



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>1</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

## A REFORMA DAS POLÍCIAS BELGAS

Intervenção proferida no Comité Executivo do  
Conselho Europeu de Sindicatos de polícia  
Alicante, 2001

### 1. PREÂMBULO

O tema que vamos desenvolver poderia intitular-se **“As disfunções paradoxais de uma reforma”**.

Como os meios de que dispomos para a sua realização, em termos de tempo, de recursos humanos e de conhecimento científico são limitados, o que propomos é unicamente uma reflexão sobre a maneira como foi empreendida (e de empreender) a reforma das polícias.

Vamos começar por uma questão, mais simples em aparência, que é a de saber se as numerosas críticas formuladas por agentes de polícia de todos os serviços, ao funcionamento da nova estrutura, encontram fundamento pertinente ou são antes de mais o reflexo daquilo a que se chama comumente «a resistência à mudança».

Esta reforma “não tem o direito” de ser um fracasso dado que ela é importante do ponto de vista numérico (40.000 pessoas estão directamente ligadas), simbólico e da segurança pública.

No entanto, são numerosos os sinais que suscitam a nossa inquietação ao ponto de nos parecer urgente que as autoridades tomem rapidamente decisões no sentido de reencaminhar a reforma.

As autoridades não podem contentar-se em deixar as direcções dos serviços de polícia, mesmo que mandatadas, tomar sozinhas as decisões essenciais nesta matéria: seria reproduzir erros históricos.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>2</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

Comecemos esta reflexão guiados pela seguinte questão: **«se o caso Dutroux rebentasse agora, seria a investigação melhor conduzida?»**

Uma advertência impõe-se: a nossa crítica é construtiva e esperamos que seja entendida como tal. O nosso objectivo é o de nos empenharmos na reforma das polícias, de dar o nosso contributo para que ela seja bem sucedida e não o de sermos eco de velhos rancores ou de rivalidades ultrapassadas.

Mesmo que tenhamos criticado as decisões tomadas pela autoridade política, nomeadamente os *timings* da reforma, não nos deixaremos guiar por uma atitude anacrónica que consiste em discutir de novo os próprios fundamentos da reforma.

Contudo, como mostrou Crozier «a margem de manobra entre o texto e a aplicação concreta é tal que uma acção determinante é sempre possível».

Fazemos regularmente alusão à GENDARMERIE NACIONAL e à sua cultura, mas também devemos admitir que a Gendarmerie não foi certamente o único serviço que conheceu disfunções; ela tinha igualmente inúmeras qualidades.

No entanto, devido à sua posição predominante na altura da reforma<sup>1</sup>, a GENDARMERIE NACIONAL contaminou os outros serviços de polícia com o seu maior defeito: a burocracia militar.

Em termos mais humorísticos, alguns dizem que **«a Gendarmerie foi desmilitarizada mas esqueceram – se de o dizer aos Gendarmes»**. Seremos mais precisos dizendo: «a alguns Gendarmes»

Nunca seria demais referir que de forma alguns pomos em causa a boa fé e a idoneidade daqueles que, no seio da Polícia Federal, comandam esta reforma, ainda que a nostalgia de uma POLÍCIA ÚNICA, clamada por alguns, possa ser, mesmo inconscientemente, um

---

<sup>1</sup> Tratava-se do único serviço com competências de polícia administrativa e judiciária a nível nacional.



elemento psicológico nefasto à criação de uma reforma tal como foi desejada por uma assembleia democrática.

Ao querer demonstrar **que aquilo que foi censurado foi erigido em sistema** não pretendemos ser detentores da verdade absoluta, colocando-nos acima de quem quer seja, nem mesmo pretendemos deter a ciência toda ou dar soluções (o que também não é de todo a nossa pretensão). Limitamo-nos, no fundo, a trazer à reflexão questões pertinentes que emanam de uma grande maioria do pessoal no terreno.

## 2. Dados históricos

No dia 1 de Abril de 2001, data oficial da reforma, a Bélgica tinha três serviços principais de polícia:

- A **GENDARMERIE NACIONAL** que foi criada em 1830 (com um efectivo de mais ou menos 16.000 pessoas).
- A **POLÍCIA MUNICIPAL**, criada durante o período francês por volta de 1795 (com um efectivo de cerca de 20.000 pessoas).
- A **POLÍCIA JUDICIÁRIA**, criada em 1919 (com um efectivo de mais ou menos 1.450 pessoas).

A Gendarmerie Nacional tinha sido instaurada como polícia geral do Reino, com tarefas tanto de polícia administrativa como de polícia judiciária. Ela possuía, entre outros, uma brigada de investigadores à civil, chamada BSR (Brigada de Vigilância e Investigação).

A Polícia Municipal tinha tarefas de polícia sobre um território municipal bem definido e não sobre o território do Reino.

A Polícia Judiciária foi criada no intuito de efectuar tarefas judiciárias delicadas assim como investigações difíceis e específicas de competência nacional.



### 3. Desenvolvimento desta reforma

Prevê-se uma reforma de polícia realizada em duas etapas.

**Primeira etapa**, a fusão dos membros da ex-Polícia Judiciária com os membros da ex-BSR da ex-Gendarmerie Nacional como também a reorganização dos serviços de informação, dos serviços logísticos etc (Em anexo o organigrama geral da polícia federal).

**Segunda etapa**, a fusão dos membros das brigadas locais da ex-Gendarmerie Nacional com os membros da ex-Polícia Municipal.

A segunda etapa está prevista para dia 1 de Janeiro de 2002, data que será provavelmente adiada por razões de organização e de falta de orçamento.

### 4. Do funcionamento da polícia federal

#### a. A ficha de prestação de trabalho como grelha de leitura da realidade social

Um dos instrumentos de standardização da nova polícia **é a repartição do tempo de trabalho**. Tomando o exemplo de um Serviço Judiciário de Quarteirão<sup>2</sup>: o dia começa entre as 8.00 horas e 8.30, sofre uma interrupção obrigatória de pelo menos 30 minutos por volta das 12.00 horas e termina entre as 17.00 e as 18.00 horas.

O tempo de trabalho calcula-se sobre a base de 38 horas por semana e um período dito de referência «fixado em 2 meses»<sup>3</sup>. Durante este período, é limitado o número de horas extraordinárias e de dias de fim-de-semana que poderão ser prestadas.

---

<sup>2</sup> SJA (Service judiciaire d'arrondissement)

<sup>3</sup> Estas prescrições são o objecto do decreto Real chamado "Mammouth" de 29/03/01.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>5</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

Para reduzir os encargos e fazer com que coincidam com um orçamento pré - determinado, a recuperação das horas é o princípio que deve ser aplicado, ao ponto que, a opção «zero horas extraordinárias retribuídas<sup>4</sup>» começa a ser o objectivo supremo, transformando-se em regra.

Também está previsto limitar o número de noites prestadas a um máximo de 54 (ou 59) unidades ano e por pessoa<sup>5</sup>.

Resulta daí que, as direcções da polícia, **deixam de ver a organização do trabalho como um meio de garantir a resolução das investigações, mas sim como um meio de fiscalizar as horas extraordinárias**: o chefe de equipa de investigação já não é um chefe de investigação mas sim um contabilista de horas de trabalho.

Na prática, as consequências são insuspeitáveis:

- Adia-se a colocação de uma máquina de filmar destinada à observação de um suspeito para evitar prestações em horas de fim-de-semana;
- Procede-se à audição de uma vítima em dias úteis, obrigando-a por vezes a ausentar-se do trabalho, apesar de a mesma estar disponível ao sábado.
- Organizam-se missões com objectivos e recursos reduzidos em detrimento da segurança, etc.

Numa palavra, à excepção de guardas ou de permanências, a referência acaba por ser as horas de «escritório» ao ponto que a grelha horária se transforma el mesma numa grelha de leitura da realidade social, pois este modo de procedimento tem como consequência que a criminalidade é muito mais percebida ou avaliada durante as horas de expediente.

---

<sup>4</sup> Rapidamente circulou nos serviços de polícia a ideia de que aquilo que tinha sido concedido por um lado (o aumento de tabelas) seria retirado por outro, limitando o pagamento de horas de fim-de-semana e extraordinárias.

<sup>5</sup> De notar que as interpelações em Comissão do Interior da Câmara já testemunham as dificuldades encontradas pela polícia local por causa dessas limitações horárias.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>6</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

Na execução de certas missões, nomeadamente judiciárias, a polícia já não tem grandes acções directas sobre a vida nocturna, durante a qual existem inúmeros tráficos e outros crimes.

A polícia fica ainda mais dependente daqueles que gostaríamos tanto (nós polícias) de «economizar»: os informadores.

Teremos nós esquecido que o POSA (Pelotão de observação e detenção) de Charleroi tinha colocado um furgão em frente do domicílio de Marc Dutroux a fim de proceder a vigilâncias, mas que estas foram administrativamente reduzidas por razões de quotas de horas extraordinárias?

Relativamente a esta questão e com o próprio testemunho de membros de unidades de apoio, o sistema actual é ainda mais rígido do que o da antiga Gendarmerie Nacional.

Aquilo que as observações permitiram determinar sobre as actividades de Dutroux não era, obviamente, mais do que resultado parcial da sua actividade, precisamente porque essas observações estiveram submetidas a essa lógica administrativa da «grelha de leitura», que resulta do princípio da limitação do número de horas extraordinárias, o que teve as consequências que já conhecemos.

O cuidado de manter limites no número de horas extraordinárias conduz os *gestores* dos diferentes serviços a impor ao pessoal recuperações segundo práticas, por vezes, inadmissíveis<sup>6</sup>. Já aconteceu investigadores serem mandados de volta para casa, por terem efectuado horas extraordinárias em demasia. Esta anedota é real e inaceitável por razões sociais evidentes.

Finalmente, o princípio de período de referência de dois meses é um quadro tão rígido que produz o efeito inverso que aquele que é procurado, não permitindo uma gestão racional do tempo de trabalho. Assim, as horas prestadas no final do período de

---

<sup>6</sup> Sem contar que um número considerável de polícias têm que fazer um trajecto bastante longo para chegar ao seu local de trabalho.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>7</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

referência por vezes não são recuperáveis, muito simplesmente porque não há possibilidade de o fazer em função do calendário. Porém, mesmo se aquele que as prestou optasse pela recuperação, não lhe seria permitido reportá-las para o período seguinte. Logo, não lhe serão pagas.

Enfim, o novo estatuto limita as possibilidades de prestações: número de noites por ano, número de horas seguidas sem repouso, etc.

Assim, as unidades de observação anunciam a hora do início da operação e avançam de imediato a hora do final da operação, ou seja um máximo de 10 horas de prestação. Quanto ao trabalho policial quotidiano planificável, é necessário jogar com os horários, as equipas e as recuperações.

**Teremos nós esquecido que o trabalho policial é feito de imprevistos e de improvisações – que o esquema de decisão é sequencial e não sinóptico, tal como é indicado por Crozier - que ele é submetido ao acontecimento e por vezes ao inimaginável?**

Bastam alguns acontecimentos para pôr em causa os mais belos esquemas de organização e as previsões horárias mais afinadas: assassinos loucos que causam estragos num quarteirão ou organizações terroristas que atacam o que simboliza, aos seus olhos, o capitalismo, não se compadecem com investigações submetidas a esquemas administrativos. A actualidade não nos desmente.

Mais ainda: pensa-se que os polícias são substituíveis em todas as situações. Ignora-se que os investigadores que procederam às primeiras investigações adquirem um conhecimento que os torna indispensáveis, visto que é sabido que as primeiras horas de investigação são determinantes. Mas, apesar disso, esses investigadores não podem deixar de cumprir a lógica de dez horas no máximo?!<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Recolhemos inúmeros testemunhos mostrando o efeito perverso de medidas inadaptadas à DG2 e aos serviços de apoio. Muitas operações são postas em causa pelo simples facto de as prestações serem reduzidas no tempo e de as unidades de apoio (entre outras, unidades de observação) cessarem as suas actividades, mal cumprem as 10 horas, sem terem em conta os seguimentos dos casos.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>8</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

Mesmo se alguns lembram que somos antes de mais nada polícias e que a lei sobre a polícia integrada insiste sobre a disponibilidade,<sup>8</sup> outros já instituíram em princípio a nova regulamentação e matéria de prestação, o que muitas histórias confirmam.

Pode parecer paradoxal que uma organização sindical ponha em causa regras que podem ser consideradas como direitos sociais adquiridos.

Pensamos pelo contrário, que se trata da manifestação do nosso sentido de responsabilidade para com a segurança da sociedade e do cidadão.

**Pela própria natureza do seu campo de actuação, a Direcção Geral de Polícia Judiciária (DG2) encontra-se particularmente afectada por medidas que não são adaptadas às suas especificidades. No que lhe concerne, é o reconhecimento da sua especificidade que ela reclama.** <sup>9</sup>

Voltando à ficha de prestação de trabalho: esta contém principalmente as horas do início e de fim de serviço, as prisões eventuais, a natureza das prestações e alguns dados marginais. Na prática, a sua redacção parece pouco penosa,<sup>10</sup> o que permite aliviar os "operacionais" de tarefas administrativas.

No entanto reparos de forma e de fundo subsistem.

Na antiga PJ, partia-se da hipótese de que cada um prestava 7 horas por dia, para um total de 35 horas por semana, segundo uma grelha horária das 08.00 às 18.00 horas, em função das brigadas. Segundo o princípio da economia dos recursos, somente o excepcional dava lugar a um trabalho de contabilização: horas extraordinárias, horas de recuperação, feriados anuais, etc.

---

<sup>8</sup> Cf respostas do Sr. Director geral, Sr Duchâtelet a questões colocadas sobre este tema durante uma sessão de informações em Namur em Fevereiro de 2001.

<sup>9</sup> Antigos membros da BSR e ex-PJ são unânimes sobre o assunto.

<sup>10</sup> De notar que certos directores impõem a redacção de fichas de prestações extremamente detalhadas, o que gera uma carga de trabalho suplementar.





# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>9</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

O sistema actual dá origem a uma medição de trabalho mais consequente, dado que tudo é contabilizado, até mesmo as prestações normais. Para além disso, os membros do pessoal são agora gratificados com horas extraordinárias devido à simples adição de curtos períodos de trabalho que eles não contabilizavam anteriormente<sup>11</sup>.

É verdade que a ficha contém igualmente dados relativos à natureza das prestações e que gostaríamos de ter tal facto em conta, com o fim de descrever o conjunto das prestações dos serviços operacionais. Porém, quando se desliza de um nível macro de interpretação para um nível micro, inúmeras perguntas surgem quanto à forma como essas fichas são redigidas<sup>12</sup>, o que nos remete para a noção de validade<sup>13</sup>.

A realidade social é tão complexa que querer resumir a actividade de um dia para uma única ficha provem de um reducionismo extremo. A observação de um dia de trabalho<sup>14</sup> mostra a multiplicidade das prestações: redige-se um auto no âmbito de um dossier, em seguida telefona-se por causa de outro caso, lê-se uma nota de serviço, a seguir toma-se conhecimento de um fax relativo a um mandato de busca, discute-se sobre um processo com um colega e faz-se um intervalo para tomar café, etc.

A redacção das fichas traduz-se então por uma perda de substância tornando o conteúdo impróprio para a criação de estatísticas. E não abordaremos outro aspecto que importa ter em mente que é o do estabelecimento de fichas voluntariamente truncadas pela estratégia do seu redactor<sup>15</sup>.

Mais ainda, a redução provém também do facto de a natureza das tarefas inscritas nas fichas ter de corresponder a convenções: administrativo, investigação, etc.

Interessando-se pelos meios utilizados na polícia francesa, Monjardet<sup>16</sup> mostrou que essas convenções não dão conta da diversidade das actividades policiais, e que, por

---

<sup>11</sup> Na polícia judiciária, não se costumava contabilizar o tempo do almoço, ou seja meia hora na rubrica das horas extraordinárias.

<sup>12</sup> De salientar que esta prática existia na antiga Gendarmerie nacional e que ela foi exportada para a polícia federal.

<sup>13</sup> Através dessas fichas, medimos efectivamente o que pretendemos medir?

<sup>14</sup> Ver também, Henry Mintzberg, *Le management*, Les Editions d'organisation, 1998.

<sup>15</sup> Por exemplo, querer desta feita mostrar que se realiza mais trabalho judiciário do que na realidade.

<sup>16</sup> In Dominique Monjardet, *Ce que fait la police*, 1996.



redução, estas enviavam uma imagem truncada às autoridades, influenciando assim as suas decisões com o risco que elas se fechem numa lógica circular.

Também sabemos que essas fichas devem permitir um controle, que nos parece, na sua forma, pouco compatível com o management participativo que gostaríamos de instaurar na nova polícia.

Através da sua expressão de *círculo vicioso burocrático*, Crozier<sup>17</sup> oferece-nos um instrumento útil para compreender o que está em jogo. Segundo Nicole Delruelle-Vosswinkel<sup>18</sup> esta expressão retoma a ideia de que a formalização rigorosa dos estatutos, a sua segmentação, estratificação, a multiplicação das garantias que englobam cada estatuto e o seu titular, fazem com que seja cada vez mais indispensável, como também cada vez mais difícil, de coordenar e controlar as tarefas. Em suma, os controlos tornam-se cada vez mais pesados e cada vez mais necessários à medida que se estendem mais ao mesmo tempo que são cada vez menos eficazes...

Por outras palavras se queremos controlar o trabalho cumprido com uma ficha de prestação diária, será subseqüentemente necessário verificar que as menções correspondam efectivamente à realidade, etc.

## 5. Da "gendarmerização" da polícia integrada

Quando a Polícia Integrada foi legalmente criada, inúmeros sinais vieram mostrar o quanto a saúde<sup>19</sup> da defunta Gendarmerie Nacional continua viva (nos Gendarmes).

Muitos Gendarmes pouco atentos<sup>20</sup> à nova realidade policial<sup>21</sup> melindram constantemente os membros do pessoal provenientes de outros serviços.

<sup>17</sup> *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

<sup>18</sup> In *Introduction à la sociologie générale*, Edition de l'ULB, 1990.

<sup>19</sup> Assim, um dos nossos interlocutores, membro do calog (pessoal administrativo civil) afirmou que o obrigavam a colocar a nova insígnia da polícia integrada por cima da da Gendarmerie nacional que não pode em caso algum ser retirada.

<sup>20</sup> Não se trata de pretender que eles tenham más intenções.

<sup>21</sup> Até as novas tecnologias estão por examinar. Na Web, podemos consultar o site da ex-Gendarmerie nacional (o que é verdade também para os outros serviços) e as suas ofertas de recrutamento.



**Isto só vem reforçar a ideia daqueles, como nós, que pensam que a Gendarmerie Nacional ficou com a parte do leão na reforma ao ponto de, na prática, somente o seu nome ter mudado.**

Os antigos reflexos militares subsistem sobretudo no quadro das relações hierárquicas entre ex-Gendarmes. O Sub oficial, promovido a Comissário, não esquece facilmente as relações que mantinha com o Capitão - Comandante, o que é perceptível nas conversas e nos comportamentos quotidianos.

Será necessário num serviço civil - e não mais militar - precisar através de uma nota<sup>22</sup> a forma de designar os seus colegas desde a publicação do que chamamos vulgarmente o decreto Mammouth: Senhor Director, senhor General de Divisão, etc...? Podemos imaginar que esta nota suscitou reacções dado que motivou um complemento<sup>23</sup> intitulado "civildades no novo estatuto", ele próprio cheio de ensinamentos.

Esse documento entende fixar algumas convenções em consequência dos problemas e incertezas quanto à aplicação dos novos graus nas conversas diárias correntes. Sem entrar em detalhes, ele menciona as convenções fixadas quanto à maneira de se dirigir àqueles que são titulares de uma função de comando, a um superior, a um subalterno. Ele precisa que cada um pode autorizar um certo número de pessoas a chamá-lo pelo seu nome.

Passado o carácter anedótico deste exemplo, podemos descobrir uma das características do que Goffman chamou «as instituições totais» - como o era a Gendarmerie Nacional - que é a de querer tudo governar, até as mais simples manifestações sociais. Era mesmo necessário gastar recursos (tempo, papel,...) para redigir tal nota a precisar que poderiam chamar-nos pelo nosso nome<sup>24</sup> se não era para lembrar à hierarquia? Esta mesma hierarquia, que convenceu, no passado, os gendarmes que trabalhavam para a Gendarmerie Nacional e subsidiariamente para a justiça<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> DGP/DPI-234, de02/04/01 sg Alain Duchâtelet director geral.

<sup>23</sup> Nota de 08 de Maio de 2001, "civilités dans le nouveau statut", sg Alain du Châtelet director geral.

<sup>24</sup> Será necessária outra nota para autorizar o tratamento por tu?

<sup>25</sup> Será bom insistir sobre o facto que este elemento apareceu após os trabalhos de várias comissões parlamentares.



A propósito da comunicação em sentido lato, notamos que os briefings organizados no seio dos serviços que compunham a ex - Gendarmerie Nacional são chamados de maneira sintomática de «Ordens de Batalha». Um tal documento redigido durante a preparação de uma busca, por exemplo, numa lógica bem militar, até prevê o abastecimento. No entanto, nada indica quanto ao objecto da busca. Vamos encontrar frequentemente, nova polícia esta tendência para se interessar prioritariamente pela organização e subsidiariamente pela finalidade.

A *nova* polícia, herdou também – porém, sem nenhum notário lhe ter perguntado se ela aceitava ou não esta herança - **a lógica do formulário previsto para tudo**. Um requerimento, por mais simples que seja, tem que ser feito por escrito, geralmente segundo um formulário preestabelecido.

Um acidente rodoviário é assunto para o formulário CX18. Uma doença é inscrita no anexo 8. Um passaporte é requerido com o formulário ad hoc (ao chegar-se de missão, o passaporte deve ser restituído ao serviço central. Seria demasiado simples deixá-lo com o seu titular).

Peguemos noutra exemplo da extrema burocratização no quotidiano.

Um agente de polícia encontra-se numa missão exterior. Este almoça num refeitório e pede um recibo. O reembolso far-se-á na base da redacção de um relatório (formulário FO 21,...) de várias páginas. Quanto custará então o simples pedido de reembolso de algumas dezenas de francos se contabilizarmos o tempo passado na redacção do documento, o seu controlo e o custo do formulário? Para além disso, a organização de certos serviços judiciais de quartirão é tal que os formulários são preenchidos por membros do CALOG (pessoal administrativo civil). Em Bruxelas, cada um deve preencher o seu formulário com a obrigação de recomeçar cada vez que erre, o que é frequente visto como falta de hábito do pessoal judicial. Isto demonstra uma verdadeira obsessão de controlo que tem o efeito perverso de esgotar a capacidade operacional.



A propósito das práticas, tudo recorda a antiga Gendarmerie Nacional, aquela que antecedia a desmilitarização: chamada à bandeira, sinal de clarim, aluno em exercício no pátio,...isto tudo num ambiente militar. Até mesmo o oficial de refeitório conserva a sua função de diferenciação. Esta diferenciação é expressa por um antigo coronel, mesmo que as palavras tenham a aparência de dito espirituoso, quando ele afirma que existem os oficiais, melhor ainda os oficiais superiores e depois os outros.

Toda a organização é a da ex-Gendarmerie Nacional. Mudaram-se simplesmente alguns nomes de serviços, em que os oficiais «militares» se tornam em Directores de Serviço.<sup>26</sup>

Em suma, à excepção de alguns poucos exemplos, são os mesmos que ocupam os mesmos lugares,<sup>27</sup> com a mesma mentalidade.

Mintzberg diz-nos que os managers<sup>28</sup> superiores têm o objectivo de tornar a sua organização eficaz perseguindo estratégias já estabelecidas. A nossa critica que consiste em considerar que a Polícia Federal é uma cópia da ex-Gendarmerie Nacional, vai no sentido do que Mintzberg afirma de que quanto mais uma organização é antiga, mais o seu comportamento é formalizado segundo o princípio de «já sabemos de tudo».

**Não é de ficarmos surpreendidos por aquilo que nos é proposto ser a cópia quase fiel da organização da ex-Gendarmerie nacional?**

Mais uma vez, não se trata de criticar o serviço, mas de lembrar que a vontade do legislador era de modificar substancialmente as culturas dos serviços de polícia e o seu management.

**E como é que se modifica essa cultura se os membros da ex-Gendarmerie têm um papel predominante na formação de novos recrutas? Não irá isso reproduzir as mentalidades do passado?**

---

<sup>26</sup> Nomeadamente o comandante da Gendarmerie nacional passa a ser o comissário geral, o responsável pelos recursos humanos conserva essa função, o director do BCR passa a ser o director geral do pilar judiciário, etc.

<sup>27</sup> Não é nossa intenção pôr em causa as competências dos responsáveis de serviço nem de duvidar da sua vontade de agir em de boa fé. Trata-se, querendo lembrá-lo, de fazer um inventário do estado das coisas.

<sup>28</sup> Dirigentes



A elaboração de uma nova cultura e a sua interiorização são tanto mais importantes numa reforma que entende integrar três serviços que contam, cada um, com uma longa tradição.

A reforma supõe assim a construção de uma nova identidade: não mais ser-se Gendarme ou P.J., mas sim ser Polícia Federal; não mais ser-se Gendarme ou Polícia Municipal, mas sim Polícia Local.

Alguns estimam que se poderá considerar a reforma acabada<sup>29</sup> quando a consciência de se pertencer a uma polícia integrada prevalecer sobre a noção da "antiga polícia".

## 6. Um novo modelo de management<sup>30</sup>?

Parece claro que o legislador e as autoridades políticas queriam edificar uma polícia dirigida por métodos modernos, na base de planos integrados a nível nacional (plano federal e plano nacional de segurança) e a nível de zonas, com avaliações destinadas a permitir uma eventual reorientação das suas actividades.

O pessoal de polícia deveria estar disponível, inteiramente virado para o cidadão (considerado como um cliente) e, sobretudo, responsabilizado (cf. relatório da comissão Verwilghen).

Para evitar a diluição das responsabilidades e o peso das instituições, era preciso simplificar as carreiras, o que foi realizado pela portaria "Mammouth".

Enfim, uma cultura de participação (um management participativo desejado pelas autoridades) devia ser instaurada em oposição a uma cultura de direcção (management directivo onde tudo é regulamentado e as relações são hierarquizadas).

---

<sup>29</sup> Esta avaliação limita-se evidentemente a alguns indicadores.

<sup>30</sup> De notar, desde já, que o conceito de management para o funcionamento da polícia federal (Documento CG-CGF) contém ideias interessantes mas que nos parecem básicas. Não estamos a par de eventuais iniciativas da direcção mais avançadas na matéria.



Porém, se confrontarmos os textos com a prática, a divergência aparece de maneira flagrante. A observação de vários Serviços judiciais de quartirão mostrou que a cultura de management directivo só foi expelida dos textos.

Na realidade, sob outras denominações, os mesmos princípios que prevaleciam na Gendarmerie Nacional são impostos à nova polícia, o que implica que no plano cultural, não houve inovação mas somente uma escorregadela<sup>31</sup>.

Os serviços estão organizados num modelo vertical<sup>32</sup> e a maioria dos lugares superiores da autoridade são atribuídos com base nos antigos graus. Uma lógica burocrática weberiana ainda é predominante mas é contaminada por uma veleidade taylorista visando organizar cientificamente o trabalho<sup>33</sup>.

A nível federal, o princípio adoptado é aquele que se resume pela fórmula *from the top to the bottom*. As directivas e as iniciativas vêm do nível federal, ainda que sejam organizadas trocas com o nível desconcentrado. O antigo BCR (Bureau Central de Renseignements <sup>34</sup>) tem um papel importante visto que o trabalho está organizado em termos de programas <sup>35</sup>.

Os serviços desconcentrados são dirigidos através do nível federal sob o princípio da especialização dos serviços. Esta especialização é tal que a uma determinada tarefa corresponde um serviço especializado. A prática mostra como uma tal rigidez é prejudicial<sup>36</sup>. À guisa de ilustração, eis o exemplo de uma unidade de apoio e de

---

<sup>31</sup> Esta escorregadela poderia explicar-se pelo facto de os mesmos homens (antigos oficiais superiores da Gendarmerie nacional) assegurarem as mesmas funções como supra indicado.

<sup>32</sup> Um staff de direcção supervisiona secções tradicionais comandadas por um chefe tendo autoridade sobre oficiais, dirigindo eles próprios quadros médios.

<sup>33</sup> Com base nas folhas de missão, o tempo de trabalho foi estandardizado para a execução de certos deveres: tanto tempo para constatar um furto qualificado, tanto tempo para constatar um acidente rodoviário, etc. O facto social não é somente reconstruído penalmente mas é também avaliado, *temporizado*. Não é tido em conta que no momento de uma declaração amigável, a vítima pode esperar outra coisa que um número de processo verbal. Um diálogo tranquilizador com um investigador pode desdramatizar uma situação problemática. Este diálogo requer um crédito de tempo que não é contabilizado nos standards.

<sup>34</sup> A não ser a denominação, poucas coisas parecem ter sido modificadas, até as mesmas pessoas lá trabalham.

<sup>35</sup> Nem a lei sobre a polícia integrada, nem a exposição dos motivos trazem precisões sobre o conceito do trabalho por programa. Esta ideia foi directamente importada do antigo BCR (Bureau Central de Informação).

<sup>36</sup> Nomeadamente quando nenhum serviço é formalmente encarregue de uma tarefa necessária.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>16</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

observação, a ESI (Esquadrão Especial de Intervenção) ou POSA (Pelotão de Observação e de Detenção). Assim uma perseguição deverá ser dirigida exclusivamente por estas unidades. Se examinarmos o funcionamento do apoio operacional da DJO, (Direcção Judiciária das Operações) constatamos que o trabalho do seu director consiste em apreciar os pedidos de apoio e, em função das capacidades e na base das directivas nessa matéria, consiste também em conceder ou não os meios pedidos.<sup>37</sup> Sendo os pedidos numerosos, o apoio é concedido com parcimónia porque as capacidades dos serviços são reduzidas<sup>38</sup> e que a lógica da limitação das horas extraordinárias preside.

Inúmeros testemunhos indicam que esta situação gera sérios problemas: não existe capacidade para assistir colegas no quadro de uma observação transfronteiriça, não existe capacidade para o início de uma perseguição depois de vários meses de investigação, etc.

A Polícia Judiciária tinha descoberto um meio para aliviar a limitação de capacidade do seu GSO (Grupo Especial de Observação) criando "Rotors" (Grupos Regionais de Observação e de Detenção) regionais compostos por investigadores mobilizáveis consoante as necessidades de efectuar observações. Todos os investigadores da Polícia Judiciária foram formados e treinados<sup>39</sup>, na técnica de perseguição para poder actuar o mais rápido possível. Essa flexibilidade foi muito útil em inúmeros casos.

Esses "rotors" já não são actualmente mobilizáveis porque já não existem<sup>40</sup> e porque a regra nessa matéria é a de recorrer a unidades de apoio.

Nessa mesma lógica de especialização, a busca de informações já não é sistemática, porque ela é confiada ao SIC (Serviço de Informação Criminal). A vantagem é que os membros do SIC estão exclusivamente encarregues desta missão e que eles dominam

---

<sup>37</sup> Perguntaremos como é que o magistrado encarregue da investigação pode ser realmente independente e dirigir verdadeiramente as investigações na medida em que a decisão incumbe à polícia.

A termo, não deveria então este papel ser confiado ao Ministério público federal ou ao Magistrado nacional?

<sup>38</sup> Daí vem a ideia de reforçar esses serviços.

<sup>39</sup> O que não é o caso dos antigos membros das RSR, (Brigada de vigilância e investigação) em regra geral.

<sup>40</sup> Para além disso as formações contínuas já não são organizadas e os SJA já não dispõem dos meios técnicos necessários para tais operações.





# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>17</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

perfeitamente as técnicas de informação de forma a evitar problemas com os informadores.

O efeito perverso desta especialização é que inúmeros polícias já não se sentem directamente tocados por aquilo que não depende directamente da especialidade deles.

No caso que acaba de ser evocado, poderíamos por exemplo imaginar que um membro da SIC assiste um outro investigador a fim de o ajudar com a sua habilidade e o seu conhecimento. Esta possibilidade é evidentemente prevista em teoria, porém ela é pouco aplicada na prática em razão dos efeitos da rigidez da organização policial.

Se nos quiséssemos interessar por uma das prioridades<sup>41</sup> da política criminal do governo, o crime organizado<sup>42</sup>, iríamos concluir o quanto a estrutura actual é pouco adaptada à luta contra este fenómeno.

É, no entanto, ao nível desconcentrado que o trabalho deve ser organizado em função das realidades do terreno: o crime organizado italiano em Charleroi e Liège, o crime organizado russo em Anvers, etc. Seria necessário que equipas ad hoc se interessassem pela matéria no próprio terreno, segundo uma abordagem pluridisciplinar, em estreita colaboração com os actores a quem concerne.<sup>43</sup>

O Ministério Público deveria centralizar as informações e coordenar o trabalho. Insistimos aqui sobre o facto de que o exame do funcionamento da polícia e da sua eficácia (noção que deveria ser precisa) não pode ser feito independentemente das suas relações com as autoridades (Ministério público, Juiz de Instrução,...) e de forma mais geral com o seu ambiente.

---

<sup>41</sup> Uma das dificuldades encontradas no terreno, denunciada por magistrados do Ministério público, é que novas prioridades juntam-se a outras mais antigas ao ponto que demasiadas prioridades têm que ser consideradas simultaneamente.

<sup>42</sup> Em matéria de luta contra o crime organizado, a União Europeia preconiza a investigação por projecto,(CRIMORG 167/98 da União Europeia).

<sup>43</sup> Cf nomeadamente Claude Bottamedi , *A máfia na Bélgica*, Edição Quorum, 1997.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>18</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

Sumariamente, se nos interessamos pelas grandes organizações internacionais, é porque pensamos que em matéria de crime organizado, a Bélgica é um local de trânsito, um *hub*.

Podemos ilustrar esta afirmação pelo tráfico de cigarros. Organizações criminais compram cigarros num país fora da União Europeia. Eles transitam pela Bélgica, onde são postos em stock, para serem revendidos na Grã-Bretanha ou em Itália.

A abordagem financeira é necessária mas esta não pode substituir as investigações tradicionais em matéria de contrabando como é de tendência fazê-lo actualmente. Deveria, antes, existir aqui uma noção de complementaridade.

Para resumir, seria necessário que as finalidades estruturassem a organização policial enquanto que aquilo que nos é proposto é uma organização policial à qual a realidade social se deve submeter.

Um outro exemplo da centralização extrema da organização policial federal ilustra o quanto o quotidiano pode ser feito de situações kafkianas.

Todos os orçamentos dos serviços de quartirão foram suprimidos e confiados ao nível central.

Recentemente, um investigador teve que enviar um post-pack ao estrangeiro no quadro dum caso criminal, o que não está previsto pelo processo ad-hoc. De imediato, ele recusou-se a pagar previamente o montante do envio. Contactou uma dezena de serviços da polícia federal porque, desde a reforma, já mais ninguém sabe exactamente a quem pedir o quê, daí uma perda considerável de tempo, o que é altamente prejudicial nos casos graves e urgentes. Soube assim, da existência de um comissário (seria mesmo necessário um oficial?) responsável pelos envios postais que lhe sugeriu que pagasse ele próprio o envio, o que ele recusou fazer. O comissário propôs então que lhe fosse enviada a encomenda a enviar!? (sic).

Mas sem meios, como fazer? Ele propôs então enviar selos para trocar por um post-pack. Mas será possível determinar previamente o montante da franquia sem dispor de



um post-pack pesado com os objectos para enviar? Sugeriu então a técnica das bonecas russas: enviar um post- pack dentro de outro maior... mas isto não resolveu a questão da franquia, etc.

Uma outra questão que pode ser colocada a propósito da organização da Polícia Federal é a do relacionamento existente entre as direcções e os serviços desconcentrados dessas mesmas direcções. Que é feito das relações entre o DIRJU (Director Judiciário) e o DIRCO (Director das Operações)?

Em vez de ser uma relação de colaboração, parece que os presentes actores negociam apenas com o fim de maximizar o interesse do seu respectivo serviço.

Para além disso, é de notar que a direcção geral do pessoal envia para os Serviços Judiciários de Quarteirão notas e mensagens curto - circuitando a direcção geral judiciária. Assim, o serviço judiciário desconcentrado foi rebaptizado Serviço Judiciário de Quarteirão, através de uma nota vinda da direcção do pessoal.<sup>44</sup>

## **7. Dos recursos e da sua utilização apropriada**

Qualquer organização dispõe de recursos limitados o que implica escolhas quanto às finalidades e às estratégias. Convém então utilizar de maneira pertinente esses recursos na lógica do que Guy Houchon chamou de «a trilogia da eficácia»: a eficácia, a efectividade e a eficiência.

No que concerne aos meios materiais, os testemunhos recolhidos ilustram claramente a carência.<sup>45</sup> As queixas incidem a maior parte das vezes sobre a falta de tinteiros, de munições, de disquetes, de CD Rom, etc.

---

<sup>44</sup> Ver nomeadamente a nota do DG Duchâtelet relativa ao SJA do 21/03/2001, n.º 35/8651.

<sup>45</sup> De um modo mais geral, as condições materiais de trabalho são denunciadas: locais inapropriados e pessoal amontoado, uma impressora para vários escritórios, falta de linhas telefónicas, uma única fotocopiadora em algumas grandes brigadas, veículos pouco numerosos e num estado lamentável (cartão vermelho no controlo técnico para certos), edifícios sem segurança, etc...



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>20</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

São evidentemente possíveis as encomendas de material, mas com as dificuldades já descritas e tendo em conta as restrições do catálogo obrigatório da Polícia Federal. Os laboratórios de polícia científica, por exemplo, dispendo de orçamentos muito limitados, ficam sem a possibilidade de proceder à aquisição de material mais específico não catalogado.

A revelação das fotografias é confiada à Polícia Federal e não mais a laboratórios privados. Uma revelação suplementar deve ser pedida através de uma segunda encomenda em vez de obter imediatamente um "duo print".

A passagem para a fotografia digital facilitaria o trabalho e, para um investimento inicialmente moderado, este permitiria economias substanciais, visto a tiragem poder ser feita sem revelação, por simples impressão.

Quanto à difusão de notas de serviço, se adicionássemos o número de exemplares dirigidos aos funcionários da polícia pela Direcção Geral do Pessoal, atingiríamos números muito importantes que, expressos em termos de custo, nos conduziriam a denunciar a sub-exploração dos meios informáticos tais como o grupo Wise e o Team Wear.

Estes dois sistemas de comunicação permitem dirigir a todos os funcionários, em tempo real, mensagens economizando impressões no papel, assegurando que cada um será destinatário da mensagem.<sup>46</sup>

Outros meios importantes falham ou estão num estado de funcionamento deplorável.

Enquanto esperamos a colocação de Astrid, as comunicações via rádio são difíceis ou impossíveis em vários quarteirões por falta de antenas suficientes. Esta situação dura por vezes anos e os incidentes, menores de momento, multiplicam-se.

O que acontecerá se um pedido de reforço imperioso não puder ser formulado, aquando de um car-jacking por exemplo?<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> A difusão de mensagens com suporte no papel é um trabalho muito pesado. Com base nas listas, é necessário garantir que cada destinatário recebeu efectivamente o seu exemplar. A experiência demonstra que os erros são numerosos.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>21</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

A propósito dos edifícios, a existência de dois locais<sup>48</sup> na maioria dos quartirões é geradora de desperdício de recursos.<sup>49</sup> Esta separação geográfica não permite naturalmente uma integração rápida dos serviços de polícia e favorecem uma má colaboração entre ex - BSR e ex - PJ, sem que um controlo verdadeiramente eficaz possa ser exercido pela direcção.

Estamos evidentemente conscientes que este problema será o mais difícil de solucionar.

A falta de meios da nova estrutura conduz a pensar que é preciso raciocinar em termos de prioridades.

**Por esse motivo, só podemos ficar perplexos com o projecto que visa obrigar o uso de uniforme, aos membros dos SJA (Serviço Judiciário de Quarteirão).**

Qual seria a mais- valia de um custo tão importante? Não haverá outras prioridades?

A propósito do pessoal, é flagrante que, por falta de um quadro de base e de um CALOG (pessoal administrativo civil suficientemente completo), um pessoal especializado deva efectuar tarefas subalternas com custos muito elevados. Por exemplo, os SJA (Serviço Judiciário de Quarteirão) devem utilizar os membros do quadro médio operacional para assegurar a permanência e atender ao telefone, para guardar os detidos ou tirar fotocópias. Como alguns testemunham fica caro abrir a porta e atender ao telefone. Sem contar que no plano psicológico, essas missões estão na dependência do que a sociologia chama de *infra dignitatem* (Goffman) o que não é nada motivador.

Esta situação provém do facto de os membros do CALOG (pessoal civil administrativo) que efectuavam anteriormente essas tarefas estarem actualmente a desempenhar outras missões, em consequência da extrema burocratização da nova estrutura.

---

<sup>47</sup> Não podemos também ignorar a incompatibilidade do material de telecomunicação GN (Gendarmerie Nacional) e ex- PJ o que no terreno - dado que a fusão criada- conduz a dificuldades maiores.

<sup>48</sup> Antigos locais BSR e PJ.

<sup>49</sup> São necessários dois serviços de acolhimento, deslocações diárias são necessárias entre os locais.



Fugimos a outras questões como a de saber se a repartição do pessoal entre as direcções é a mais adequada (ex. entre polícia administrativa e polícia judiciária) e se todos os polícias estão a efectuar as tarefas de acordo com a sua formação e função.

Certos serviços são confrontados com um aumento de trabalho mas não de pessoal. Por exemplo, o serviço médico conta com uma «nova» e crescente clientela: os ex- PJ.<sup>50</sup>

Por fim, o trabalho diário também deveria ser objecto de uma profunda reflexão. Este inscreve-se mais vezes no quadro de uma missão de informação do que numa missão judiciária. Não haverá tendência a coleccionar demasiadas informações ao ponto de não respeitar as exigências da lei sobre a protecção da vida privada?<sup>51</sup> O que traduz uma maneira de fazer as coisas que acaba por ser pouco pertinente em relação aos objectivos judiciários?<sup>52</sup> Haverá aqui não somente infracção da lei sobre a vida privada mas também esbanjamento de recursos porque o tempo de trabalho não é ocupado de forma apropriada.

## 8. A polícia local

A reforma das polícias partiu de um postulado erróneo que consistiu em considerar como exacta a equação segundo a qual um polícia é igual a um polícia.

Era mesmo conhecer mal a realidade do terreno raciocinando nestes termos. A diferença existia tendo em conta a formação e a especialização. Mas para a reforma, um polícia municipal podia ser um médico, enquanto que um investigador da secção financeira da polícia judiciária podia ser o enfermeiro. Não existia aqui nenhuma hierarquia.

Para reforma foi simplesmente uma questão de adequação ao saber e habilidade nas missões de cada um.

---

<sup>50</sup> Devem existir 500 dossiers de atraso nesses serviços.

<sup>51</sup> De notar que certos dados processados pelos bancos de dados policiais não respondem aos critérios da lei. cf intimação do Sr. Ministro da Justiça, pelo Deputado Olivier Chastel.

<sup>52</sup> O cruzamento de informações de quartirão corre o risco de vir a ser um big brother?



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>23</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

No entanto, a reforma confrontou-se com o facto de a zona de polícia ter que gerir investigações para as quais o seu pessoal está pouco preparado.<sup>53</sup>

Por exemplo, um dossier criminal não se improvisa. É preciso ser-se metuculoso, rigoroso e habituado ao exercício. Os magistrados do Ministério público já se queixam do estado em que se encontram alguns dossiers tratados por Polícias Municipais com base na repartição das missões advinda da col. 6. (circular de serviço).

Mais ainda, como vão os polícias locais tratar dos dossiers financeiros sem formação e sem experiência na matéria?

Para realmente avaliar as consequências da passagem das actividades federais para as locais, vejamos o caso de uma zona plurimunicipal de 700 pessoas. Segundo as normas em vigor, o serviço regional de investigação deveria ser composto por cerca de 7 investigadores. Bastaria um homicídio<sup>54</sup> e dois dossiers financeiros para mobilizá-los durante vários meses.

E que dizer também das missões de polícia científica que requerem ciência e meios?

Enquanto que o modelo preconizado a nível local seria o do *community policing*, as novas missões que lhe são atribuídas arriscam-se a produzir organizações policiais essencialmente vocacionadas para a intervenção e para as missões judiciais.

Por falta de tempo e de dados, não examinaremos em detalhe esta parte relativa à polícia local. Lembraremos dois elementos do debate avançados pelos eleitos locais: os meios financeiros e a falta de pessoal.

---

<sup>53</sup> Sabemos que o serviço judiciário da polícia de Charleroi está sobrecarregado com as novas missões que lhe são confiadas, tendo a situação tendência para se degradar.

<sup>54</sup> Numerosos deveres devem ser cumpridos nessa matéria: rusga, audições, testemunhos diversos, investigação da vizinhança, reconstituição, investigação de moralidade, etc.



Por outras palavras eles duvidam que a reforma seja uma operação branca para as finanças municipais e desejam a passagem de funcionários federais de polícia para o nível local para cumprirem novas missões.<sup>55</sup>

Pensamos que pode ser encontrada uma solução parcial favorecendo a mobilidade, ou seja a passagem de investigadores federais para o nível local <sup>56</sup> e de polícias locais para os SJA.<sup>57</sup>

Finalizaremos com uma nota relativa à criação das zonas de polícia. Esta será efectiva quando os chefes de zona tiverem sido designados mas os processos arrastam-se devido a um conjunto de razões das quais a principal é o facto de o Inspector-geral dever assistir pessoalmente a todas as comissões de selecção.<sup>58</sup>

Assim, certas comissões estão programadas para o mês de Outubro, o que significa que as designações dos chefes de zona só intervirão por volta do final do ano.

Porém, a polícia local deve ser instaurada no dia 01/01/2002. Para além disso as relações entre as zonas e o nível federal, nomeadamente através do funcionário de ligação, são entravadas por falta de chefe de corpo.

Poderíamos propor a solução seguinte: nomeação de um interino entre os candidatos ao posto de chefe da zona em questão, de forma decrescente, prioridade para aqueles que, por um lado, conseguiram um *assessment* e já foram declarados muito aptos ou apto por outra comissão de selecção, ou, por outro lado, que conseguiram um *assessment* sem terem passado à frente de uma comissão, ou ainda a quem ainda não passou no *assessment* mas são candidatos a chefe de zona.

---

<sup>55</sup> Lembremos que certos autores estimam que existem demasiados polícias federais em relação às missões que lhes são pedidas.

<sup>56</sup> Poderíamos assim trazer uma certa perícia a nível local.

<sup>57</sup> Poderíamos assim baixar a média de idade dos investigadores da DG 2, o que poderia ter efeitos sobre a motivação.

<sup>58</sup> Se alguns vêem nesta medida um elemento de retardamento da instauração da polícia local, poderíamos dizer *a contrario* que se trata seguramente de uma prova de equidade e de seriedade nas selecções dado que o Inspector geral tem uma visão transversal dos diferentes processos de selecção .





Imaginamos que este procedimento só possa ser iniciado na base de voluntariado e que a decisão possa ser tomada pelo Ministro do Interior com o conselho do Inspector geral e do Presidente do colégio dos Burgomestres e do Burgomestre.

## 9. Diversos

Por falta de tempo, não tivemos oportunidade de examinar outros assuntos que não escapam no entanto às nossas preocupações.

O recrutamento e as formalidades na matéria são questões essenciais visto que determinarão a qualidade do pessoal da polícia.

Qual é o nosso espanto, perante o recrutamento programado de 40 oficiais para o nível federal segundo antigos procedimentos. Não tínhamos nós anunciado um exame de promoção para o quadro oficial aquando da instauração da nova polícia?

Os processos de *assessment*, sobretudo a nível local, levantam também numerosas questões formais: um oficial consegue o *assessment* de DIRCO (exame de meio dia); é dispensado do *assessment* do nível local e vai a chefe de zona (o contrário é impossível). Não tendo ainda obtido os resultados do *assessment* do nível federal, apresenta-se ao do nível local (cerca de dia e meio). Ele reprova neste segundo *assessment* mas, entretanto, ele toma conhecimento que consegue a nível federal e pode ser designado como chefe de zona.

**A formação é sempre dispensada aos ex. Gendarmes assim como são preferidos nas promoções. Os membros da polícia judiciária já não têm possibilidade de formação há meses e as promoções cessaram a 1 de Abril, em teoria.**

O pessoal, em especial ex. PJ, queixa-se da falta de formação contínua orientada (para a polícia científica, etc.) e de falta de informação (sobre a organização da nova estrutura, etc).



Um tratamento discriminatório é denunciado por antigos PJ's a quem foram negadas promoções com base em explicações enigmáticas. Enquanto isso, antigos membros da BSR (ex. Gendarmes) relembram que um mesmo trabalho merece um salário igual.

## 10. Sindicalismo

Em qualquer sociedade privada ou comercial do nosso país, o sindicalismo vai crescendo apostando nos melhoramentos das condições de trabalho ou no melhoramento das relações entre a direcção e o pessoal.

O projecto de lei "Mammouth" reduz o direito sindical policial praticamente a nada, quer a nível das dispensas dos delegados para a actividade sindical, quer **a nível da representatividade dos pequenos sindicatos de polícia.**

Isto provavelmente para não ter de escutar e reagir às reivindicações dos outros serviços de polícia, que não os da ex-Gendarmerie. Isto representa uma violação grave dos direitos fundamentais de uma sociedade dita democrática.

## 11. Disciplina

Esta reforma das polícias que se queria tão correcta e justa, reservou-se o direito de elaborar um estatuto disciplinar mais militar e mais severo do que na época da ex-Gendarmerie militarizada.

Os termos "confiança, honra, dignidade humana" do polícia parecem ser desconhecidos do léxico dos novos Directores Gerais quase todos oriundos da ex. gendarmerie.

## 12. Conclusões

Retomando a nossa questão inicial relativa ao caso Dutroux e aos comentários da Comissão Verwilghen.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>27</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

Poderíamos de facto avançar agora com a evidência de que não haverá mais guerra de polícias visto que, os serviços federais se uniram.<sup>59</sup>

Devemos lembrar com convicção que a nossa intenção não visa estigmatizar uma parte do pessoal da polícia federal.<sup>60</sup>

O que nos parece mais preocupante é o próprio funcionamento da polícia federal. O seu modelo de management que resumiríamos com a fórmula *from the top to the bottom* parece- nos inadequado, pelo menos no que diz respeito às missões atribuídas à Direcção Judiciária.

Nesta matéria é efectivamente do terreno que devemos partir para ir de encontro às necessidades dos investigadores. Não se pode querer reduzir a realidade social a um organigrama,<sup>61</sup> pois o quotidiano é feito de imprevistos acidentais e fortuitos. A rigidez da organização policial ao estilo da ex. gendarmerie só pode ser denunciada. Esta é obviamente inadequada para as missões de polícia, particularmente em matéria judiciária.

Mesmo aceitando a sua lógica de especialização a todo o custo<sup>62</sup> e de repartição em divisões, em secções, ou mesmo em programas (cuja coordenação nos escapa), esta (a organização) não consegue reflectir as preocupações implícitas na política criminal do governo.

---

<sup>59</sup> Parece-nos prematuro encarar as relações entre a polícia federal e a polícia local em termos de colaboração ou de não colaboração.

<sup>60</sup> A posição do SYPOL na matéria resume-se por um membro do seu conselho administrativo: querer a diferença nem implica o desprezo do outro, nem o facto que se possa reconhecer- lhe qualidades.

<sup>61</sup> Temos a sensação de que, para revezar uma crítica comum neste tipo de situação, que o grupo transformou- se num fim per si e relegou para segundo plano os objectivos iniciais porque começamos por reflectir em termos de organigrama.

<sup>62</sup> Relembramos que, segundo Mintzberg, quanto maior é uma organização mais elaborada é a sua estrutura: quanto mais as tarefas são especializadas, mais as unidades são diferenciadas e mais é desenvolvida a sua componente administrativa.



Como é que um SJA (Serviço Judiciário de Quarteirão) pode ainda passar sem uma secção "de crime organizado" e limitar-se a actividades tradicionais (estupefacientes, hold-up), não permitindo distinguir, com evidência, as missões do local e do federal?<sup>63</sup>

Quem trata das missões da OCRC (células anti corrupção) em matéria de mercados públicos, por exemplo?

No que diz respeito aos recursos, cada serviço considera que há falta de meios humanos e materiais, quando se sabe que a Bélgica se situa na média europeia (em crescendo) do ratio entre o número de polícias e o número de habitantes. Não devemos antes interrogar-nos sobre a utilização actual dos recursos humanos disponíveis?

Não se trata somente de questionar quantos polícias estão disponíveis (abordagem quantitativa) mas sim o que fazem os polícias<sup>64</sup> (abordagem qualitativa).

**Um polícia não pode ser um cozinheiro e um investigador especializado não pode ser um telefonista, tal como não se pede a um piloto de linha para servir um café aos passageiros. Foi isto que a reforma veio fazer!**

Uma profunda reflexão sobre o funcionamento da polícia federal parece-nos inevitável e urgente. O *reingenering* parece-nos uma abordagem pertinente e prometedora.

**Em resumo, constatamos que o grande erro cometido aquando da elaboração, preparação e da instauração desta reforma, consistiu em ter atribuído aos antigos Gendarmes os lugares chave da reforma (tanto nas direcções gerais como nos gabinetes ministeriais e nos grupos de trabalhos, etc.), assim como a redacção dos textos oficiais (estatutos, disciplina, nomeações, etc.).**

---

<sup>63</sup> Estamos evidentemente cientes que na prática as coisas são mais complicadas e dependem das realidades criminológicas do ambiente em causa, das relações entre serviços locais e federais, das prioridades do Ministério público.

<sup>64</sup> Um estudo do sociólogo francês Philippe Robert mostrou que 43% das tarefas da polícia francesa era de natureza administrativa.



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>29</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

**O que esta reforma permitiu foi que a Gendarmerie Nacional absorvesse as outras polícias e não que se estabelecesse uma nova cultura policial moderna.**

Para qualquer informação, estou à vossa inteira disposição.

CE Alicante 2001

VAN MECHELEN Christian  
Delegado nacional SYPOL. Be  
Police fédérale belge d'EUPEN  
B-4700 EUPEN rue Haute, 91  
Fax. : 003287744701  
Tel. : 0032474625688



## **ANEXO:**

### **Estrutura orgânica da Polícia Federal**

#### **Direcção das relações com a polícia local**

- Planos de segurança de zonas
- Normas de funcionamento e de organização
- Troca de informação e de comunicação

#### **Direcção para a cooperação policial internacional**

- Representante belga no estrangeiro
- Colaboração bilateral
- Relações com as instituições internacionais e os oficiais de ligação

#### **Direcção do funcionamento policial integrado**

- Documentação e informação não operacionais
- Apoio à política policial
- Morfologia, pesquisa e desenvolvimento
- Análise estratégica
- Plano nacional de segurança

#### **Direcção do funcionamento e da coordenação da polícia federal**

- Auditoria
- Controlo do orçamento
- Acompanhamento dos processos
- Coordenação dos escalões desconcentrados



# Conseil Européen des Syndicats de Police <sup>31</sup>

Organisation Non Gouvernementale au Conseil de l'Europe  
39 bis Rue de Marseille 69007 LYON France

## Serviço de imprensa e relações públicas

- Contactos com os media
- Team Web
- Team public relations
- Serviço histórico da polícia
- Protocolo