



**diálogos**  
**no espaço democrático**



**A POLÍCIA NO BRASIL:  
NOSSO MODELO PRECISA MUDAR?**

Conversa com

**CAROLINA RICARDO**  
Socióloga, diretora-executiva do  
Instituto Sou da Paz

e

**RENATO SÉRGIO DE LIMA**  
Diretor-presidente do  
Fórum Brasileiro de Segurança Pública



**diálogos no espaço democrático** são publicações do Espaço Democrático, a fundação para estudos e formação política do PSD



*Para assistir ao vídeo,  
aponte a câmera do celular  
para este código*

## UM MODELO “COMPLETAMENTE ESQUIZOFRÊNICO”

**O** Brasil tem 84 polícias operando em seus 26 Estados e no Distrito Federal, cada uma delas fazendo parte do trabalho, quase sem convergência e com regras próprias, condição que torna quase impossível avaliar resultados do aparelho de segurança pública nacional.

Esse foi um dos diagnósticos sobre o nosso modelo policial feito por dois especialistas no assunto: **Carolina Ricardo**, advogada e socióloga que é diretora-executiva do Instituto Sou da Paz, e o doutor em sociologia **Renato Sérgio de Lima**, diretor-presidente do Fórum Brasileiro de Segurança Pública e professor do Departamento de Gestão Pública da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

Eles foram entrevistados em março de 2021 no programa “Diálogos no Espaço Democrático” (<https://youtu.be/ndVEAfep6Ro>) pelo jornalista **Sérgio Rondino**, âncora do programa, com a participação do sociólogo **Tulio Kahn** e do atual secretário-executivo da Polícia Militar de São Paulo, coronel **Álvaro Camilo**. Traçaram um cenário caótico.

Esta publicação contém a íntegra daquele diálogo. Boa leitura.



**Sérgio Rondino** - Este "Diálogos no Espaço Democrático" é um programa da fundação Espaço Democrático do PSD, instituição de estudos e formação política. O nosso tema de hoje é a polícia no Brasil: nosso modelo policial é bom ou não serve? Nós vamos tratar desse tema com dois convidados que são especialistas na área.

Carolina de Mattos Ricardo, advogada e socióloga, é mestre em Filosofia do Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Foi assessora de projetos do Instituto São Paulo Contra a Violência, consultora do Banco Mundial e do BID em temas de segurança pública e prevenção da violência. Atualmente, Carolina é diretora-executiva do Instituto Sou da Paz. Carolina, obrigado pela participação, seja bem-vinda.

**Carolina de Mattos Ricardo** - Eu agradeço. Obrigada pelo convite.

**Sérgio Rondino** - Nós teremos conosco, também, o Renato Sérgio de Lima, que é doutor em

Sociologia pela Universidade de São Paulo, diretor-presidente do Fórum Brasileiro de Segurança Pública e também professor do Departamento de Gestão Pública da FGV-EAESP. Renato, obrigado pela participação.

**Renato Sérgio de Lima** - Obrigado, Sérgio. Olá, Carolina, Tulio...

**Sérgio Rondino** - Conosco, também, estará o coronel Álvaro Camilo, ex-comandante da Polícia Militar de São Paulo. Foi vereador e deputado estadual pelo PSD. Atualmente é o secretário-executivo da Polícia Militar de São Paulo. E teremos a participação sempre competente do Tulio Kahn, sociólogo especialista em segurança pública e colaborador do Espaço Democrático. Salve, Tulio!

**Tulio Kahn** - Salve, obrigado a todos

**Sérgio Rondino** - Eu vou começar colocando a mesma questão para os nossos dois convidados.

... NOSSO MODELO POLICIAL É COMPOSTO BASICAMENTE POR DUAS POLÍCIAS: A MILITAR, QUE FAZ PARTE DO TRABALHO, PATRULHAMENTO OSTENSIVO NAS RUAS, E A CIVIL, QUE É RESPONSÁVEL POR FAZER A INVESTIGAÇÃO. E O OBJETIVO É PRESERVAR VIDAS, REDUZIR CRIMES, GARANTIR UMA SOCIEDADE MAIS SEGURA. ENTÃO, A GENTE PRECISA, SIM, OLHAR PARA ESSES RESULTADOS, A REDUÇÃO DOS CRIMES, ALGUNS INDICADORES OPERACIONAIS. O FOCO DEVE SER COLOCADO NA QUESTÃO DOS RESULTADOS.

Carolina de Mattos Ricardo

Como a polícia brasileira deve ser avaliada? Pelos seus resultados, sua estrutura e recursos - ou falta de recursos - pelo seu comportamento? O que podemos dizer do modelo policial que nós temos, se é que há um modelo? Eu quero começar com a Carolina e a palavra do Instituto Sou da Paz.

**Carolina de Mattos Ricardo** - A gente precisa avaliar a polícia segundo alguns critérios, e é preciso considerar a realidade brasileira. Mas acho que a primeira coisa é que não dá para não olhar e avaliar as polícias sem pensar em resultado. Acho que o nosso modelo policial é composto basicamente por duas polícias: a militar, que faz parte do trabalho, patrulhamento ostensivo nas ruas, e a civil, que é responsável por fazer a investigação. E o objetivo é preservar vidas, reduzir crimes, garantir uma sociedade mais segura. Então, a gente precisa, sim, olhar para esses resultados, a redução dos crimes, alguns indicadores operacionais. O foco deve ser colocado na questão dos resultados. Até porque, muitas vezes, por conta desse modelo policial, a Polícia Civil se vê pouco responsável pela redução do crime. A Polícia Militar acha que não tem nenhuma responsabilidade em relação ao êxito das investigações.

Se a gente constrói indicadores de resultado com impacto criminal, vai construindo também com as polícias qual é a responsabilidade delas nesse modelo que é - a gente brinca, né? - a nossa jabuticaba. São duas polícias por Estado fazendo metade do trabalho. Acho que essa é uma dimensão da avaliação.

A segunda é a relação da polícia com a sociedade. É claro que é um jeito mais genérico de dizer o que é preciso avaliar, mas a polícia está o tempo todo se relacionando com a sociedade - ela não está o tempo todo combatendo o crime. Boa parte dos atendimentos da Polícia Militar são os chamados atendimentos sociais ou pequenas desinteli-

gências. A própria Polícia Civil. Muitas vezes é na delegacia de polícia que o cidadão vai bater. Então, é preciso pensar em como criar métricas e cuidar melhor dessa relação.


Hoje em dia, no Brasil, a gente vive uma situação em que a violência policial, o uso da força policial, vem aumentando nos últimos anos - e nos últimos dois anos aumentou brutalmente. A gente vê cenas de violência sendo retratadas de muitas outras formas - os celulares chegaram para ajudar a sociedade a monitorar. E tudo isso diz da forma como a polícia age e dessa relação com a sociedade. Então, é preciso criar métricas mais estruturadas para isso. Quando a gente não tem métrica, precisa lançar mão dessas outras formas de observar a relação da polícia com a sociedade.

São duas formas importantes para avaliar a polícia no Brasil. Para falar sobre o modelo, alguns especialistas questionam essa ideia de ciclo completo e incompleto de polícia - é um conceito que a gente usa muito aqui no Brasil, mas que me parece adequado porque é isso, são duas polícias, cada uma fazendo metade do trabalho. Esse modelo que a gente tem hoje não contribui para uma atuação mais ampla e integral para a segurança pública. Acaba gerando disputas corporativas, disputas por informação; a cooperação que existe muitas vezes depende dos policiais na ponta. Quando há políticas que promovem essa integração, elas não perduram no tempo. Então, é um modelo complicado que, a meu ver, gera mais competição, cuja cooperação depende de esforços pontuais e que acabam não contribuindo para a eficiência, para a entrega de uma segurança pública que traga resultados, que reduza o crime, que seja democrática e que respeite a lei.

**Sérgio Rondino** - Coloco as mesmas questões para o professor Renato. Como avaliar a nossa política e o que dizer do nosso modelo de instituição policial?



**Renato Sérgio de Lima** - Esse modelo tem uma descrição possível: é completamente esquizofrênico. Como disse a Carolina, nós tínhamos, até o começo de 2019, 54 polícias estaduais. Nós incluímos 27 polícias penais agora. Então, a gente tem 84 polícias no País sem nenhum tipo de métrica comum de avaliação. Cada uma faz aquilo que acha certo, praticamente. Não há nenhum tipo de parâmetro de atuação no que diz respeito à dimensão política estratégica do ser e fazer polícia. E além do mais isso não conversa com o Judiciário, com o Ministério Público. Enfim, não há nenhum tipo de diálogo sobre as regras do jogo. Quando eu falo de regras de jogo, falo de governança. A gente tem avanços significativos das polícias - quando pensamos em gestão operacional, nossas polícias são muito eficientes. As polícias militares brasileiras registram por volta de 160 milhões de atendimentos todos os anos. É necessário reconhecer que esse número é muito grande e a estrutura precisa ser muito eficaz para dar conta desse recado. Mas o que são esses 160 milhões? Cerca de 6% a 8% são de natureza criminal, como destacou a Carolina. O resto, diversas possibilidades de administração de conflitos que muitas vezes viram um Boletim de Ocorrência, ou feito um atendimento na Polícia Militar, no 190, e nada acontece.

 ESSE MODELO TEM UMA DESCRIÇÃO POSSÍVEL: É COMPLETAMENTE ESQUIZOFRÊNICO. COMO DISSE A CAROLINA, NÓS TÍNHAMOS, ATÉ O COMEÇO DE 2019, 54 POLÍCIAS ESTADUAIS. NÓS INCLUÍMOS 27 POLÍCIAS PENAIAS AGORA. ENTÃO, A GENTE TEM 84 POLÍCIAS NO PAÍS SEM NENHUM TIPO DE MÉTRICA COMUM DE AVALIAÇÃO. CADA UMA FAZ AQUILO QUE ACHA CERTO, PRATICAMENTE. NÃO HÁ NENHUM TIPO DE PARÂMETRO DE ATUAÇÃO NO QUE DIZ RESPEITO À DIMENSÃO POLÍTICA ESTRATÉGICA DO SER E FAZER POLÍCIA.

Renato Sérgio de Lima



Então nós temos uma dimensão preventiva, temos uma dimensão de contribuição com outras esferas de poder, de governo, que fica muitas vezes prejudicada. Então, não temos coordenação, não temos nenhuma pactuação das regras do jogo, não temos muitas métricas para mensurar se o que está sendo feito é o mais adequado ou não. E vamos reproduzindo modelos, reproduzindo culturas organizacionais que são obsoletas. E por que isso acontece? Porque toda a nossa base infraconstitucional da segurança pública não foi modernizada à luz da Constituição de 1988. As normas que regem a segurança ainda são muito antigas, anacrônicas, de 1969 em sua maioria, chamando, por exemplo, segurança pública de "segurança interna". É assim que a lei trata a segurança pública para reger as polícias militares.

Quando a gente olha para tudo isso, percebe um quadro de dissonância que sobrecarrega a atividade da polícia de um lado, e afasta a polícia da população por outro, ou seja, não gera confiança, não gera proximidade. E, sem dúvida nenhuma, o nosso modelo incentiva a ideia do inimigo, já que na segurança interna é preciso eliminar o inimigo, e aí posso recorrer a qualquer tipo de procedimento. Incentivo a um padrão operacional extremamente truculento.

Há iniciativas, mas elas nunca transformam a cultura organizacional por si. Então, o modelo é muito ruim, esquizofrênico e anacrônico. Mas as polícias têm gente muito competente fazendo esforços, têm procedimentos de gestão muito modernos - as mais modernas soluções tecnológicas já existem nas polícias. Acho que nosso grande desafio é sair de uma dimensão meramente operacional e de gestão e começar a pensar em ter tudo de forma institucional e de ter regras do jogo, porque aí sim a gente vai conseguir mensurar a efetividade do trabalho policial, que é o grande problema brasileiro.



**Sérgio Rondino** - Chamou bastante a atenção recentemente a notícia de que há, em tramitação no Congresso, projetos de novas leis orgânicas para as polícias civil e militar. Sobre isso, nós vamos ouvir agora o que tem a dizer o secretário executivo da Polícia Militar de São Paulo, coronel Álvaro Camilo.



**Coronel Álvaro Camilo** - Olá, meus amigos do Espaço Democrático. Parabéns pela escolha do tema, por esse grande debate das leis orgânicas das polícias brasileiras. Um grande abraço ao Renato Lima, do Fórum, à Carolina Ricardo, do Sou da Paz, e desejo que essa discussão leve a um grande crescimento e agregue valor a esse importante tema.

Eu entendo que essas duas leis ainda precisariam ser mais discutidas, pois não foram discutidas adequadamente com as instituições policiais. Quando muito, ouviram algumas associações, mas não as instituições policiais. Não ouviram também os governadores estaduais, já que tem muita coisa que

interfere no pacto federativo. Também não se discutiu com os próprios congressistas. Acho que ficou faltando muita discussão nessa questão.

E eu vejo, a grosso modo, que elas se desviaram mais para a área jurídica, querendo se aproximar do Judiciário, muito mais para a área militar, querendo se aproximar das Forças Armadas, quando na verdade, o que a gente precisaria é de mais polícia. É lei orgânica da polícia brasileira. Acho que essa questão precisa ser mais discutida.

Além disso, há pontos que eu considero um retrocesso. Por exemplo, a interferência da área federal diretamente nos postos, graduações, promoções, questões de cada Estado. E o mais grave: estamos desvalorizando a meritocracia, criando condições para que, por antiguidade, aquele jovem que entrou na polícia atinja os mais altos graus da instituição. Isso precisa ser revisto.

Mas a minha questão para vocês é a seguinte: será que deveríamos ter uma lei orgânica para cada polícia? E mais ainda: será que essa lei na área federal, no nível federal, não deveria só conter diretrizes gerais e cada Estado desenvolver a sua lei orgânica, que na minha concepção devia ser uma única para as duas polícias, já que elas trabalham em conjunto para a persecução criminal?

**Renato Sérgio de Lima** - Eu concordo plenamente com o Coronel Camilo. Quando a gente fala de segurança pública, não está falando só de polícia. Está falando de um campo de política pública que envolve pensar, por exemplo, o papel dos municípios na prevenção - e assim por diante. E quando a gente olha para a Constituição, muitas vezes insiste em querer regular os mínimos detalhes do cotidiano da atividade da política pública. E isso é muito ruim. Por quê? Porque precisamos ter um comando constitucional claro, precisamos de uma lei que dê parâmetros e diretrizes sobre procedimentos e regras e, principalmente, no caso de polícia, regras de

controle civil, *accountability*, *compliance*, inclusive, para evitar potenciais conflitos de interesse e a relação onde o policial possa ter protegido o seu direito de atuar sem influência política e vice-versa; e deixar para legislações estaduais a regulamentação mais detalhada da polícia.

Só que nós temos um problema: precisamos vencer nosso Congresso. Em 2012 foi feita uma proposta de lei orgânica da segurança pública, que foi arquivada porque existiam essas propostas de lei da Polícia Militar e da Polícia Civil. Que são propostas meramente corporativistas, são peças que juntam todas as demandas corporativistas e isso não é bom para um país. O próprio coronel Camilo ressalta que muitas vezes faltou diálogo e faltou também pensar regras de controle. Porque polícia, braço armado, é fundamental numa democracia. Mas tem que estar sempre sob controle civil e sob supervisão. Aquele que, numa expressão bem direta, "puxa o gatilho não pode decidir se o que ele está fazendo é certo ou errado". Ele precisa estar muito regrado. A gente nunca dá autonomia para o indivíduo porque ele representa o Estado, e não a si próprio. E isso não é desvalorizá-lo, muito pelo contrário. É protegê-lo, inclusive. Eu acho que o Coronel Camilo mostrou que dá para fazer mais se a gente pensar de uma forma mais simples: a regulamentação da profissão, que é fundamental, que desde 1988 a gente vem empurrando com a barriga e não avança nessa reforma das polícias do País.

**Sérgio Rondino** - Carolina, quer comentar?

**Carolina de Mattos Ricardo** - Concordo muito também com o coronel Camilo e com o que o Renato coloca, ele já trouxe a proposta anterior, que foi discutida no Congresso, de uma lei orgânica da segurança pública. Foram feitos dois relatórios diferentes, do então deputado Major Olímpio e do deputado Alberto Fraga. O deputado Alberto Fraga fez

uma proposta já para separar mesmo as duas leis. Foi uma época também em que havia debates sobre a criação do SUSP - e no final a lei foi aprovada em 2018. Havia um esforço para olhar e pensar de forma mais integrada a organização policial.

Depois, lembrando 2013, também houve um novo debate no Legislativo nacional em relação à reforma do modelo de polícia, que foi originado muito pelas manifestações, pela discussão de desmilitarização no Brasil, com a PEC 51. Acho que a gente teve alguns momentos da nossa história do Congresso em que houve mais qualidade no debate sobre a reforma da polícia no País. Acho que agora, quando volta à tona essa discussão das leis orgânicas, a gente tem um problema grave que são propostas legislativas - sobretudo a das polícias militares - que não olham e não pensam a segurança pública. O foco é pensar as corporações, a corporação Polícia Militar, numa lógica exclusivamente corporativa. E isso é muito grave, porque a política pública de segurança no Legislativo já tem sido marcada por esse corporativismo há muito tempo. Então, acho que esse é um problema e a gente precisa lidar com ele.

Outro ponto muito importante é que, ao analisar a emergência desse debate, quando ele emergiu novamente na discussão pública, tem uma questão por trás que é muito importante: as polícias precisam, sim, se debruçar sobre a discussão da profissionalização, desse arcabouço normativo mais geral, que é superanacrônico, como bem colocou o Renato. É legítima uma discussão sobre até que ponto um controle político deve ser feito. O que acontece é que, no Brasil, dado o nosso modelo policial, sobretudo em relação às polícias militares, a necessidade de um controle civil sobre essas polícias é muito importante, ele não pode ser colocado em segundo plano para que a gente tenha essa discussão de uma técnica maior ou de uma profissionalização, que é legítima e importan-

te. Então, temos que desconstruir essa proposta e a forma como ela foi construída... não se conversou com as polícias. A gente precisa ouvir de fato os policiais, a gente precisa analisar outros modelos de polícia, ser mais econômico - "menos é mais". Não adianta querer normatizar tudo numa lei que seja mais geral. Ela ouviu algumas associações e vem com tudo nessa agenda. E o que me preocupa é que a gente não está em um momento favorável do País para fazer uma discussão razoável sobre isso. Então, ela abriu uma discussão que é importante, que é legítima, e eu não sei como é que a gente vai ter condições de seguir por um bom caminho, uma vez que o que temos pautado é esse olhar excessivamente corporativo.

**Tulio Kahn** - O que tem aparecido nos jornais, sobre a lei orgânica de polícia, são essas propostas mais estapafúrdias, de criar um posto de general, ou do comandante-geral ser eleito por uma lista tríplice e tal. Há vários projetos de lei orgânica, mas não me lembro exatamente em qual deles, há coisas interessantes, como por exemplo ter o quadro regular de oficiais da Polícia Militar. Temos um quadro de saúde, que em geral é um quadro em separado para médicos, dentistas e tal. E tínhamos a possibilidade de ter um outro quadro de oficiais formados em qualquer área que fosse de interesse da polícia. Então, por exemplo, alguém que fosse estatístico, administrador, economista, computação, curso superior em alguma coisa que interessasse à polícia. Eles entrariam no quadro como oficial. Isso estava nos projetos. Um outro item interessante era a formação, que não precisaria ser só em academias da Polícia Militar, mas ser feito externamente, em universidades. Ou seja, há propostas esquisitas e há boas propostas em alguns projetos. Mas, como a Carolina estava lembrando, a gente não pode esquecer a "bancada da bala", que tem poder crescente - estamos vivendo sob a égide do governo

Bolsonaro. Então, eu pergunto se é um bom *timing* para pensar nessas propostas, e em que pé, em que andamento estão essas propostas do Congresso. Existe alguma coisa formalizada já em discussão no Senado, na Câmara? Vocês sabem nos posicionar com relação a isso?



**Carolina de Mattos Ricardo** - A proposta legislativa que dá base para toda essa tramitação é de 2001. Em 2019 ou 2020, não lembro exatamente, entrou em tramitação com pedido de urgência e, no final do ano passado, foi criada uma comissão especial para analisar a tramitação desse projeto de lei. O fato de a comissão ter sido criada não significa que ela tenha sido instalada. Então, os parlamentares que vão fazer parte dela ainda não foram nomeados. É muito interessante porque a gente fala muito da "bancada da bala", mas estava analisando o trâmite legislativo, o requerimento de urgência quem assinou foi o Arthur Lira, ou seja, o grupo do Centrão. Eu acho que tem jogos políticos que vão sendo desenhados agora que precisamos observar. Então, em geral, tradicionalmente quem discute segurança pública no parlamento são os parlamentares da "bancada da bala", que a gente percebe que aumentou significativamente nos últimos anos - os representantes das polícias e outros órgãos de segurança.

Mas, enfim, a gente está no momento de entender o jogo político. Nos parece - e acho que disso o Renato pode falar bastante bem - que a relação do presidente da República com as bases policiais

é muito populista, embora não haja grandes entregas do ponto de vista de melhoria da situação policial por parte do governo federal. Há uma troca simbólica, um apoio que o Bolsonaro construiu há muito tempo. E o que se discute no parlamento são essas propostas de anistia, de questões salariais, de questões muito específicas. Não me parece que agora, com a "bancada da bala" e com novos atores do Parlamento que parecem também estar interessados nessa discussão, a gente vai conseguir fazer um avanço positivo. Como o que você falou, Tulio, de discutir questões específicas de formação da polícia, de quadros, de oficial. Eu tendo a achar que, se isso andar, e acho que vai, infelizmente a gente não vai conseguir construir muito, a gente vai precisar trabalhar numa lógica de redução de danos, embora seja o nosso papel propor caminhos do que seria um modelo de lei orgânica melhor.

**Renato Sérgio de Lima** - Tulio, as propostas que estão mais avançadas, além da história da comissão especial, o Conselho de Comandantes Gerais de Polícias Militares e Corpos de Bombeiros negociavam com o ministro da Justiça um substitutivo que praticamente autonomiza as polícias militares dos governadores e, ao mesmo tempo, constrói as carreiras jurídicas. Isso é preocupante. Toda essa sua boa ideia de pensar um quadro em separado quase vai fazer com que os oficiais sejam obrigados a ser bacharéis em Direito, como em vários Estados já acontece, num movimento corporativista. Como costuma dizer o coronel José Vicente da Silva, um oficial da Polícia Militar não necessariamente precisa ser bacharel em Direito, mas precisa muitas vezes ser engenheiro, engenheiro florestal e ter outras habilidades que poderiam ajudar muito mais na prestação do serviço do que conhecer de processo penal. Temos que levar em consideração que esse projeto é a soma de vários corporativismos e demandas.

O que talvez precisemos deixar claro aqui é que esse projeto também embute algumas disputas muito importantes para o pacto federativo. Existe, por parte de algumas polícias militares - e eu vou citar mais especificamente a Polícia Militar do Rio de Janeiro - a ideia de que legislar sobre polícias militares é da competência exclusiva da União. Só que, quando a gente fala que é competência exclusiva da União - porque é, está na Constituição -, há um movimento dizendo que só o presidente pode propor alterações. Há um outro segmento que entende que, como não é algo de competência exclusiva do Executivo, o Legislativo pode fazer essa lei. Então, o que a gente está vendo nesse momento é uma disputa muito forte de questões legais sobre quem é essa União que o artigo 21 da Constituição diz. É o poder Legislativo ou é o poder Executivo? E as polícias estão num processo de articulação com o Executivo federal, para que uma proposta bancada e encaminhada pelo Executivo federal seja a que esteja valendo, para não ter nenhum tipo de margem de questionamento no Supremo. Mas é isso o que está em jogo: um redesenho do pacto federativo e quase que uma unificação das polícias militares em torno de um comando do Executivo federal. Isso é complicado. Aconteceu na Venezuela. Muitas vezes as polícias não gostam que a gente fale, mas é exatamente o que aconteceu na Venezuela, e muitas vezes isso é um passo muito ruim porque diminui a capacidade de controle.

Hoje, eventualmente, o presidente é o amigo das polícias. Amanhã vai ser o inimigo. Isso vai tensionar demais as instituições. Ter *accountability*, ter freios e contrapesos, é saudável para as próprias instituições, e é no fundo um pouco isso que nós não estamos vendo nesses projetos. Freios e contrapesos que dosem controle com efetividade e eficiência do trabalho, que garantam que os policiais sejam protegidos da má ingerência, onde um político na Assembleia Legislativa ou governador vai

indicar quem é o comandante daquela companhia ou o delegado daquela delegacia pelos seus vínculos políticos. Essa é uma reclamação justa dos policiais. Mas a gente não pode matar o paciente para matar a doença. Então, como melhoramos isso? Acho que inclusive a fundação tem um papel importante de adensar essa reflexão porque estamos diante de uma discussão que tem a ver com pacto federativo, que tem a ver com modelos de Estado, com forma de prover serviços de segurança pública, o significado de segurança pública, e sobre o que queremos das nossas polícias.

Como eu disse, são polícias que, quando bem geridas, mostram resultados. Mas que resultados são esses? Porque elas, na verdade, muitas vezes ficam insuladas naquilo que acham certo ou errado. E, numa democracia, não é a polícia que diz o que é certo ou errado, é o texto da lei, é a legislação, é o Ministério Público, que vai supervisionar o trabalho. E a gente vai empurrando isso como se fosse algo natural. O ambiente que a Carolina falou é muito sensível para essa pauta e deve avançar, e aí temos que ficar muito atentos para que os avanços não sejam retrocessos, na prática, mas sejam formas de garantir um novo modelo de segurança pública.

**Sérgio Rondino** - Renato e Carolina, eu queria só completar a pergunta do Tulio. É uma curiosidade de muita gente. De que maneira as instituições que vocês representam atuam para influir nessas questões lá no Congresso, junto aos governos, e por aí afora?

**Carolina de Mattos Ricardo** - O Instituto Sou da Paz é uma organização que tem um tripé estratégico: conhecer, desenvolver, mobilizar. Boa parte do nosso trabalho tem a ver com mobilizar, a gente faz um trabalho forte junto ao Congresso e de fato é muito importante estar aqui na

fundação também por isso. Não só em relação a esse tema específico da lei orgânica, mas outros temas muito caros à segurança pública do País, a discussão de lei orçamentária, de controle de armas. E nessa frente, agora, em relação à lei orgânica. Até por uma iniciativa importante do fórum isso entrou no debate público e a gente começa a monitorar mais de perto a tramitação. Acho que a gente precisa ter o pragmatismo de atuar com os congressistas. A gente faz bastante isso, conhece, e acho que a formação, a efetiva nomeação dos representantes dessa comissão vai ser algo bastante importante. Então, a gente tem feito esse monitoramento. E do ponto de vista técnico, acompanhamos toda a discussão que vem sendo feita, com algumas discussões internas, porque a gente entende que é muito específico, é um assunto muito sério e que precisa de lastro técnico para isso - fizemos uma nota técnica interna.

A gente acompanha muito o que o fórum vem fazendo, e a ideia é que possamos também somar esforços para tentar construir o que seria uma lei orgânica ideal, para que a gente vá para o debate - ainda que eu ache que vai ser muito na lógica de redução de danos - tentando apontar caminhos. Num cenário ideal, o que seria necessário para essa mudança em relação à lei orgânica das polícias ou da Polícia Militar? Acho que outro esforço que faz parte do nosso trabalho é tentar democratizar o acesso à informação sobre segurança pública no País. A gente já ganhou muito, avançou. Com a grande imprensa, isso já está muito colocado, vemos em relação às últimas pautas, todas que têm ganhado espaço na grande imprensa, mas a gente precisa falar com as pessoas e traduzir as mensagens. É muito difícil. Como a gente vai falar de lei orgânica numa rede social para um jovem? Parte do nosso trabalho também tem sido esse, ajudar a traduzir e levar um pouco mais de conhecimento técnico para mais pessoas, para pú-

blicos mais amplos, porque a gente precisa ter um País com pessoas com condição de cobrar melhor as políticas de segurança, não simplesmente aceitar o gato por lebre. Então, parte do nosso trabalho, inclusive em relação à essa discussão de leis orgânicas, quando avançar, vai ser pensar numa estratégia de comunicação mais ampla para que mais gente possa participar e entender o que se passa com a discussão sobre polícias no Brasil.

**Sérgio Rondino** - Renato, o Fórum vai na mesma linha ou tem uma atuação mais ampla ou divergente? Como é isso?

**Renato Sérgio de Lima** - Não tem uma atuação divergente, mas uma atuação complementar. O Fórum, de certa forma, é uma entidade muito singular, ao mesmo tempo em que é a entidade que hoje produz ou coproduz os principais produtos de conhecimento, de monitoramento das estatísticas públicas da área. A gente tem o Monitor da Violência junto com o G1 e o Núcleo de Estudos de Violência da USP; nós temos o Atlas da Violência, junto com o IPEA; o Anuário Brasileiro de Segurança Pública, produzido pelo próprio Fórum, e vários outros produtos que ajudam a balizar o debate e mensurar o tamanho do problema e quais os principais gargalos e temas que exigem a atenção do Congresso. Mas também somos uma rede de cerca de 200 pessoas, entre elas a Carolina, o Tulio e muitos outros analistas, mas também policiais civis, militares e federais e alguns juizes, todos preocupados com os rumos da segurança pública e que pensam em segurança na base das evidências, do planejamento, da discussão. E que têm um diagnóstico muito claro: é fundamental investir em gestão, em resultados, em programas que melhorem a segurança na ponta para a população, mas também é importante induzir um debate político estratégico em relação à regra do jogo, ao arranjo institucional.

Então, a gente vem provendo insumos para os congressistas, para o Executivo em suas várias esferas e também para o Judiciário e o Ministério Público. Nossa relação é de parceria para poder, na verdade, gerir insumos. O nosso maior capital político é fazer circular a informação fidedigna, com base em evidência e ciência, para se contrapor às ideologias - cada um tem a sua - às *fake news* que só destroem o debate público. Enfim, falar de segurança pública e não ficar só no campo da moral - não tem como também não falar de questões morais, mas é sem dúvida nenhuma falar de uma questão política.

Segurança é o acordo político como a sociedade quer, aquilo que é certo, que é errado, aquilo que a gente na verdade quer viver. Como a gente quer viver. E para isso precisamos ter instituições que sejam reconhecidas e valorizadas de um lado, mas controladas e supervisionadas de outro. E o Fórum tenta fazer esse debate, tanto na sociedade quanto junto a esses diferentes atores e instituições.



**Tulio Kahn** - A questão que está aparecendo frequentemente é a politização das polícias. Por um lado, polícias são instituições permanentes, estão ali no artigo 144 da Constituição as suas funções, preservação da ordem etc. Por outro lado, elas são ligadas aos governos estaduais, que são eleitos democraticamente. Cada novo governo que entra, em tese, deveria ter uma política de

segurança, mas nem sempre tem. Mas vamos dizer, um governador que entre quer dar maior ênfase à polícia comunitária ou à redução da violência policial... também é legítimo, nesse sentido, que ele dê o seu rumo específico a algumas políticas. Então, é curioso que esse debate, por exemplo, sobre a eleição do comandante-geral, e procurar uma relativa autonomia em relação ao governador de Estado, surgiu porque as polícias sentem, talvez, demasiado permeáveis à politicagem estadual, esse tipo de coisa. E os governadores se queixam do contrário. Governadores e secretários. Lembro de ter trabalhado com governador e secretários e falar: "A polícia faz tudo o que a gente quer, desde que seja exatamente aquilo que elas estejam inclinadas a fazer". Enfim, essa questão da permeabilidade. Vocês acham que as polícias são muito permeáveis à política, ou ao contrário, como secretários e governadores falam, pouco permeáveis à mudança de rumos?

**Renato Sérgio de Lima** - Tulio, eu diria que as polícias vivem quase em uma crise de identidade. Porque elas reivindicam autonomia e ao mesmo tempo independência que não têm. Então, ser controlado não é fazer o que os outros querem, porque na verdade "os outros" são o representante eleito do povo e é legítimo que isso aconteça. Agora, por outro lado, você se blindar de controles não resolve a má-condução política que, podemos dizer, cheira quase que à corrupção. Não a corrupção da roubalheira, mas a corrupção dos valores institucionais. Porque quando eu falo que vou indicar um delegado lá na ponta, porque eu tenho que trocar por voto, é a *realpolitik*. Se os governadores não fizerem isso, eles não vão ter a base do apoio. Uma proposta que poderia avançar é criar, por exemplo, estruturas com planos de gestão, com métricas claras, o que vai ser entregue e o que não vai.

Sempre lembro do caso recente da Bélgica, que ficou quase dois anos sem governo, mas as instituições estavam funcionando. Então, se a gente tem clareza, se a gente tem regras de jogo claras, coisas que são atividade permanente continuarão sendo executadas, e bem executadas, pelas polícias, desde que supervisionadas. Coisas que são políticas e estratégicas, é um direito do governador, é um direito do presidente, é um direito do Parlamento, pensar em mudanças e ingerências. Não são instituições autônomas e que definem a sua própria agenda. Então, o que a gente pensa é o seguinte: como blindamos dá má ingerência política? Como eu disse, não é matando o doente para tentar vencer isso. E isso se faz com regras de *compliance*, com requisitos formais para a indicação dos comandantes de determinadas áreas, com pressupostos de habilitação de cursos. Ou seja, a técnica permite fazer essa blindagem. Mas ela nunca vai ser uma instituição completamente fechada para a política, porque a política é, na verdade, aquilo que move o mundo. Não podemos criminalizar a política. O que podemos e devemos fazer é que essa política não responda a interesses particulares para colocar a polícia a serviço do comandante ou do governador. Mas temos que garantir que sempre esteja a serviço da sociedade, dependendo do tom que o governante eleito queira dar. Parece sutil, mas é fundamental, porque temos que criar métricas para fazer com que a polícia funcione adequadamente, para que a gente consiga ter um serviço de melhor qualidade, um serviço mais efetivo. Eficaz, a gente já viu que ela é. Mas como eu transformo isso em conquistas permanentes para a população? Como eu garanto maior confiança, como eu aproximo a polícia da população? Como vou, na verdade, fazer a instituição não pensar a população como inimiga? Isso a gente consegue fazer com um novo arranjo, com uma nova regra do jogo.

Agora, não podemos pensar que a política é inimiga. E muitas vezes eu suspeito que as polícias vão naquela linha que você falou: a política é inimiga desde que eu não concorde, porque quando eu concordo ou levo meu representante, estou elegendo mais, aí tudo bem. Não. Ou é para todo mundo ou não é para ninguém.

**Sérgio Rondino** - Carolina?

**Carolina de Mattos Ricardo** - O que é a polícia? É o grupo armado a quem a sociedade, numa democracia, outorgou a possibilidade de usar a força. Eu, como cidadã, outorguei. Portanto, a gente precisa controlar, discutir o fazer policial. Discutir polícia é o coração da sociedade democrática - ou deveria ser. No Brasil - um pouco como o Renato coloca no começo da fala dele - as polícias não entendem esse lugar da sua possibilidade de uso da força como algo que é da sociedade. Há o desejo de uma autonomia que de fato elas não têm e não deveriam ter. E aí todos os controles são lidos como uma tentativa de segurar, de atrapalhar o trabalho policial, e muitas vezes são, de fato. Acho que falamos aqui de quando a política entra de forma negativa na ingerência do trabalho policial. Então, acho que a gente vê situações no Brasil em que consegue ter um certo ritmo na atuação policial, com governadores conseguindo fazer gestão mais equilibrada e levar as polícias em conjunto para um rumo comum, mas muitas vezes isso não acontece, eles ficam na mão das polícias, sobretudo quando entra a questão salarial. Vimos, nos últimos anos, greves de polícias com bastante força no Brasil. Então, é um desequilíbrio muito sutil que vai balançando conforme o tempo passa e conforme o governante de plantão.

Mas eu acredito - e o Renato até me ouviu falar muitas vezes isso, parece um mantra - que tem a ver com gestão e com a capacidade incremental. No modelo que a gente tem hoje, se os governadores

entendem que segurança pública precisa ser tratada assim como é a saúde, a educação, com uma agenda de entrega de resultados, de garantia de direitos para as pessoas, precisam abraçar isso e dar norte, dar horizonte para as suas polícias. É claro que vai haver resistência, mas muitas vezes elas respondem, porque as polícias, em alguma medida, prescindem de um trabalho mais profissional. Então, a gente já viveu experiências, no Brasil, desse esforço integrado, com governadores fazendo essa liderança, com métricas mais objetivas, mudança de rotinas e acompanhamento do trabalho policial. É isso que faz a diferença. Quando a gente olha para os Estados Unidos, é isso que foi o Compstat (*Computer Statistics*). Tem os dados, etc, mas tem sobretudo esse acompanhamento, esse *accountability* cotidiano dos resultados e da forma como a polícia está atuando. Então, as políticas de gestão para resultados, hoje - há poucas em prática no Brasil -, infelizmente acabam porque dependem muito do governador de plantão. Poucas delas chegaram de fato nisso que o Renato propõe, de ter alguns critérios mais objetivos, até para a distribuição de efetivo, para a troca de comandante - que é importante também trabalhar nisso. Mas você cria um jeito de fazer polícia que é mais próximo desse lugar do serviço público.

Há exemplos no Brasil - e infelizmente eles foram interrompidos. Mas acho que dá, sim, para exercer esse maior controle político no sentido positivo, entendendo segurança pública como mais uma arena de direitos, na qual o governador precisa se debruçar, criar métricas e trabalhar. Em alguma medida as polícias respondem porque os resultados vêm, também. Acho que esse é o ponto. Se a gente vai mostrando pequenos ganhos, as polícias respondem. Porque elas não são um monolito, querem ver resultados, querem promover segurança pública, querem ser valorizadas - e acho que este é outro ponto. Então, com resultados incrementais se con-



segue uma série de trocas positivas e as polícias, como instituição, vão respondendo melhor também. É isso: você dá um passo para a frente e é muito fácil dar três para trás. Este é o desafio: como fazer um arranjo para sustentar essas mudanças e não deixar esses três passos para trás.

**Sérgio Rondino** - A impressão que eu tenho, se me permitem... a palavra “autonomia”, em vários setores, não apenas na polícia, dá um certo arrepio. Nós temos problemas na sociedade brasileira, problemas gerados por autonomias. Ministério Público, judiciário, universidades, isso é muito polêmico. É meio inadmissível, meio esquisito, alguma instituição não querer ser controlada. Todos deveriam ser controlados.

**Renato Sérgio de Lima** - Eu acho que é importante até por falar aqui no espaço da fundação. Figuras como, por exemplo, o coronel Camilo, com a fala dele, mostram que há policiais pensando diferente. A gente não pode tomar um discurso monolítico como sendo exclusivo de todos os policiais. Precisamos aproveitar, precisamos explorar essas vozes dissonantes, essas dissidências, porque tem muito policial preparado, altamente qualificado, com interesse público legítimo, que pensa diferente e nem por isso podemos pensar que ele é inimigo da polícia. Muito pelo contrário. Acho que uma das tarefas que nós temos aqui é ajudar a pautar o debate da reforma da polícia de dentro para fora também. Porque autonomia é ruim para a própria polícia e para a sociedade. Mas garantia de independência em algumas coisas, ciência do trabalho, regras para se blindar de ingerências e influências políticas para poder investigar quem tiver que ser investigado, isso é saudável.

Mas não podemos confundir uma atribuição legal com o “eu posso fazer qualquer coisa”, porque se eu penso em fazer qualquer coisa, começo a pensar

no Leviatã, e acho que é fundamental que os próprios policiais façam parte desse debate. Há muita gente disposta a fazer esse debate. Nós temos milhares e milhares de mulheres e homens que são policiais que podem nos ajudar a fazer essa reforma e, talvez tentando ser otimista, no mundo que estamos vivendo, de redução de danos, como diz a Carolina, talvez o maior redutor é mostrar que não existe uma única voz. Existe, na verdade, um embate sobre o que é ser e fazer polícia, e o que significa segurança pública hoje para o Brasil. O que a gente quer para garantir um País não só menos violento, com menos criminalidade, mas com mais cidadania. Acho que essa é a mensagem fundamental que a gente poderia até inclusive pensar como encerramento. Como é que eu garanto cidadania com paz e menos violência. É isso.

**Sérgio Rondino** - Perfeito. Carolina, sua palavra final.

**Carolina de Mattos Ricardo** - O que você traz, Sérgio, essa questão da opinião pública, é muito forte, muito presente, ela muitas vezes dita o rumo das políticas de segurança. Existem casuísmos, tem uma coisa na crista da onda e isso pauta a atuação policial. E é disso que a gente também quer blindar as polícias. O que é a opinião pública? O que é a escolha popular? É nesse sentido. Então, acho que é um desafio importante que a gente não pode não ouvir, mas também se só ouvir vai chegar onde está, legitimando inclusive uma série de práticas de violência e outras questões. E aí, fazendo coro com o que o Renato traz, quando analisamos as polícias que sofreram reformas ao redor do mundo, temos de um lado a pressão social, o controle externo, pressão pública, mas precisamos que as próprias polícias também promovam a mudança desde dentro, senão é muito difícil transformar.

Então, ouvir os policiais, entender que a gente não está falando de um monolito. E pensar política de segurança na ótica da gestão pública, na gestão da política pública. Isso não é uma ideia vazia. Temos ferramentas, conseguimos trabalhar desde a questão das métricas até com a valorização das pessoas, com a formação das pessoas. Por exemplo, quando a gente analisou esses programas de gestão para resultados, os elementos que contribuíram para garantir alguma permanência desses programas era a escolha e investimento em lideranças intermediárias dentro das forças policiais, porque... o capitão, hoje, ainda fica um bom tempo dentro da Polícia Militar; vai possivelmente ter um poder de comando e ele é alguém que vai ter tempo e força para fazer a mudança lá dentro. Então, como a gente olha para essas instituições... a mesma coisa as polícias civis. E trabalha com quem está lá dentro, forma, orienta, dá subsídios de outras ordens. É isso, não estamos falando aqui de Código Penal. É de uma série de outras áreas do conhecimento. E dar força para esses profissionais nas nossas polícias. Então, também há caminhos do ponto de vista da gestão para trabalharmos melhor as políticas de segurança, se entendemos como parte da gestão pública, e não só como combate ao crime. “Preciso salvar a pátria e combater o crime”. Se a gente olha desse jeito, vai dar errado. Estamos falando de servidores públicos, profissionais, que precisam ser tratados assim, cobrados por isso; e de entrega de direitos para as pessoas, inclusive para os próprios policiais. E precisamos ouvi-los. Esse é o meu desejo e acho que dá para fazer. Cabe a nós, como organizações da sociedade civil. Cabe à fundação, que também tem um olhar partidário, trabalhar os seus quadros para que a gente tenha mais políticos capazes também de fazer uma discussão qualificada de segurança pública. Não dá para achar que só quem é policial e se elege pode e deve falar de segurança pública. Precisamos de mais políticos capacitados para fazer

uma boa discussão sobre isso, para promovermos mudanças também no Legislativo, no Executivo e em outras esferas. Esse é meu desejo e acho que ele é muito possível.

**Sérgio Rondino** - Tulio, seu recado final.

**Tulio Kahn** - Foi um debate muito rico, agradeço à Carol e ao Renato. A gente só se conhece há uns 25, 30 anos. Eu tenho o prazer de ser fundador de ambas as instituições, tanto do Sou da Paz quanto do Fórum. Acho que são os dois maiores *think tanks* na área de segurança pública, certamente, talvez junto com o Igarapé. E acho uma pena que temos quase três dúzias de partidos políticos no Brasil e todos eles com fundações - porque as fundações são obrigatórias - e raramente vemos uma fundação discutindo qualquer tema, e muito menos a segurança pública. O PSD é hoje a terceira maior bancada do País. A gente tem aí 600 prefeitos e essa é uma discussão que o partido sempre fez questão, desde o início, de manter. Muita gente boa já passou por aqui discutindo diversos temas, e vocês só vieram acrescentar, enriquecer essa trajetória. Agradeço a presença dos dois.

**Sérgio Rondino** - Carolina Ricardo, muito obrigado. Renato Sérgio de Lima, obrigado a você também. Obrigado, Tulio. E eu quero agradecer especialmente a você que nos acompanhou em mais esse “Diálogos no Espaço Democrático”. Até o nosso próximo programa, muito obrigado!



<p>Presidente <b>Alfredo Cotait Neto</b></p> <p>Coordenador Nacional de Formação Política <b>Raimundo Colombo</b></p> <p>Coordenador Nacional de Relações Institucionais <b>Vilmar Rocha</b></p> <p>Secretária <b>Ivani Boscolo</b></p> <p>Diretor Superintendente <b>João Francisco Aprá</b></p>	<p><b>Conselho Consultivo</b></p> <p>Presidente <b>Guilherme Afif Domingos</b></p> <p>Conselheiros <b>Alda Marco Antonio</b> <b>André de Paula</b> <b>Antonio Anastasia</b> <b>Cláudio Lembo</b> <b>Georgiano Neto</b> <b>Otto Alencar</b> <b>Ricardo Patah</b></p>	<p><b>Conselho Superior de Orientação</b></p> <p>Presidente <b>Gilberto Kassab</b></p> <p>Conselheiros <b>Antonio Brito</b> <b>Belivaldo Chagas</b> <b>Carlos Massa Ratinho Junior</b> <b>Domingos Aguiar Neto</b> <b>Guilherme Campos</b> <b>Letícia Boll Vargas</b> <b>Omar Aziz</b> <b>Robinson Faria</b> <b>Samuel Hanan</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



[www.espacodemocratico.org.br](http://www.espacodemocratico.org.br)