistema preventivo existente, precisam ir além do que está sendo feito na polícia militar em Goiás, ou seja, precisam questionar algumas concepções que orientam o policiamento ostensivo contribuindo de forma mais efetiva com estudos, idéias e sugestões, partindo de análises de suas respectivas áreas de circunscrição que apresentam distinções e particularidades, conforme a região em que se localizam a fim de dinamizar a atividade. A cultura do policiamento ostensivo no Brasil é diferenciada, via de regra, que a solução para a violência é colocar mais e mais policiais nas ruas. A cada delito que ocorre reiniciam-se reivindicações por mais efetivo nas ruas e decreta-se a falência dos organismos policiais.

Ainda sob esta ótica nos batalhões proliferam solicitações de todos os segmentos para o maior número de policiais nas ruas, residências, áreas rurais e em frente aos mais diversos tipos de estabelecimentos. Dessa forma tais solicitações se atendidas contrariam o atual estado democrático de direito pois o atendimento, além de direcionado e exclusivista, seria direcionado apenas a pessoas e estabelecimentos dotados de maior poder aquisitivo e político, em detrimento da maioria dos cidadãos. Institucionalmente o atual regime de polícia deve atender equanimemente a todos os segmentos. O Estado não poderá dispor de um organismo

policial cujo efetivo possibilite colocar integrantes em todos os logradouros, praças, ruas ou prédios; além disso não seria esta a solução pois o delinqüente elege como campo de atuação os locais não contemplados pelo policiamento, daí que esse modelo de atuação atenderia apenas uma minoria privilegiada.

Em que pese o aumento da criminalidade não depender apenas das soluções advindas dos comandantes de unidades, é indiscutível que estes possuem parcelas de responsabilidades e suas ações mais eficazes trarão melhores resultados. Diante disso é necessário a adoção de novas técnicas e atitudes para o exercício da polícia ostensiva a fim de adequar as ações às circunstâncias apresentadas, o que irá produzir níveis satisfatórios por parte da comunidade, a exemplo do que foi feito em Rio Verde com a implantação de uma companhia de policiamento especializado num bairro, e adjacências, que apresentava altos índices de delitos e, a partir de então houve a redução de 80% do nível de ocorrências policiais.

Com referência a parcela de responsabilidade da polícia militar no controle da criminalidade, Silva (1990) salienta que os níveis de responsabilidade no controle da violência dá-se na seguinte ordem de importância: a sociedade organizada; os poderes públicos; o subsistema criminal de segurança pública (Justiça Criminal, Ministério Público, Polícia Judiciária, Setor Prisional e Polícia Militar). Assim a consideração do autor retrocitado é inerente uma vez que a polícia militar tem uma menor parcela de responsabilidade em um programa efetivo de controle da criminalidade. No epicentro das causas de aumento da criminalidade e da violência estão os fatores vinculados à educação adequada e as condições mínimas de sobrevivência, ligado a: alimentação, vestuário, saúde, moradia e emprego.

Esta assertiva coincide com o pronunciamento do Dr Vladimir Passos de Freitas, Juiz do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, (1993, p. 4) onde consta que

[...] O aumento da criminalidade reflete a crise social e moral que o Brasil atravessa. A miséria aumenta, mesmo nos centros mais ricos. Cresce o número de desabrigados e crianças perambulando pelas ruas. A mentalidade do lucro fácil avança e os valores éticos perdem espaço. Nesta conjuntura eleva-se a prática de atos anti-sociais.

Apesar da qualidade de vida da população brasileira ter avançado nas últimas décadas, ainda se faz sentir a ausência do Estado na esfera social, o que ainda aumenta consideravelmente a violência, fazendo mudar os valores das pessoas aproximando-as da irracionalidade.

A resolução satisfatória dos óbices acima citados tem como caminho a justiça social, dando oportunidade a todos, através de atos da sociedade organizada e dos poderes públicos, pois a má distribuição de renda produz pessoas oprimidas no que resultará em aumento da violência. Para minimizar tais causas a polícia militar nada pode fazer.

Também vale ressaltar a existência de uma legislação parcial, injusta, editada para beneficiar uma minoria e contrariar os interesses da maioria que em consequência estimula o aumento da violência. Isso ao lado da morosidade da justiça pátria, que traz a sensação de impunidade e somente alcança os menos favorecidos em termos econômicos e sociais. Aqui igualmente a polícia militar também nada pode fazer. Destaca-se ainda a ineficiência da justiça criminal que acarreta a impunidade e retroalimenta a criminalidade.

A criminalidade sempre se fará presente em todas as sociedades, mesmo naquelas em que a justiça social e legislação são mais ajustadas, porque os conflitos de interrelacionamento são de natureza humana causados pelo embate entre a individualidade do homem e a sua necessidade de viver em coletividade.

As sociedades mais avançadas logicamente que convivem com a criminalidade, o que as diferenciam das demais é a proporção de incidência de delitos, que é consideravelmente menor. As injustiças são diretamente proporcionais ao número de ocorrências.

Diante das considerações retromencionadas, conclui-se que o objetivo da ação policial é exercer controle da criminalidade, considerando os limites impostos pela existência das causas responsáveis pelo aumento. Qualquer dos planos elaborados devem ter como alvo a redução dos delitos e da violência, através da efetiva participação da sociedade organizada, e da adoção do sistema de gestão de qualidade.

Em alusão do policiamento ostensivo e o sentimento de segurança, a prática do primeiro é um serviço oferecido pela polícia militar à comunidade, que no contexto é o nosso cliente, e este deve conceber o serviço que prestamos como eficiente e moderno que resultará no produto final que é a sensação de segurança. A prestação de serviços, sob o prisma da gestão de qualidade, deve ser voltada a um adequado e excelente serviço ao cliente, independente do porte, desafio enfrentado ou setor de atividade a qual ela pertence.

Acerca do produto oferecido ao cliente/sociedade, o sentimento de segurança é geralmente entendido via policial fardado nas ruas através dos delitos prevenidos. Porém isso é matéria subjetiva pois não há como materializar delitos prevenidos. Por exemplo, transmitir sentimento de segurança a partir de um número de delitos evitados, que não podem ser medidos e comprovados ao passo que os delitos ocorridos são noticiados. Na verdade o

percentual de danos à pessoa e ao patrimônio normalmente é pequeno em relação ao total da população existente num município ou povoado.

A sensação de segurança é materializada na credibilidade da empresa Polícia Militar junto à comunidade/cliente. Tal sentimento não é transmitido pela ostensividade e nem pelos delitos evitados, mas ao pronto atendimento ao chamado do usuário quando este necessitar, somado ao serviço qualificado. A confiança da sociedade na sua polícia aumenta a partir do momento em que ela precisar, achará o policial e dele receber um bom atendimento. Havendo confiança na polícia, a sociedade possuirá um relativo sentimento de segurança.

Nos estudos realizados por Pedroso (1989 sequentia) analisa a Polícia Militar a partir de uma visão empresarial, a qual, como empresa pública, exige que

[...] seja dirigida através de modernas teorias de administração. Para tanto seu objetivo é satisfazer alguma necessidade da população situada na área de sua abrangência. O produto da Polícia Militar não é o policial fardado quando em serviço, e sim o sentimento de segurança que a sua ação pode transmitir à comunidade.

Pelos princípios atuais de Marketing, o serviço prestado pela polícia militar corresponde a um serviço de conveniência de emergência, tais como serviços médicos, de bombeiros, entre outros. Os serviços de conveniência de emergência somente têm valor quando o cliente necessitar e for prontamente atendido, e se não estiverem disponíveis na hora necessária, o atendimento posterior não tem valor. Exemplo disso o cidadão que tem o veículo furtado, chama a polícia militar e não tem um atendimento qualificado e imediato, pouco adianta ser atendido posteriormente.

Em suma uma das vertentes da gestão de qualidade na polícia ostensiva está na adequada preparação de seus recursos humanos e materiais visando atender a comunidade quando ela precisar, de forma que no momento de pânico ou descontrole emocional veja no policial o amparo, a segurança e o instrumento de restabelecimento da tranquilidade.

Neste aspecto o comandante de organização policial militar (OPM) deve trabalhar a gestão de qualidade com o objetivo de interagir o órgão com a sociedade, aprofundando a política de gestão de pessoal. Embora a polícia militar em Goiás já vem aplicando os resultados de estudos na operacionalidade através do Procedimento Operacional Padrão, o que vem, claro, trazendo ótimos resultados devido sua flexibilidade; o mesmo deve ser feito através de gestão de pessoas, guardadas as devidas proporções, preparando os profissionais do serviço operacional no aperfeiçoamento do atendimento ao cidadão. No caso citado os comandantes de unidades devem, de alguma forma, rever seus modelos de gestão e dar maior

atenção às pessoas que fazem parte de seus comandos, uma vez que elas são co-responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos resultados organizacionais.

A polícia militar como prestadora de serviço público deve adotar adequação e flexibilidade, otimizando as formas de atendimento ao cliente/comunidade buscando subsídios no ambiente exógeno, ou seja, ouvindo a comunidade nas reivindicações no campo da segurança pública. Para isso faz-se necessário que o comandante de unidade operacionalize a troca de informações, coleta de dados e sugestões para paulatinamente fazer triagem dos assuntos mais relevantes a fim de fazer uma triagem e tomar decisões mais abalizadas em torno do assunto tratado.

Os comandantes de unidades devem trabalhar seus comandados no sentido de que o maior sustentáculo de toda e qualquer organização é a credibilidade desfrutada junto aos receptores dos seus serviços prestados.

Consideramos que a qualidade dos serviços prestados à comunidade goiana pela Polícia Militar melhorou consideravelmente no último decênio. Isso graças ao aspecto de mudança da sua cultura profissional, apoio logístico, maior aprimoramento na seleção de pessoal e melhoria da qualidade de ensino adotada. Mesmo assim ainda há aspectos a serem aprimorados devido às constantes necessidades de caminharmos junto com a modernidade e inovações constantes a níveis culturais e tecnológicos.

A primeira atitude que conduzirá a Polícia Militar rumo a uma maior credibilidade e satisfação do cliente/comunidade deve ser através do bom atendimento. Para isso devem ser adotadas políticas públicas envolvendo a participação de toda a sociedade, através da conscientização de todos em maior e efetiva participação nos Conselhos de Segurança, que se bem conduzidos, são o melhor palco para participação da maioria.

A gestão da segurança pública deve compatibilizar o respeito a regras comuns de civilidade com o exercício da diversidade que é suposição de uma gestão democrática da segurança. Ao contrário do que temos observado, ocasionalmente, os modismos de propostas centradas na exclusão, no modelo coercitivo da “tolerância zero” referentes a valores de grupos minoritários da sociedade, o que se deve ter em mente é um modelo de máxima tolerância urbana que venha sustentar uma segurança estável. Para Oliveira (2000) “Políticas públicas de segurança [...] é expressão que engloba diversas ações, governamentais e não governamentais, que sofrem impacto ou causam impacto no problema da criminalidade e da violência[...] perceptíveis pelos cidadãos de uma comunidade.

Devido possuírem aspectos em comum, empresas e organismos de segurança, que é a prestação de serviços ao público em geral, guardadas as devidas proporções, as instituições

devem trabalhar a gestão de qualidade em seus quadros. Nesta ordem para enfrentar questionamentos como eficiência, atendimento das reais necessidades da comunidade/cliente, os comandantes de unidades operacionais devem adotar procedimentos com flexibilidade e eficiência.

Sob este prisma um dos tópicos a serem trabalhados será o relacionamento interpessoal entre a Polícia Militar e a sociedade. Segundo especialistas em relações públicas, toda empresa para sobreviver e ser bem aceita deve ter boas relações com a sua comunidade. A aceitação decorrente das boas relações é conseguida através de ações realizadas pela empresa.

No campo da segurança pública a aceitação e a credibilidade no organismo policial, conforme já dito anteriormente, são fundamentais para que os objetivos sejam atingidos. Para isso a Polícia Militar deve desenvolver programas objetivando com que a sociedade a perceba como um organismo amigo e de grande importância para a sua tranquilidade e, a partir deste entendimento, passe a lhe auxiliar com informações e conduta adequadas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acerca do conteúdo ora analisado, ou seja, o performance dos Comandantes de Organização Policial Militar (OPM) diante da necessidade de modernização da instituição polícia militar, além da otimização da prestação de serviços realizada através da adoção do sistema de gestão de qualidade para aprimorar e ampliar a cultura profissional do servidor, faz-se necessário dar continuidade à política de melhoria que já vem sendo feita pela polícia militar em Goiás edificando constantemente o sistema de gerenciamento de pessoas, aperfeiçoamento da logística através de estudos efetivamente abalizados, inserção da comunidade participando no processo decisório, conforme tudo isto já tratado e proposto no bojo do presente trabalho.

Além das considerações feitas envolvendo a modernização e adequação do organismo policial em pauta, compete ainda aos comandantes de unidades prestar acessória ao alto comando da corporação levando sugestões advindas de estudos e empirismo, pois eles, os comandantes têm convivência mais estreita com os segmentos das comunidades sob sua circunscrição.

Também deve ser levada em conta a necessidade de uma dotação orçamentária aos comandantes de unidades a fim de custear as freqüentes despesas tais como: manutenção do imóvel (sede de OPM), por menor que ela seja, tal como atualmente; manutenção do sistema de informática; material de escritório, entre outras, conforme ocorre na maioria das unidades, principalmente no interior do estado pois estão longe dos recursos oferecidos pelos setores competentes na capital. Diminuindo assim a dependência da polícia, principalmente os Destacamentos, das Prefeituras e da comunidade sob os aspectos políticos e financeiros.

A exceção fica por conta de municípios contemplados com viaturas locadas pelo estado, incluindo aí a manutenção periódica, mas tais municípios se constituem em minorias.

De forma análoga é a política de pessoal, em que o homem é empregado no atendimento de telefone nos centros de operação (COPOM), entretanto poderia estar na rua exercendo a atividade fim. Apesar da existência do militar temporário para a atividade administrativa, mas em número insuficiente para atender a demanda de todas unidades. Para o atendimento ao público via telefone, mais razoável seria a terceirização, empregando pessoal civil especializado em telemarketing, o que diminuiria os custos entre os gastos com despesa de formação do militar, política salarial e emprego do policial militar na atividade para qual ele

foi formado: a atividade fim. Sem mencionar que o atendente civil possivelmente prestaria um melhor atendimento à população dado sua especialização.

As considerações supra, certamente contribuiriam para uma eficiente e enxuta gestão de qualidade atendendo os quesitos que a modernidade atualmente exige.

Finalmente a eficácia do Estado na gestão de uma sociedade pluralista está relacionada à democratização de seus processos decisórios. Ao organizar-se em linha de continuidade com as esferas públicas e viabilizar comunicação com os diversos setores sociais, o Estado se constitui como mediador de conflitos, catalizador de recursos e coordenador de políticas voltadas à afirmação de direitos fundamentais contribuindo para o fortalecimento de uma sociedade civil autônoma e democrática.

O envolvimento de novas instituições, a experiência das diversas ciências e culturas profissionais favorecem a gênese de modelos explicativos mais abrangentes do que os oferecidos pelo código binário crime-pena e maior compreensão dos conflitos em sua complexidade causal.

A formulação de respostas adequadas aos problemas que levam a sociedade a demandar a intervenção policial depende de amplo esforço analítico de reagrupamento de conflitos, embasado em critérios mais coerentes e elucidativos do que os oferecidos pela legislação penal. Dessa forma um problema criminal não deve ser de competência exclusiva da polícia, mas de diversas instituições atuando conjuntamente, um problema não necessita ser previsto na legislação penal para a intervenção policial.

A descentralização do poder decisório do Estado, através da participação direta dos cidadãos no planejamento da segurança pública, constitui num dos pilares da modernização proposta no presente trabalho. A mudança cultural necessária referente a política de prevenção vem no sentido de que a segurança pública deixe de ser simplificada sob forma de repressão estatal contra indivíduos e seja assumida, em sua complexidade causal, como uma questão política que requer o envolvimento do conjunto das instituições sociais. Assim o conceito inovador de participação, conjugado com as experiências de inter-relacionamento entre a polícia e a comunidade, não se trata de uma sociedade de controle, em que o cidadão atua como policial, mas na possibilidade de democratização da atividade policial, em que o policial militar atue como cidadão.

As propostas e considerações aqui tratadas devem ter caráter flexível e dinâmico, e que sejam objeto de estudo e discussão. Não se trata evidentemente de uma fórmula de modernização pronta e acabada, pois a polícia militar deve ser norteadada a acompanhar a cinética social e seu dinamismo. Assim os comandantes de unidade têm papel preponderante

na mudança da cultura profissional de seus comandados, o que deve ser feito paulatinamente a fim de melhor atender a sociedade.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Armando Cardoso. *Forças de segurança e legitimação policial*. Revista unidade. Porto Alegre, RS, nº 30, p.5-12, abr/jun. 1997.

BARCELOS, Caco. *Rota 66: A história da polícia que mata*. 8 ed. São Paulo: Globo, 1992. 274p.

BESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil*. Revista Serviço Público. Brasília. Ano 49, nº 1, p.5-42, jan/mar. 1998.

CHAMPAGNE, Patrick. *Formar a opinião: o novo jogo político*. Petrópolis: Vozes, 1998.

FREITAS, Wladimir passos de. *Justiça criminal e impunidade*. Zero hora. Potro Alegre, p. 4, 1993.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a tória revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de janeiro: Objetiva, 1995.

GUIMARAES, L. A. B. G. et. al. *A influencia da integração da policia militar/comunidade no exercício da polícia ostensiva e na prevenção da ordem pública*. 1991. 131p. Monografia (especialização) Academia de Policia Militar, Porto Alegre.

LAZZARINI, Álvaro et. al. *Direito Administrativo na Ordem Pública*. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

PEDROSO, Carlos Guilherme Machado. *A Brigada Militar sob o enfoque do marketing*. Escola Superior de Propaganda. Associação dos Dirigentes de vendas do Brasil. Porto Alegre. 1989.

SILVA, W.M.C.C *Participação da Segurança Pública Estado Comunidade*. 1996. 49f. monografia (Especialização) Universidade federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1996.

