

**F U N D A Ç Ã O  
GETULIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**CURSO DE MESTRADO**

**Rio de Janeiro - 2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

VERSÃO PRELIMINAR DA DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO APRESENTADA POR  
LILIBETH CYNTHIA CORRÊA DE ALBUQUERQUE

**POLICIAMENTO COMUNITÁRIO NO AMAZONAS: AÇÕES IMPLEMENTADAS  
E A PERCEPÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS**

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO  
Dr. VICENTE RICCIO

VERSÃO PRELIMINAR ACEITA DE ACORDO COM O PROJETO APROVADO

---

VICENTE RICCIO

DATA DA ACEITAÇÃO:

## **Dedico**

Aos meus pais, Francisco e Perolinda, que me proporcionaram os alicerces para a construção de meus próprios caminhos e me ensinaram o real significado da palavra determinação.

A minha netinha, Maria Eduarda, pelo amor que fez renascer em mim, pelo belo futuro que ela merece encontrar...

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por sempre ter me colocado diante de boas oportunidades e ter me dado saúde e perseverança para a conclusão deste estudo.

Ao Ivo, pelo apoio que sempre me deu em todos os momentos e por ter acreditado na minha capacidade.

As minhas filhas, Juliana e Gabriela, que sempre me inspiraram a buscar horizontes mais promissores.

Ao meu orientador, professor Vicente Riccio, pela serenidade, segurança e objetividade com que conduziu a orientação desta pesquisa.

A professora Deborah Zouain, pelo incentivo e acompanhamento constantes.

A todos os professores do curso de mestrado, pela convivência respeitosa e troca de experiências que possibilitaram a conclusão do curso.

Aos servidores da Universidade do Estado do Amazonas – UEA e Fundação Getulio Vargas, pela acolhida e colaboração no decorrer do curso.

Aos colegas do curso de mestrado, pela saudável e inesquecível convivência acadêmica.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo descrever o policiamento comunitário, correlacionando com as ações implementadas no Amazonas, e analisando a percepção dos atores envolvidos no sistema de segurança pública sobre este modelo. As experiências internacionais e nacionais demonstram que a adoção deste modelo requer mudanças estruturais, administrativas e organizacionais. A participação comunitária é uma das principais características deste modelo. O sistema de segurança pública do Amazonas ainda não adota integralmente o modelo comunitário, apesar de constar em seu projeto de revitalização procedimentos semelhantes ao modelo, como interação entre a polícia civil e militar e instalação dos Conselhos Interativos Comunitários de Segurança Pública, embora estes não estejam regulados legalmente. Um fator importante neste processo diz respeito à percepção dos atores envolvidos que necessitam ter uma visão ampla sobre a atuação policial. As entrevistas realizadas com os atores envolvidos no sistema de segurança pública demonstram que o atual modelo não atende as expectativas tanto da sociedade quanto da própria instituição. O policiamento comunitário é visto como alternativa capaz de auxiliar na melhoria do sistema.

Palavras-chave: Policiamento comunitário, segurança pública, Amazonas.

## **ABSTRACT**

This paper aims to describe community policing, correlating with the actions implemented in the Amazon, and analyzing the perception of actors involved in public security system on this model. The national and international experience show that the adoption of this model requires structural changes, administrative and organizational. Community participation is a key feature of this model. The system of public security of Amazonas not yet fully adopts the Community model, despite appear in his project to revitalize procedures similar to the model, as interaction between civilian police and military installation of Interactive Community Councils of Public Security, although these are not regulated legally. An important factor in this process relates to perceptions of the actors involved in need take a broad view about the police action. The interviews with the actors involved in the system of public safety shows that the current model does not meet the expectations of society as both the institution. The community policing is seen as an alternative capable of assisting in improving the system.

**Key-Words:** Community Policing, public safety, Amazonas.

## LISTA DE SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| BO       | Boletim de Ocorrência                                   |
| CF       | Constituição Federal                                    |
| CONSEGS  | Conselhos Interativos Comunitários de Segurança Pública |
| DIPS     | Distritos Integrados de Polícia                         |
| FGV      | Fundação Getulio Vargas                                 |
| FNSP     | Fundo Nacional de Segurança Pública                     |
| GPAE     | Grupamento de Policiamento em Áreas Especiais           |
| IPEA     | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                |
| OAB      | Ordem dos Advogados do Brasil                           |
| PC       | Polícia Civil   |
| PM       | Polícia Militar   |
| POVO     | Policiamento Ostensivo Volante                          |
| PRONASCI | Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania    |
| RPC      | Radiopatrulhamento Comunitário                          |
| SENASP   | Secretaria Nacional de Segurança Pública                |
| SSP-AM   | Secretaria de Segurança Pública do Amazonas             |
| SUSP     | Sistema Único de Segurança Pública                      |



## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA E A METODOLOGIA**

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO.....                           | 09 |
| 1.1 Definição do problema .....           | 13 |
| 1.2 Objetivo final e intermediários ..... | 13 |
| 1.3 Delimitação do Estudo .....           | 14 |
| 1.4 Definição dos Termos.....             | 14 |
| 1.5 Relevância do Estudo .....            | 15 |
| 1.6 Metodologia.....                      | 16 |
| 1.7 Tipo de pesquisa .....                | 16 |
| 1.8 Universo e amostra .....              | 17 |
| 1.9 Seleção dos sujeitos .....            | 18 |
| 1.10 Coleta de dados .....                | 18 |
| 1.11 Tratamento dos dados .....           | 19 |
| 1.12 Limitações do método .....           | 19 |
| 1.13 Estrutura do trabalho.....           | 20 |

### **CAPÍTULO 2 – PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS SOBRE SEGURANÇA PÚBLICA E POLICIAMENTO COMUNITÁRIO**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Segurança pública.....   | 21 |
| 2.2 Policiamento comunitário.....                                  | 27 |
| 2.2.1 Policiamento comunitário como estratégia organizacional..... | 28 |
| 2.2.2 Experiências internacionais e nacionais.....                 | 33 |
| 2.3 O modelo atual da polícia brasileira.....                      | 43 |
| 2.4 Dificuldades das mudanças para o novo modelo.....              | 46 |

### **CAPÍTULO 3 – INICIATIVAS NO AMAZONAS E A PERCEPÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Sistema único de Segurança Pública - SUSP..... | 50 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 3.2 Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI.....                      | 52 |
| 3.3 Planos de Segurança do Estado do Amazonas.....  | 53 |
| 3.4 Percepção dos atores policiais no Amazonas em relação ao policiamento<br>comunitário..... | 59 |
| 3.4.1 Sistema de Segurança Pública no Amazonas – Percepção.....                               | 61 |
| 3.4.2 Policiamento comunitário – conhecimento e avaliação.....                                | 66 |
| <br>  |    |
| CONCLUSÃO.....  | 81 |
| <br>  |    |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 85 |
| <br>  |    |
| APÊNDICES.....  | 90 |

## CAPÍTULO 1

### O PROBLEMA E A METODOLOGIA

#### INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo abordar o policiamento comunitário no Amazonas, as ações implementadas e a percepção dos atores envolvidos no sistema de segurança pública. Justifica-se este tema por sua relevância na administração pública e principalmente pela compreensão de que o atual modelo precisa acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade que demandam um sistema de segurança mais próximo à comunidade e que atue de forma preventiva. Um fator importante neste processo diz respeito à percepção dos atores envolvidos que necessitam ter uma visão ampla sobre a atuação policial.

O tema do policiamento, enquanto prestação positiva estatal, é de extrema relevância político-social, já que a polícia é o braço forte do Estado, interferindo diretamente na vida do administrado e tendo dentre suas atribuições o zelo da segurança pública e a manutenção da ordem social. A demanda pública por segurança, intensificada por uma percepção — não necessariamente justificada pela realidade — de que os índices de criminalidade crescem a cada dia, é um fenômeno mundial. No emaranhado das suas causas identificam-se alguns fatores, como salienta Silva (1999, p. 33). A forte carga emocional que envolve o tema faz dele um dos tópicos centrais dos discursos políticos, especialmente os mais passionais, dirigidos às grandes massas.

Não faltam no Brasil propostas para melhorar a segurança pública. Caracteristicamente estas propostas convergem, quase sempre, para o aumento da força policial e aquisição de armamentos, sem um planejamento integral que considere de forma mais ampla os fatores condicionantes da violência. Os esforços desenvolvidos em nível federal e estadual, na maioria das vezes, são isolados e desencontrados; são respostas paliativas às ondas de violência dos grandes centros

urbanos, sem a articulação ordenada, inteligente e orientada para objetivos viáveis, racionalmente pré-estabelecidos.

Como afirma Freitas (2007), em meio a tal situação, muito se promete e pouco se faz a favor da segurança pública. Após cada investida mais grave dos criminosos, como a ocorrida em São Paulo e no Rio de Janeiro, no segundo semestre de 2006, o tema volta aos meios de comunicação. Entrevistam-se sociólogos, professores, autoridades, tomam-se medidas de impacto e, pouco tempo depois, volta tudo ao normal. Até que novos fatos surjam. Nos jornais, as notícias, de fatos graves, que há um ano a todos surpreendiam, hoje não merecem mais do que uma breve menção em canto de página. Cidadãos mudam-se das grandes cidades, mas já não encontram, nas pequenas, a paz de duas décadas atrás. Nossa juventude, tão desassistida pelo poder público, tem-se tornado mão-de-obra facilmente recrutada a servir ao crime organizado, onde muitos têm sua vida ceifada ainda na tenra idade.

A mesma simplificação que transforma o medo em medo do crime, que interpreta a sensação de insegurança como a possibilidade de experimentar a vitimização, pode gerar uma sobrecarga da expectativa em relação a quem, idealmente, tem a tarefa de combater o crime, de evitar a vitimização: a polícia. Muito do questionamento que envolve hoje a atuação policial vem da necessidade de adequar as expectativas às possibilidades concretas, de delimitar as responsabilidades, pois a polícia não pode ser a única voz no coral da segurança pública.

Ante esse quadro a população até se questiona se, no trato da questão da violência e da criminalidade os poderes públicos têm errado querendo acertar, ou têm sido omissos. De lado essa discussão, que não é o foco deste trabalho, o fato é que tais desacertos, com efeito, devem-se a inúmeros fatores de ordem política, econômica e sócio-cultural.

Como exemplo de um fator de ordem política, cite-se que o Brasil tem uma organização político-administrativa *sui generis*. Parece óbvio, mas a muitos passa despercebido o dado de que o Brasil não é um país unitário. Este dado é significativo porque, com a queda da monarquia, cria-se uma República Federativa num país de

tradição centralizadora onde se espera que tudo venha de cima para baixo. Tudo depende do poder central; hoje, do Governo Federal. (DANTAS FILHO, 2004 p. 29)

No caso da segurança pública, responsabilidade, em primeira instância, do Estado-membro, não é diferente. Os estados se organizam segundo normas ditadas pelo poder central e limitam-se a dotar a polícia de armas e equipamentos. Segurança pública passa a significar polícia, sendo o estado responsável pela segurança do cidadão e pelo controle da criminalidade. A ênfase passou a ser a integridade física das pessoas. É a proteção da vida, do lar, do patrimônio, do direito de se locomover sem ser molestado. E esta, nos dias de hoje, deixou de ser uma preocupação normal das pessoas para se tornar uma questão de urgência. A questão é saber que medidas adotar, em âmbito federal, estadual e local, é saber se há necessidade de engajamento de outros setores, e quais setores, no enfrentamento da questão. É distinguir os limites da prevenção e da repressão.

A criminalidade, como fenômeno sócio-político, interessa a todas as pessoas e segmentos da sociedade. Não se pode, pois, imaginar que a prevenção e a repressão da criminalidade sejam tarefa da polícia e da justiça criminal exclusivamente. É preciso alargar, por exemplo, o conceito de prevenção, com o que as medidas preventivas vão se situar predominantemente fora da esfera policial, com programas de prevenção desenvolvidos pelos governos federal, estadual e local e por organizações e entidades interessadas. A polícia não pode ser colocada como resposta única para conter a criminalidade, pois diversas causas sociais e econômicas desestabilizantes da família, da escola e outras organizações terminam por fomentar a violência (CERQUEIRA *et al*, 2007. p. 171).

O combate à criminalidade é a resultante dessas medidas preventivas e da repressão policial-criminal. A sociedade necessita, pois, saber o que fazer para prevenir a ocorrência do crime; não apenas a prevenção ostensiva feita pela polícia, mas a decorrente daquelas medidas tendentes a desencorajar a atividade criminosa e a evitar que os contingentes de criminosos potenciais aumentem. O que importa é saber como reprimir eficazmente a criminalidade. É saber, por exemplo, como outras sociedades estão enfrentando o problema; que políticas adotam; que programas; que crenças foram confirmadas; que programas malograram êxito. O que importa é saber

também quais são as peculiaridades da questão no Brasil e nas suas diversas regiões, e nos diversos Estados, e nas diversas cidades.

Nesse sentido, o policiamento comunitário se apresenta como uma das alternativas a se somar ao conjunto de todos os esforços sociais no controle da criminalidade e da violência, visando a um modelo de organização policial mais eficiente, através de uma mudança de paradigma cujo enfoque envolva a resolução de problemas e atendimento aos reclames do cidadão. Conceitualmente, o policiamento comunitário ou para resolução de problemas incorpora novas formas de abordagem operacional nas tarefas policiais, que podem ser avaliadas em termos de resultados operacionais. Os desafios que cercam o policiamento comunitário são múltiplos, envolvendo comunidade, autoridades políticas e legais, e o próprio ambiente interno policial.

A evolução do modelo policial norte-americano apresenta-nos o paradigma do policiamento comunitário. De se destacar a descrição da passagem do modelo profissional, dominado pelo tecnicismo, ao modelo comunitário, baseado na cooperação e na integração entre a polícia e a comunidade. Neste novo modelo, o policial passou a aumentar sua proximidade com a comunidade, vislumbrando-se, inclusive, que possa vir quem sabe a residir nas proximidades do lugar onde desempenha suas funções. Essas transformações podem alterar não apenas a polícia, mas a própria comunidade, por envolver outras tantas questões que o advento da democracia possibilita sejam levantadas.

O princípio da *ultima ratio*, do direito penal como última instância de controle social, parte de uma concepção das instâncias de controle social em que a formalidade é crescente. De um lado, as instâncias informais - a família, a escola etc. De outro, as instâncias formais - o sistema de justiça criminal, o aparato repressivo do estado. Se a polícia é a porta de entrada do sistema formal, sua intervenção e participação junto às instâncias informais implicaria na prática uma segurança pública mais eficiente? A existência de uma polícia comunitária significa, na prática, que as ações policiais estão legitimadas pela comunidade? De que forma?

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O estudo pretende conceituar o que é o paradigma do policiamento comunitário como estratégia organizacional e como ele pode contribuir para a melhoria da segurança pública na sociedade moderna, para a partir daí levantar o seguinte problema: Que ações foram implementadas no Estado do Amazonas e qual a percepção dos atores envolvidos sobre policiamento comunitário?

## 1.2 OBJETIVO FINAL E INTERMEDIÁRIOS

O trabalho tem como objetivo final descrever que ações sobre policiamento comunitário foram implementadas no Estado do Amazonas e qual a percepção dos atores envolvidos.

Como objetivos intermediários, o trabalho visa a:

- Identificar a importância da segurança pública na sociedade moderna;
- Compreender o conceito de policiamento comunitário;
- Elencar as experiências nacionais e internacionais sobre Policiamento Comunitário;
- Identificar as dificuldades das mudanças para o novo modelo.
- Descrever a percepção dos atores envolvidos na segurança pública no Amazonas sobre policiamento comunitário.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Com o propósito de viabilizar a conclusão da pesquisa no prazo estipulado, além de compatibilizá-la com os recursos disponíveis para a sua execução, restringe-se a investigação bibliográfica e documental sobre o tema.

Sabe-se que o ideal de policiamento comunitário, de origem norte-americana, já é, em alguma medida, praticado no policiamento brasileiro. Cuidar-se-á, então, de identificar quais as experiências em que a prática já foi implementada, buscando-se identificar também se as mesmas já foram objeto de avaliação.

Priorizar-se-á a abordagem dos aspectos relativos às formas de influência social sobre a função policial, no que diz respeito ao controle de sua legalidade e sua gestão bem como a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela polícia, especialmente no que diz respeito a critérios como eficiência, celeridade, economia e produtividade.

### 1.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para os fins deste trabalho define-se os seguintes termos:

**Policiamento comunitário:** Uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia, baseada na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos, como crimes, drogas, medos, desordens físicas, morais e até mesmo a decadência dos bairros, com o objetivo de melhorar a qualidade geral de vida na área (CAMARGO, 1998).

**Eficiência:** “é uma palavra que conota proporcionalidade material entre os meios e os fins. Apesar da importância do aspecto econômico no conceito, expresso na relação entre custos e benefícios, a efetivação do princípio da eficiência [como princípio jurídico da Administração Pública, segundo o art. 37, *caput*, da



CF/88)] deve ser mensurada também em custos sociais de determinadas estruturas e práticas administrativas e sua repercussão sobre a formação de uma consciência de ação coletiva, de interesse público, nos cidadãos” (BUCCI, 2006). No caso, a eficiência diz respeito aos resultados que se espera verificar no desempenho da função policial enquanto prestação estatal, como combate à criminalidade visando sua redução e controle.

### 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Abordagens sobre a relevância da segurança pública no Brasil têm sido feitas pelos diversos atores sociais e instituições públicas e privadas. O consenso geral é que existe um clima de insegurança generalizado, decorrente dos graves ataques por parte da delinqüência que se instalou nas suas grandes cidades, fruto de uma sociedade desigual e injusta que não oferece as condições de evolução adequadas a todos. O agravamento da violência tem demonstrado a necessidade de uma mudança no atual modelo policial, principalmente quanto em sua forma de atuação. Nem sempre há um consenso sobre como lidar com o problema e quais instrumentos devem ser empregados, senão para resolver, pelo menos para amenizar a atual situação.

O quadro atual demonstra que os modelos implementados precisam ultrapassar as intenções generalistas, desconexas e dissociados do cotidiano social. Esta falta de proximidade tem gerado outros inúmeros problemas, como uma tensão crescente entre a instituição policial e a comunidade que apenas se encontram em momentos de conflito. Esta por sua vez, quando implementa suas ações não tem a participação da sociedade gerando resultando inexpressivos, tanto na repressão quanto na redução as taxas de criminalidade.

Diminuir o distanciamento entre polícia e sociedade é um dos objetivos do modelo denominado policiamento comunitário. A filosofia de polícia comunitária como tendência moderna de administração dos recursos públicos, é mais acorde com o preconizado constitucionalmente, com o Estado Democrático de Direito, onde o

cidadão deve ter voz e vez no processo de tomada de decisões e, a partir daí a implementação de soluções viáveis oriundas da participação popular.

Mesmo reconhecendo que em qualquer modelo de estratégia existem limitações, o policiamento comunitário tem alcançado resultados satisfatórios nos países onde foi implementado, como Estados Unidos e Canadá, principalmente se aliado a outras ações que visem não apenas combater os efeitos da ação criminal, mas principalmente suas causas.

Um amplo engajamento do departamento implica em mudanças tanto nas políticas quanto nos procedimentos. Para tanto o gestor público não pode ser refratário às mudanças, deve entender que os desafios atuais exigem decisões arrojadas que permitam o surgimento da massa crítica capaz de efetuar a revolução na segurança pública, baseada na participação popular, mais acorde, portanto, com o preconizado pelo estado democrático de direito que se pretende seja implantado no Brasil.

## 1.6 METODOLOGIA

Neste tópico tratar-se-á da metodologia a ser utilizada no desenvolvimento desta pesquisa, Vergara (2007) sustenta que, no trabalho acadêmico, é relevante que sejam abordados detalhes quanto ao tipo de pesquisa, definindo alguns critérios para facilitar ao leitor o entendimento do trabalho em questão. Neste sentido, são descritos, a seguir, os parâmetros adotados para a pesquisa.

## 1.7 TIPO DE PESQUISA

Considerando a natureza da investigação e a metodologia proposta por Vergara (2007), a presente pesquisa, quanto aos seus fins, tem caráter descritivo, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.” Assim, esta pesquisa descreverá os conceitos sobre policiamento comunitário, abordando suas experiências e percepção dos atores do sistema de segurança pública em relação a este modelo.

Quanto aos seus meios, a investigação é bibliográfica uma vez que utiliza-se de várias obras já publicadas, informativos, jornais, revistas e outros meios disponíveis, acessíveis ao público, para examinar criticamente o tema, conforme propõe Vergara (2007).

A pesquisa bibliográfica conforme Leite (2001) é o instrumento por excelência do pesquisador. Envolveu, assim, um levantamento bibliográfico amplo através de revisão da literatura sobre o tema, analisando-se os dados contidos em livros, artigos de jornais, revistas, periódicos e internet.

Assim, durante a pesquisa se coletou elementos julgados relevantes para o estudo em geral e para a realização do trabalho em particular, dentro de uma área delimitada. A relevância dos elementos foi determinada em função da própria estrutura do conteúdo do tema pesquisado, ou seja, o policiamento comunitário e a percepção dos atores envolvidos no sistema de segurança do Estado do Amazonas sobre o modelo.

## 1.8 UNIVERSO E AMOSTRA

Delimitação do universo, segundo Lakatos e Marconi (2001) consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos ou fatos pesquisados devem ser restringidos em seu âmbito e enumeradas suas características comuns, como: sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem, ou leis, normas etc. Nesse sentido, considerando o universo das atribuições do Estado, as quais se promovem por meio de políticas públicas, elege-se a atividade de policiamento como instrumento para manutenção da segurança pública e da ordem social.

E do conjunto do Sistema Nacional de Segurança Pública, previsto no artigo 144 da Constituição Federal de 1988, toma-se como amostra a Polícia Civil, na medida em que ela é, juntamente com a Polícia Militar, a instituição policial que mais diretamente atua no dia-a-dia da população, daí o seu caráter representativo para a pesquisa.

## 1.9 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Considerando que os sujeitos “são as pessoas que fornecerão os dados” para a pesquisa (VERGARA, 2007), para os fins desta investigação entendemos como sujeitos tanto as pessoas *naturais* como também as *jurídicas* (segundo o Novo Código Civil), que direta ou indiretamente fornecerão subsídios, dados, elementos para a pesquisa. Esses sujeitos podem ser pessoas da comunidade, conselheiros de segurança, policiais, autoridades públicas, instituições públicas e o próprio Estado como o ente que tem o dever político-jurídico de implementar as políticas públicas relativas à segurança por meio do trabalho integrado de seus diversos órgãos. De modo que seguiu-se o método não-probabilístico de amostragem por julgamento, no qual as pessoas são escolhidas por preencherem determinados critérios e pela relevância de suas informações.

## 1.10 COLETA DE DADOS

A exemplo da metodologia, a coleta de dados está vinculada ao objetivo final da pesquisa e especialmente às questões que deverão ser respondidas ao seu final. Desse modo, buscar-se-á compreender o que é o policiamento comunitário, quais as ações implementadas no Estado do Amazonas e qual a percepção dos atores envolvidos.

Dessa forma os dados serão coletados por meio de entrevista com questionário semi-estruturado com 10 perguntas abertas direcionadas aos atores diretamente

envolvidos com a segurança pública no Estado do Amazonas. O questionário elaborado e aplicado junto aos atores da segurança pública, seguiu a mesma estrutura, sem variação dos quesitos de entrevista.

### 1.11 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa bibliográfica serviram de ponto de partida para o presente estudo. Primeiramente, foi realizado o fichamento da bibliografia escolhida. Posteriormente, foi feita leitura analítica dos dados selecionados. Essas atividades foram as mais trabalhosas e demandaram grande parte de tempo, porém de vital importância para a pesquisa, pois por meio delas elegeram-se os assuntos que mais se identificaram com os objetivos a serem alcançados.

Os dados coletados por intermédio da pesquisa foram cotejados, de forma a extrair o material necessário para a compreensão do que é o policiamento comunitário, quais as ações implementadas e qual a percepção dos atores envolvidos no Estado do Amazonas.

### 1.12 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Trata-se de pesquisa que aborda aspectos da realidade social, que envolve temas relacionados à segurança pública, modelos e estratégias de policiamento. Encontramos dificuldades e limitações relacionadas à existência de pequeno número de fontes bibliográficas específicas relativas ao policiamento comunitário, percebemos, inclusive, que o tema segurança pública é tratado na maioria das vezes como subitem de estudos de criminologia, o que nos leva a afirmar que infelizmente ainda é tratado como pouco atrativo para a academia.

Curiosamente, também verificamos a ausência de interesse de alguns segmentos, que consideramos atores importantes, em contribuir com a pesquisa na

aplicação dos questionários e até mesmo em facilitar o acesso aos documentos específicos dos órgãos que compõem o sistema de segurança pública do Estado do Amazonas. Nesse sentido, na presente pesquisa o levantamento bibliográfico foi bastante privilegiado.

### 1.13 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em capítulos que apresentam matérias relevantes para a realização da pesquisa. Inicialmente, o capítulo um inclui a introdução e define os procedimentos metodológicos utilizados, incluindo a natureza da pesquisa, sua finalidade, os meios e fins utilizados, sujeito e o instrumento da pesquisa, bem como o tratamento dos dados e limitações do método utilizado.

No segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre segurança pública, policiamento comunitário, as experiências nacionais e internacionais; aborda-se também o atual modelo da polícia brasileira e as dificuldades das mudanças para um novo modelo.

O terceiro capítulo apresenta as iniciativas de policiamento comunitário no Amazonas, com análise sobre entrevista realizada com os atores envolvidos no sistema de segurança pública sobre sua percepção sobre o modelo de policiamento comunitário. A seguir, discorre-se sobre a conclusão dos resultados alcançados, as referências, bem como o apêndice são listados ao final do texto.

## **CAPÍTULO 2**

### **PROPOSIÇÕES CONCEITUAIS SOBRE SEGURANÇA PÚBLICA E POLICIAMENTO COMUNITÁRIO**

O presente capítulo se propõe a expor as bases teóricas que serão utilizadas no desenvolvimento da pesquisa. No sentido de facilitar este esforço, faz-se necessária sua organização em três partes distintas: A primeira delas objetiva apontar os conceitos mais gerais comumente utilizados na definição e importância da segurança pública para a sociedade moderna, discutindo fatores necessários para sua conceitualização, para, gradativamente, delimitar o objeto.

A segunda parte procura descrever sucintamente os principais fatores pertencentes à conceituação de policiamento comunitário, enfatizando seus aspectos fundamentais como estratégia organizacional, apontando as experiências nacionais e internacionais.

Finalmente, a terceira parte enfatiza o atual modelo de polícia no Brasil e as dificuldades de mudança para um novo modelo, abordando os atores envolvidos neste processo.

#### **2.1 SEGURANÇA PÚBLICA**

Viver em segurança é uma premissa básica em qualquer sociedade. Não há como dissociar a segurança de qualquer outra garantia fundamental ao indivíduo e de responsabilização estatal. Enumeram-se diversos problemas de ordem pessoal, patrimonial e coletiva que são gerados pela ausência de segurança pública (IPEA, 2005).

A demanda por segurança pública não é sazonal, regional ou obedece a classes sociais. Todos indistintamente e a qualquer tempo e local precisam sentir-se seguros, sob pena de que os custos econômicos dessa ausência possam influir diretamente no

bem estar social. Havendo maiores tensões sociais, certamente que será necessário um maior e melhor aparato policial. Sob quaisquer aspectos que se observem os crescentes índices de violência e criminalidade, principalmente nos grandes centros urbanos, é possível concluir que a segurança pública precisa contemplar mudanças e melhorias em sua atuação e repressão aos condicionantes da violência.

Melhorar o aparelhamento, treinamento, construir novos presídios e delegacias tem sido as alternativas mais comuns, buscadas pelos gestores públicos, entretanto, embora não sendo as mais eficazes, as mesmas têm encontrado respaldo em diversos setores da sociedade civil organizada e do poder público. Estas propostas têm demonstrado resultados pouco eficazes, pois atuam diretamente nas conseqüências da violência e insegurança pública. É preciso ir além dos problemas e falhas do sistema, situando a segurança pública de maneira clara e incisiva no combate as suas causas. Violência não é causa é conseqüência.

Crescendo de forma tão célere quanto os demais aspectos da sociedade moderna, a violência tem gerado inquietações em todos os níveis sociais, organizações e instituições, tanto públicas quanto privadas. Protestos, insatisfações, reivindicações, distúrbios sociais, delinqüências, crimes pela posse da terra e tantas outras formas de insurgências, mostram-se como indicativos de que a dinâmica social moderna exige uma segurança pública com igual dinâmica coercitiva. Impõe-se neste sentido a firme presença do Estado, por meio do poder de polícia oportunizar a paz social desejada.

A tentativa de buscar as causas do cometimento de crimes e da violência gerada tornou-se uma atividade árdua e complexa. Diversos fatores têm contribuindo para a criminalidade, resultado inquietações sociais e exigências crescentes por uma atuação mais eficaz do poder público.

No entanto, não se pode reduzir o problema da segurança pública apenas a criminalidade crescente. À medida que a quantidade de crimes e violências exige uma segurança pública mais eficiente, a tendência deverá ser por uma simplificação no trabalho policial tornando-o especializado na aplicação da lei, ou seja, com planejamento e inteligência.



Ao inserir o planejamento em suas ações é possível definir de forma objetiva os elementos constitutivos não apenas no cometimento do crime, mas principalmente as ações que viabilizem sua solução ou prevenção. Bayley e Skolnick (2006, p. 18) destacam essa postura ao analisar os resultados de uma pesquisa da *National Institute of Justice* sobre o que não funcionava no combate a criminalidade. Dentre os resultados ficou demonstrado que o aumento do número de policiais não reduzia a criminalidade, nem auxiliava na resolução dos crimes. Constatou-se ainda a dependência da cooperação comunitária para elucidar os crimes, considerando a pouca eficiência das investigações policiais.

Resultados semelhantes também foram alcançados em algumas pesquisas, citadas por Moore (2003, p. 128), em que a eficácia das principais táticas em que a polícia atualmente se baseia não surte o efeito desejado. Repostas rápidas nem sempre resultam na prisão dos criminosos, trabalhar apenas com as evidências da cena do crime não resolvem o crime e outras ações perdem sua eficácia quando analisados conjuntamente com outros aspectos.

Mesmo sabendo que na sociedade moderna a segurança pública tem sido vítima, tanto quanto outros aspectos, da falta de planejamento que direcione esforços principalmente a prevenção dos delitos, é preciso que o trabalho policial não esteja concentrado tanto na repressão.

Modernamente a segurança pública tem sido computada como item essencial e imprescindível na gestão pública, embora não desfrute na prática da mesma atenção que outros setores sociais. Sob este aspecto, Bayley (2002, p. 235) afirma que “o problema político que a polícia enfrenta está na raiz de um problema metodológico. Como ela pode mostrar que sua atuação fez com que algo não acontecesse? A maioria das instituições governamentais, tais como escolas, hospitais, correios e bombeiros provam seu valor pelo que fazem e divulgam. Os registros da atividade policial mantidos rotineiramente não provam que patrulhar e prender criminosos previne o crime”.

No Brasil, duas concepções dominam o debate sobre a violência e, conseqüentemente, exercem influência sobre as políticas de segurança pública (MESQUITA NETO E RICARDO, 2003, p. 77).

a) A transgressão as regras sociais são resultados de decisões pessoais tendo por objetivo lucros e benefícios fáceis. A resolução deste problema seria punir de forma alternativa o transgressor para modificar suas atitudes.

b) A violência tem como fator desencadeante as deturpações morais, psicológicas ou sociológicas, as quais inibem ou diminuem o domínio próprio e incitam a delinqüência. Neste caso, somente a prisão ou internação do infrator resolveria o problema.

Amparadas nestas concepções é que se fundamentam diversas ações na segurança pública que fortalecem o sistema de justiça criminal em detrimento ao contexto social, creditando ao indivíduo a responsabilidade e culpa pela transgressão. É preciso considerar que a violência, por vezes, é fruto de diversos fatores, sejam de ordem política, social ou econômica na qual a conduta desviante surge como resposta ou revolta as “condições de exclusão, marginalização, exploração ou dominação” (MESQUITA NETO E RICARDO, 2003, p. 80).

Sobre a consideração do contexto social como fator múltiplo desencadeante da violência, destaca-se a pesquisa de Wilson *apud* Cerqueira (1999) em que a prevenção criminosa pode centrar sua atenção em quatro categorias: pessoas, propriedades, lugares e eventos. O primeiro é formado por um grupo de risco onde se tem prostitutas, bêbados, drogados. O segundo é composto por habitações desocupadas, bancos, postos de gasolina. Os lugares classificam-se em vias de trânsito, regiões de povoamento popular e de negros e, centros de diversão. Por fim, os eventos esportivos, políticos e outros. Qualquer uma destas categorias está sob a influencia de risco quando submetida a determinadas situações. Identificando de antemão quais os possíveis locais onde se encontram estas categorias e as possíveis influencias geradoras de conflito e risco, a polícia poderá trabalhar preventivamente em relação ao crime. Outros fatores há que podem fomentar a ação delinqüente, como horário, dia da semana ou período do ano.

Outro paradigma que assola a segurança pública é a falta de recursos. Para muitos o problema da segurança tem relação direta com a falta de recursos. Todavia, apenas no Estado de São Paulo houve um incremento de 161% nas despesas com segurança pública de 1996 a 2001, passando de R\$ 1,8 bilhão para R\$ 4,7 bilhões.

No entanto, 88% do orçamento se destinavam a despesa com pessoal (MESQUITA NETO E RICARDO, 2003, p. 84).

Cerqueira *et al* (2007, p. 172) afirma que a própria instituição do Fundo Nacional de Segurança Pública – FNSP não se fez acompanhar de uma proposta de resultados a serem alcançados. A idéia dominante era que o aumento de recursos, viaturas e policiais resolveria o problema. Enquanto sobram cobranças por mais recursos faltam avaliações sérias e realistas sobre o efeito no acréscimo de uma viatura na redução dos índices de violência. É preciso considerar que os recursos sempre serão menores que as necessidades em qualquer área, sendo necessário uma mudança nesta lógica. Não se pode simplesmente “jogar dinheiro na lei e esperar resultados proporcionais” (BAYLEY E SKOLNICK, 2006, p. 18)

Conforme Dantas Filho (2004, p. 11) de um modo geral, os governantes não dão à devida prioridade a segurança pública, que se ressent, inclusive, da crise da falta de autoridade em todos os níveis. Não são alocados os recursos necessários para a renovação do aparato policial, normalmente obsoletos. A remuneração do pessoal de nível inferior é irrisória e a corrupção mina os alicerces dos órgãos de segurança pública.

Verifica-se desta forma que o grande desafio que se tornou a segurança pública, prescinde não de soluções paliativas, mas de um planejamento contínuo e aplicação desse planejamento na resolução dos delitos, nos resultados para a satisfação dos cidadãos. Ademais, essa delinqüência apresenta sua solução nas mudanças comportamentais e éticas da família, da sociedade e do Estado, objetivando sempre que o ato perpetrado à revelia de outrem não seja algo contumaz, repetitivo e visto com naturalidade.

Reconhecendo sob o princípio constitucional exposto no artigo 144 a participação da sociedade na consecução da segurança pública não se pode admitir sua passividade ante os problemas ou soluções implementadas, nem mesmo sendo apenas demandante do socorro público, mas sendo protagonista de uma segurança cidadã. Ao destacar a participação da sociedade se evidencia ainda que os fatos geradores da delinqüência estejam permeados no seio da comunidade, devendo-se, portanto tratá-los em sua nascente. Ao reconhecer que problemas relacionados à

segurança pública são permeados pelos laços que envolvem sociedade e estado, busca-se ampliar o debate, explicitando não apenas as causas, mas considerando toda a complexidade do tema. Não basta reduzir a segurança apenas a uma dimensão defensiva, desconsiderando outras variáveis envolvidas.

Este posicionamento se coaduna com a posição de Feltes (2003, p. 113) que afirma que “a polícia e a sociedade são interdependentes. Os acontecimentos no campo de um repercutem forçosamente no da outra”. Bayley (2002, p. 173) aprofunda ainda mais esta questão afirmando que “o relacionamento da polícia com a sociedade é recíproco, a sociedade molda o que a polícia é e a polícia influencia aquilo em que a sociedade pode se tornar”.

Outros reclames há que podem afirmar a ação isolada do Estado na segurança pública, desprezando a participação da comunidade e reforçando o modelo atual, que exaurido de soluções não consegue atender as demandas da sociedade. No entanto, é preciso que se avance para um novo projeto em segurança pública, que privilegie a participação, a cooperação, o compartilhamento de informações e principalmente da confiança. Somente um novo enfoque do tema, que ainda está por se construir, permitirá encarar um governo democrático da segurança.

Nesse contexto, em que novos conceitos e abordagens são feitos em todas as áreas do conhecimento visando o aprimoramento das atividades para melhor refletir a realidade, faz-se necessário repensar a função estatal de segurança pública. Segundo Dahmer (1988), para tal, torna-se imprescindível ampliar o foco da atuação policial, que atualmente se direciona apenas no controle dos processos em decorrência do modelo burocrático imposto, para um modelo gerencial moderno com ênfase nos resultados, ou seja, o atendimento às demandas sociais de segurança e a satisfação do cidadão, como ocorreu nas organizações policiais americanas e canadenses, sob a forma da alteração do policiamento reativo para o policiamento preventivo, em que o cidadão passou a ser visto como cliente dos serviços prestados pelo Estado.

A estrutura centralizadora, inquestionável e inflexível das organizações de segurança pública brasileira, “legado lusitano de domínio feudal” (MARIANO, 2004 p. 22), precisa ceder lugar a uma administração compatível com os tempos modernos em que eficiência dos resultados esteja associada ao compartilhamento das

responsabilidades, respeito aos direitos humanos, combate a criminalidade e exercício da cidadania, conforme prescreve a Constituição Federal.

Dentre as propostas de mudança do atual modelo tem-se o policiamento comunitário nos quais algumas das atividades de segurança pública, em especial a prevenção terciária (de natureza policial-ostensiva) e a repressão, têm ênfase na participação e satisfação dos cidadãos, na idéia de solução de problemas e na criação de parcerias efetivas com a comunidade.

## 2.2 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

Os princípios deste método de atuação policial evocam não a ação policial isolada, mas uma participação mais efetiva da comunidade no combate e prevenção aos crimes, sempre visando os resultados. Entretanto, apesar desse modelo ser oficialmente incentivado pelo governo federal do Brasil, quando do lançamento do Plano Nacional de Segurança Pública no ano de 2002, as experiências nos Estados Federados ainda não tem sido de grande expressividade, sendo mais recorrente em outros países, o que enseja a adequação desta estratégia na atuação das polícias estaduais, haja vista que a sua implantação constitui uma ação de cooperação do governo federal com os governos estaduais.

Destaque-se ainda que o policiamento comunitário não se constitui em uma estratégia recente. Este modelo já é adotado em alguns países sob diversos nomes, policiamento ostensivo, polícia cidadã, policiamento para resolução dos problemas e outros, mas sempre tendo como foco a aproximação com a comunidade. Mesmo reconhecendo que uma atuação preventiva no sentido de eliminar ou diminuir a efetividade dos riscos obtenha melhores resultados, o que se verifica atualmente é a ênfase sobre serviços solicitados, ou seja, sobre os aspectos repressivos da atividade policial.

## 2.2.1 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A evolução da criminalidade exige constante aperfeiçoamento dos equipamentos e conhecimentos policiais. Por outro lado, o policial deve ser permanentemente capacitado para servir bem a sua comunidade. É hoje consenso em todo o mundo que a eficiência da polícia está diretamente ligada a sua proximidade com a população e ao grau de confiança alcançado junto à comunidade.

Esta posição se coaduna com Tiscornia (1998, p.87) que enfatiza a necessidade de se pensar modelos de segurança pública para o horizonte da defesa dos direitos humanos, propondo-se a fazer o difícil e rigoroso exercício de reconhecer que os velhos modelos de segurança representam pontos de vista que limitam a visão do problema que dizem enfrentar.

Este desejo de mudança emana não apenas da sociedade que se sente insegura e requer melhorias, mas dos próprios policiais que aumentam sua participação em cursos e seminários no sentido de aperfeiçoar os serviços prestados, reconhecendo que de uma forma geral se estabeleceram novos padrões de conduta cada vez mais altos para o funcionamento das polícias (GREGORI, 1998 p.16).

Estrategicamente, o policiamento comunitário tem sido apresentado como alternativa capaz de modificar as estruturas e atuação policial, por meio da incorporação da sociedade que passaria a cooperar no trabalho de elaboração de ações que visem reduzir os índices de criminalidade. Seria a comunidade trabalhando em prol da comunidade. Este enfoque, longe de quaisquer simplismos se fundamenta, primeiramente, na cooperação enfatizada na Constituição Federal pela responsabilidade conjunta. Ademais, esta cooperação se coaduna com um projeto maior que visa reduzir não apenas os efeitos da criminalidade, mas principalmente as causas que a ensejam, devendo para isso ter-se um perfeito alinhamento entre a ação policial e sociedade.

Vislumbra-se neste processo de policiamento comunitário uma forma de humanização da força policial, com resgate de valores éticos, morais e sociais, pelo intercâmbio permanente entre as ações policiais com a sociedade, ou seja, o público

alvo da ação policial se fará presente com sugestões que melhorem o *modus operandi* da corporação. Essa complementaridade entre sociedade e trabalho policial é destacada por Skolnick e Bayley (2002, p. 11), onde “cada vez mais, tanto as forças policiais como as comunidades reconhecem quanto umas necessitam das outras”. É preciso que a transformação em uma força mais correspondente aos anseios da população, e orientada no sentido de uma relação mais próxima com a comunidade, seja real e não superficial o que irá acarretar uma expressiva mudança de filosofia, o reordenamento das prioridades e a maciça e potencial reestruturação das organizações policiais (FELTES, 2003, p. 118).

Para que ocorra uma interação crescente com a sociedade, com a implementação do policiamento comunitário é preciso conhecer e praticar os princípios que norteiam o modelo, os quais são resumidos em dez enunciados (SENASP, 2007 p. 46). Estes princípios devem servir como norteadores da conduta individual e institucional, considerando sempre que qualquer mudança não pode ocorrer de forma unilateral.

a) Filosofia e Estratégia Organizacional

Consiste na maneira de pensar e na crença de que as pessoas merecem influir no processo policial em troca de sua participação e apoio nas soluções para os problemas atuais da comunidade. Essa filosofia permite um estreitamento da cooperação entre polícia e sociedade para resolver os problemas que afligem a comunidade.

b) Comprometimento com a concessão de poder à comunidade

A comunidade passa a integrar a instituição policial como parceira dos direitos e responsabilidades, envolvida na identificação, priorização e solução dos problemas.

c) Policiamento descentralizado e personalizado

Dentro do novo contexto o policial deve atuar dentro da comunidade, respaldado pela mesma e reconhecido pelo serviço que presta. Somente o contato intensivo será capaz de promover este tipo de envolvimento pessoal.

d) Resolução preventiva de problemas, a curto e longo prazo

A atuação preventiva deve destacar-se na resolução dos problemas. A antecipação quanto à ocorrência criminal poderá evitar que futuros delitos sejam concretizados. Esta atuação é mais abrangente, pois exige um maior planejamento quanto às ações a serem realizadas, com captação de informação e interação comunitária quanto à perspectiva criminal ao longo do tempo.

e) Ética, legalidade, responsabilidade e confiança

A mudança de valores é um dos principais fundamentos do policiamento comunitário. Qualquer iniciativa que vise restaurar a confiança policial perante a sociedade não pode prescindir de um comportamento ético, dentro da legalidade e responsável. A observância destes valores encontra-se implícitos nas relações humanas, não escritos legalmente, mas devem ser respeitados e almejados por ambas as partes, para que haja uma perfeita harmonia cooperativa.

f) Extensão do mandato policial

A concessão de poder de polícia extensivo também deve ser um dos postulados imprescindíveis no policiamento comunitário. A autonomia policial deverá ser regida pela responsabilidade e atendimento aos diplomas legais, que visam à garantia da segurança em qualquer momento ou circunstância. Havendo necessidade a ação policial deve ser eficaz no combate aos delitos. Não deixar que o comportamento distorcido de alguns possa servir de modelo de vida a outros.

g) Ajuda para pessoas com necessidades específicas

Aqueles que por razões diversas encontram-se a margem do sistema, não sendo auto-suficientes ou em situação de risco devem ser considerados como merecedores de atenção especial, devido à potencialidade de que seu estado endêmico e passageiro possa tornar-se permanente. Incluem-se neste contexto os jovens, velhos, minorias, pobres, deficientes, sem teto e outros.

h) Criatividade e apoio básico

A valorização do indivíduo e sua formação também são fundamentais. Qualquer recurso tecnológico deverá ser utilizado de forma adicional a capacidade



humana de discernir as diversas situações que se apresentam no cotidiano da comunidade.

i) Mudança interna

Não poderá haver rigidez na estrutura organizacional, quanto às mudanças requeridas. Todos os setores, departamentos, normas, cursos, normas de conduta e outros procedimentos deverão se adaptar ao novo modelo organizacional.

j) Construção do Futuro

A construção do futuro se fará pela ação planejada e eficiente, com integração crescente entre a instituição policial e a comunidade. A conquista da confiança será respaldada pelos resultados obtidos, bem como pelas mudanças vislumbradas comportamentalmente e legalmente.

Mesmo tendo uma aparência de simplicidade, o policiamento comunitário é “algo difícil de caracterizar” sendo ainda “um processo ao invés de um produto” (SKOGAN e HARTNETT, 1988 p. 40). Não obstante quatro princípios podem ser observados em relação ao policiamento comunitário:

- 1) descentralização organizacional e reorientação do patrulhamento para facilitar a comunicação entre a polícia e o público,
- 2) um compromisso com o policiamento orientado e altamente focado na solução de problemas,
- 3) resposta ao público no que se refere ao desenvolvimento de táticas e estabelecimento de prioridades e
- 4) um compromisso baseado no auxílio à comunidade na solução de seus próprios problemas, mesmo aqueles de ordem não policial.

Estes aspectos ressaltam não apenas a execução do policiamento comunitário, mas uma abordagem cíclica e contínua, em que os resultados auferidos inicialmente serão avaliados e reavaliados, numa determinação de novos objetivos segundo as necessidades verificadas. Impõem-se ainda formas de avaliação da própria conduta

policial, ou seja, não se visa apenas os métodos ou processos legais, mas os operadores desses instrumentos (MOORE, 2003, p. 125).

Obviamente que a implantação de um novo sistema irá requerer uma nova postura de todos os atores envolvidos, Estado, instituições policiais e sociedade. Ao Estado caberá a legitimação do novo modelo, a qual será repassada as instituições policiais que passarão a adotar o novo modelo, com reformulações em sua postura gerencial para atrair a cooperação da sociedade em suas atividades.

De certo que a participação comunitária poderá criar laços cooperativos com a polícia na medida em que esta for capaz de identificar no novo modelo situações concretas de resolução dos problemas relacionados à criminalidade cotidianamente, bem como reduzir eventuais dissonâncias acumuladas ao longo do tempo. Compartilhar problemas com os demais envolvidos pode ser, para muitos, impensável. Mas, se for analisado de outro ponto de vista, pode ser entendido como uma grande cooperação. Afinal, o futuro da sociedade e o sucesso desta como instituição dependem de soluções criativas e, para isso, pode ser necessário quebrar a hierarquia de idéias, isto é, de polícia para cidadão, que sempre existiu. Outra vantagem refere-se ao comprometimento. Quando o poder é compartilhado, no geral as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e engajam-se no processo. Há aí um componente de cumplicidade. As pessoas sentem-se motivadas. Na sociedade agrícola e na industrial prevalecia à imposição, com funções distintas entre chefe e subordinados. A sociedade da informação requer outro tipo de relação, porque as pessoas informadas questionam, avaliam, criticam, idealizam e sugerem.

Ao analisar a potencialidade estratégica do policiamento comunitário, Feltes (2003 p. 110) enfatiza que isto decorre das mudanças que perpassam a sociedade moderna e nas quais “as fórmulas tradicionais de trabalho policial deixam cada vez mais de atingir seu objetivo”. Uma estratégia comunitária amplia a definição de polícia na qualidade de agência e de suas funções. Nesta nova concepção, as causas do crime são abordadas em suas múltiplas concepções, bem como as formas de combate. Ainda que estas mudanças não ocorram com a celeridade requerida ou observada em outras instituições, internamente, estas se configuram como um desafio organizacional, pois a rigidez estrutural que caracteriza a organização policial tende a dificultar o processo.

Moore (2003, p. 144) ressalta que a concepção estratégica do policiamento comunitário para solução de problemas necessita ter mecanismos de avaliação que fortaleçam a mudança de suas bases, não sendo possível conceber arranjos superficiais, sob pena de não se obter os resultados desejados ou tornar-se inviável economicamente no caso de um retrocesso organizacional. Como planejar estrategicamente o serviço policial requer um horizonte de longo prazo, às vezes décadas, este consiste num exercício de difícil resolução, pois diversos serão os atores e fatores envolvidos ao longo deste prazo, que poderão influir diretamente nos resultados.

No entanto, o policiamento comunitário não é uma estratégia do futuro (SENASP, 2007 p. 128). Os países de moderna tradição democrática, inclusive de cultura oriental, que ainda não adotaram, estão em processo de mudança. Mundialmente diversos países já têm incorporado em suas instituições policiais os pressupostos de interação com a comunidade. Decerto é que o policiamento comunitário possui variadas estratégias e táticas nas diversas regiões em que é utilizado, mas sempre buscando uma aproximação com os problemas comunitários, para promoção de uma melhor qualidade de vida.

As experiências de diversos países podem servir de parâmetro comparativo quanto à adoção do modelo de policiamento comunitário no sistema policial brasileiro, evidentemente desde que não se restrinjam as meras cópias que desprezam os fatores políticos, econômicos e culturais de cada sociedade. Nesse contexto, tem-se a necessidade de mudanças, pois o atual modelo não tem acompanhado com a devida celeridade as expectativas nem da sociedade, nem do governo, bem como dos próprios policiais.

### 2.2.2 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS E NACIONAIS

A necessidade e adoção de novos modelos de policiamento não se restringem ao Brasil, mas, alcança outras nações. Inúmeros países têm-se mostrado insatisfeitos com as metodologias adotadas pelas suas instituições, fazendo com que a discussão sobre o tema ocorra de forma mais ampla. O policiamento comunitário em todas as

suas vertentes e dimensões tem sido alternativa das mais recorrentes neste processo de melhoria no sistema policial. É preciso destacar dentre as iniciativas implementadas em cada país o componente cultural como fator preponderante na adoção do modelo. Ou seja, alguns aspectos são adaptados para atender aos anseios de cada região, respeitadas suas proporções econômicas, sociais e culturais.

Moore (2003, p. 137) afirma que os estilos de policiamento comunitário diferem de uma comunidade para outra, onde um padrão de qualidade em determinada comunidade pode não se refletir em sucesso quando aplicada em outra. A abordagem quanto à violência doméstica em Kansas pode ser completamente diferente quando aplicada em São Francisco ou Seattle. Este componente é importante, pois o modelo de policiamento comunitário não enseja uma série de atividades fixas e inflexíveis, mas uma orientação de ações policiais para obtenção de resultados mais eficientes.

O enfoque em novos modelos de policiamento precisa ser traduzido em pelo menos dois aspectos: procedimentos e resultados. É preciso conceber que uma nova metodologia de trabalho não se confunde com uma nova roupagem em velhos métodos, os quais se mostram ineficientes para atender seus objetivos sociais. A essência de uma inovação no modelo policial está em aplicar novas diretrizes, alterando não apenas a parte organizacional, mas principalmente as formas de relacionamento entre as partes envolvidas, neste caso, sociedade e polícia. Apresentando, por fim, resultados que possam ser avaliados, de forma contínua com correção das falhas e aperfeiçoamento constante.

As experiências com o policiamento comunitário não podem ser traduzidas sob um único programa. Diversas forças policiais tem implementado experiências nesta área, tanto nacional quanto internacionalmente, nem sempre agrupadas sob a mesma denominação, mas fundamentadas sob a lógica da aproximação com a comunidade e dos princípios da democracia. Mostra-se assim como um processo em construção, sujeito a crítica e ajustes, não se propondo ser uma visão consolidada e precisa no trato da violência.

### 2.2.2.1 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

Estados Unidos, Canadá, Japão são os primeiros países que registram experiências com o policiamento comunitário. Com base nas experiências desses países, algumas instituições policiais nacionais passaram a implementar um policiamento mais próximo a comunidade.

Respeitadas as devidas proporções o modelo de policiamento comunitário conseguiu alcançar resultados satisfatórios, nos diversos países em que foram implementados. Certamente que outras iniciativas podem se constituir como exemplo do modelo comunitário, todavia, as experiências citadas mostram êxitos, principalmente quanto aos seus resultados.

#### a) Estados Unidos da América

A Polícia Comunitária é um conceito que surgiu inicialmente no oeste dos Estados Unidos, mais precisamente na Califórnia, e transferiu-se para o Leste e o Nordeste, até atingir o Estado de Nova York.

A decadência urbana de Nova York desenvolvera-se de maneira lenta e constante ao longo das décadas de 1970 e 1980, diante da tolerância com a desordem e os pequenos ilícitos, onde as pichações não eram reprimidas, as gangues se proliferavam, tolerância à permanência dos sem-teto em espaços públicos, como metrô, parques e praças, e lá fizessem suas necessidades. Ingressar no metrô sem o pagamento da passagem, pulando a catraca, quase não eram mais reprimidos. Todos estes fatores fomentavam o aumento constante da criminalidade, gerando outras situações de risco.

Uma das experiências mais marcantes no policiamento comunitário americano foi a campanha denominada de tolerância zero, proposta pelo então Prefeito de Nova York na década de 90, Rudolph Giuliani. Por meio desta campanha os delitos de menor gravidade deveriam ser coibidos pela potencialidade de se tornarem de maior gravidade. Ilícitos como infrações de trânsito, pichações, embriagues, não pagamento

do metrô, comportamento de moradores de rua passaram a ser coibidos, com a presença de policiais em pontos estratégicos da cidade. A idéia principal desta campanha era que todos tinham direito a um ambiente livre de pichações, drogas, ambiente seguro individual e coletivamente. Para alcançar estes resultados deveria haver uma mudança em relação às expectativas, inicialmente das autoridades e conseqüentemente da sociedade.

Inicialmente a campanha não obteve a credibilidade nem dos próprios policiais que já tinham incorporado o hábito de deixar sem punição os delitos de menor gravidade, sem envolver-se em questões desse tipo. Em contrapartida a população também observava com descrédito a atitude e conivência dos policiais em relação ao crescimento da violência. Foi preciso mudar o comportamento interno dos policiais para que a sociedade aderisse a campanha e passasse a não admitir pequenos desvios de conduta. O resultado foi que este programa reduziu em quase 70% a criminalidade na cidade de Nova York (SENASP, 2007 p. 59).

Adicionalmente ao programa Tolerância Zero foi viabilizado ainda o programa denominado de Janelas Quebradas, segundo o qual uma janela quebrada deveria ser consertada o mais rápido possível sob pena de que a intensificação da falta de zelo com os bens comunitários afugentassem as pessoas de bem e atraíssem indivíduos perigosos. A falta de cuidado com os bens públicos ou particulares era vista ainda como a ausência do poder público, bem como falta de interesse e responsabilidade para com a comunidade.

Aqueles que praticavam pequenos delitos eram punidos apenas com serviços comunitários, sequer eram intimados a comparecer em juízo, numa clara demonstração de descrédito da instituição e desilusão dos próprios policiais. Com a mudança de atitude, pelo novo modelo de policiamento, o não comparecimento passou a ser punido com prisão. O que poderia parecer, em um primeiro momento, algo com que a polícia sequer deveria se preocupar, era, na verdade, uma janela quebrada, que reduzia a qualidade de vida da comunidade, bem como as possibilidades econômicas e sociais de toda comunidade. Um passo seguinte ao policiamento mais ostensivo, foi o envolvimento gradativo da polícia nos assuntos de interesse da comunidade. Willian Bratton, ex-chefe de polícia de Nova York na gestão Giuliani adotou um sistema denominado de 3P (GIRÔTO, 2003):

- Parceria com a comunidade, recebendo sugestões e auxílio para melhorar o policiamento;
- Problemas resolvidos, com viaturas, comunicações, armas, etc., e resultados divulgados;
- Prevenção maior, com planejamento, visando à diminuição dos crimes.

Este sistema substituiu o sistema de 3R, considerado mais reativo, com menor envolvimento da comunidade e sem uma análise mais profunda das causas da ocorrência policial. O sistema 3R era baseado em: 1) reação rápida após o crime, sem analisar os problemas originários; 2) ronda preventiva aleatória, como se não houvesse objetivo; 3) repressão investigativa, ocupando-se do fato ocorrido. Com o envolvimento da comunidade, a polícia passou a divulgar os resultados de seu trabalho, não apenas reprimindo os delitos, mas planejando para que o crime não ocorresse.

#### b) Canadá

A falta de prestígio da instituição policial pela população obrigou as autoridades canadenses a mudarem seu posicionamento com relação ao combate ao crime. “A implantação da polícia comunitária canadense durou 8 anos e demandou medidas de natureza administrativa, operacional, mas principalmente a mudança na filosofia de trabalho com nova educação de todos os policiais (SENASP, 2007 p. 61)”.

Neste país, o policiamento comunitário substituiu o policiamento de controle do crime profissional como ideologia predominante e modelo organizacional de policiamento progressivo. Copiou a experiência do EUA devido à proximidade dos dois países. Ao mesmo tempo, tendo em vista sua situação política cultural, o Canadá observa e copia de perto a experiência britânica (GIRÔTO, 2003).

Por meio de divisões territoriais em distritos policiais e os distritos em pequenas vizinhanças, busca-se transmitir uma sensação de proximidade com a população, onde o policial deve conhecer as pessoas e todos os problemas do bairro.

O tratamento quanto às informações também tem outro aspecto de destaque, mesmo que estas tenham origem de prostitutas ou moradores de rua. Somente em último recurso é que se utiliza a arma para resolver qualquer ocorrência.

O policiamento comunitário no Canadá pressupõe flexibilidade na estrutura policial; descentralização do comando na prestação de serviços; abertura na comunicação eficaz com o público e dentro da força, medidas de desempenho e produtividade que considerem não apenas estatísticas de criminalidade e redução de crime; cotas de cumprimento de lei, mas, também, objetivos definidos e expectativas orientadas à comunidade (GIRÔTO, 2003). Durante os treinamentos os policiais são treinados para o cumprimento das leis escritas e não escritas, ou seja, aquelas que podem fomentar o bom relacionamento e a cordialidade com a comunidade.

### c) Japão

Devido suas características culturais o Japão tem arraigado em sua estrutura policial o sistema comunitário, com 40% de seu efetivo destinado a esse programa (SENASP, 2007 p. 65). Todos, sociedade, família e governo têm responsabilidade na prevenção do crime, devendo-se participar de forma integral para a não ocorrência.

Com o Chuzaisho o modelo japonês baseia-se na visualização do policial através dos postos de policiais e na sua interligação através de patrulhas a pé, em bicicleta ou motoneta. Estes postos são fornecidos pela prefeitura que paga o fornecimento de água, energia, telefone, gás e manutenção predial. Na ausência do policial, a esposa se encarrega de atender as chamadas via rádio, telefone, fax e pessoas que buscam auxílio. Este atendimento é recompensado por uma diferença salarial ao policial. É considerado um posto policial, existindo mais de 8.500 em todo o Japão, estando vinculado diretamente a um *Police Station* (Cia) do distrito policial onde atua.

O Koban tem sua instalação em áreas de maior demanda policial, com estrutura física e humana necessários ao atendimento das ocorrências daquela região. A rotatividade da equipe que integra um Koban é de 2 a 5 anos, sendo relevante a



permanência pelo tempo mínimo regular para que ocorra uma integração com a comunidade.

No Koban trabalham equipes compostas por 3 ou mais policiais, conforme seu grau de importância, cobrindo às 24 horas do dia em sistema de rodízio por turnos de 08, 12 ou até mesmo 24 horas, o que é mais comum (SENASP, 2007 p. 67). Em geral as atividades são divididas por equipes que desempenham funções de atendimento ao público, rádio e patrulhamento a pé, de bicicleta ou mesmo motocicletas, através das quais sabem o número de residências, comércios, estrangeiros residentes, enfim um controle detalhado daquela pequena área uma vez que o controle das ocorrências é de responsabilidade dos integrantes daquele Koban.

#### 2.2.2.2 EXPERIÊNCIAS NACIONAIS

No Brasil a implantação do policiamento comunitário espelhado em alguns projetos de sucesso no combate ao crime foi realizada por meio do Grupamento de Policiamento em Áreas Especiais (Gpae), adotado no Rio de Janeiro na comunidade de morros da Zona Sul, e do *Fica Vivo*, no Morro das Pedras, em Belo Horizonte Estes projetos causam alento de que é possível uma reordenação na situação ora existente, tanto no aspecto do enfrentamento como na resposta do meio à nova abordagem. A característica deste novo enfoque está no novo modo de atuação policial, com uma participação ativa e coordenada da população, e no estudo profundo da origem do problema – a sociedade (SKOLNICK E BAYLEY, 2002 *apud* RICCIO, ZOUAIN, ZAMITH, 2006). Outra iniciativa neste sentido é o programa desenvolvido em Diadema, município de São Paulo. A compreensão e análise sobre a dinâmica do crime no município, possibilitaram a redução dos índices de violência. Isso só foi possível com a ampla participação e articulação de diversos órgãos e instituições.

Neste contexto, a adoção de uma nova perspectiva relativa ao tema da segurança se torna importante à medida que as conseqüências geradas pela violência influenciam a sociedade de hoje, e principalmente o futuro desta. Estabelecer uma

nova perspectiva de desenvolvimento policial evidencia não apenas aspectos econômicos, mas fundamentalmente sociais e humanos.

A experiência brasileira em policiamento comunitário ainda é praticamente inexistente, considerando todos os aspectos envolvidos neste sentido, o que demonstra um vasto campo experimental para implementação deste modelo. Não obstante, algumas iniciativas, em estado embrionário podem ser destacadas, não como modelos completos de policiamento comunitário, mas como tentativas de melhorar o modelo existente. A maioria desses programas encontra-se em desenvolvimento, não havendo, contudo, registros disponíveis ao público que demonstrem os instrumentos avaliativos quanto aos resultados alcançados.

#### a) Paraná

O Estado do Paraná possui uma das iniciativas mais antigas em relação ao policiamento comunitário. Em 1980, foi implantando o Projeto Povo – Policiamento Ostensivo Volante que visava tornar o serviço policial mais conhecido da sociedade, bem como estreitar os laços relacionais dessa proximidade. A intensificação do policiamento em áreas consideradas críticas, bem como o crescente envolvimento da comunidade local, nas causas originárias das ocorrências fizeram com que o número de crimes fosse reduzido, uma vez que a polícia passou a atuar de forma preventiva.

A presença policial fez-se presente também em pontos estratégicos reconhecidos pela população, maior efetivo nas rondas periódicas realizadas a pé, para que a população passasse a reconhecer os policiais responsáveis por aquele setor e assim um envolvimento maior entre as partes. O uso de equipamentos tecnológicos, como aparelho celular, rádio, e condução permitiam maior agilidade na resolução dos problemas daquela comunidade, que passou a ter maior conhecimento sobre as ações da polícia e sugerir alternativas de segurança por meio dos Conselhos Comunitários de Segurança (CRUZ, 1998 p. 45 *apud* GIROTÔ, 2003).

## b) São Paulo

Uma das iniciativas mais desenvolvidas sobre policiamento comunitário em São Paulo encontra-se no município de Ribeirão Preto, implementado desde 1990. As bases deste projeto foram lançadas por meio da criação dos Conselhos de Segurança e das Bases de Segurança Comunitária, visando obter o apoio da população frente às necessidades percebidas como mais urgentes na área policial.

À priori destaca-se que este projeto foi desenvolvido não pelo aumento de recursos financeiros, mas pela sua ausência, o que obrigou a Secretaria de Segurança a buscar alternativas que melhorassem seu desempenho frente ao crescente número de ocorrências criminais. A iniciativa apresentou resultados tão expressivos que foi destaque no I Congresso Internacional “Polícia e Comunidade” e durante as comemorações do 160º aniversário de criação da Polícia Militar do Estado de São Paulo (CRUZ, 1998 p. 46 *apud* GIROTÔ, 2003).

De forma prática, o que se realizou em Ribeirão Preto serviu como modelo para outras regiões do Estado, sendo que em outubro de 1993 o comando de Policiamento Metropolitano de São Paulo implantou o Radiopatrulhamento Comunitário (RPC), para ser desenvolvido por todas as unidades a eles subordinadas.

Para reforçar o modelo implantado a Polícia Metropolitana de São Paulo criou uma Comissão de Assessoramento para Implantação do Policiamento Comunitário, em 30 de setembro de 1997, com a missão de realizar pelo menos duas reuniões semanais com todas as entidades civis e unidades policiais envolvidas nesse programa, realizando ainda cursos, estágios, visitas, elaboração de apostilas, folhetos, cartilhas, elaboração do perfil do policial comunitário e estabelecimento de projetos para construção das bases comunitárias de segurança. Participam dessa comissão a Ordem dos Advogados do Brasil, presidência de Conselhos Comunitários de Segurança, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Câmara Municipal de São Paulo, Conselho-Geral da Comunidade, Comandante de unidades policiais, etc. São mais de cinquenta entidades participando (GIRÔTO, 2003).

Em Diadema, município de São Paulo também houve uma experiência em relação ao policiamento comunitário, com participação de diversos setores da comunidade e das instituições públicas. Em 1999 a taxa de homicídios era de 110,32

por 100 mil habitantes, números que são comparados a países que convivem com guerra civil de forma permanente. Para tentar diminuir este problema, foi feito um mapeamento da criminalidade na cidade, onde se verificou que 50% dos homicídios tinham forte relação com bebida alcoólica e atividades noturnas. Posteriormente foi aprovada pela Câmara Municipal uma lei que restringia o horário de funcionamento dos bares e casas noturnas, tendo esta aprovação de 87% da população.

Projetos da área social e educacional foram implantados com o objetivo de reforçar as ações preventivas, bem como estimular a participação comunitária nas ações policiais. O resultado foi a redução do número de homicídios, roubo de veículos e furtos (FILIPPI JUNIOR, 2006 p. 156). Uma das iniciativas que cooperaram nesta redução foi a criação do Conselho Municipal de Segurança que contava com a participação dos diversos segmentos da sociedade, tais como, empresários, trabalhadores, autoridades religiosas, polícia militar, polícia civil e prefeitura. Este conselho realizava reuniões mensais para debater e analisar o problema da segurança pública no município, bem como discutir possíveis ações neste sentido.

### c) Rio de Janeiro

O isolamento dentro da própria corporação a que foi submetida uma iniciativa de policiamento comunitário implantada na Polícia Militar do Rio de Janeiro no início dos anos 90 não permitiu resultados mais expressivos, o que terminou gerando uma desconfiança na população.

Inicialmente foi selecionado um efetivo de 60 policiais recém formados em cursos que abordavam o novo modelo de policiamento, os quais deveriam atuar em áreas específicas como Grajaú, Urca, Alto da Boa Vista, Pedra da Guanabara e Laranjeiras. Mesmo tendo o apoio de organizações não-governamentais como o Viva Rio, o projeto não passou de seu estado embrionário (MUSUMECI, 1996 p. 8).

### 2.3 O MODELO ATUAL DA POLÍCIA BRASILEIRA

O atual modelo de policial brasileiro caracteriza-se por sua estrutura rígida, com forte centralização burocrática, estabelecimento de regras para a coordenação das ações dos membros organizacionais, aplicação de técnicas pré-estabelecidas e um circuito de informações hierárquico vertical que impossibilita a flexibilização e implementação de vários projetos (MARINHO, 2002 p.77).

A finalidade do poder de polícia é a proteção ao interesse público no seu sentido amplo. Nesse interesse superior da comunidade entram não só os valores materiais como, também, o patrimônio moral e espiritual do povo, expresso na tradição, nas instituições e nas aspirações nacionais da maioria que sustenta o regime político adotado e consagrado na Constituição<sup>1</sup> e na ordem jurídica vigente.

Pesquisa realizada pelo IPEA (2005) analisa as variáveis do ambiente interno quanto externo do atual modelo policial brasileiro que terminam por contribuir pela burocratização do sistema e ineficácia dos resultados:

- O aumento da violência e da sensação de insegurança – expressos pela elevação da taxa de vítimas de homicídios no país nos últimos anos e pelo número crescente das empresas de segurança privada;
- Aumento dos conflitos no campo e, conseqüente impunidade dos infratores.
- Violência policial e carcerária possui altas taxas de mortalidade.

---

<sup>1</sup> Em regra, o exercício da atribuição de polícia compete à entidade a quem a Constituição outorga a competência para legislar. Assim, cabe à União o exercício dessa atribuição no que concerne à neutralização, ao exercício das profissões e à entrada, extradição e expulsão de estrangeiros, dado que a ela se atribui a respectiva competência legislativa (CF, art. 22 ). Cabe ao Município o exercício da polícia administrativa em tudo o que de interesse, se lhe atribui a correspondente atuação legislativa ( CF, art. 30, I ). Ao Estado – Membro cabe o desempenho dessa atividade em relação às matérias remanescentes, em face do fato de que sobre elas pode legislar (CF, art. 25, § 1º). Assim, se o exercício da atribuição de polícia não for do Município nem da União, é do Estado – Membro, salvo se couber ao Distrito Federal. Ao Distrito Federal cabe exercer as atribuições de polícia que tocam aos Estados federados e ao Município, dado que em seu território exerce as competências estaduais e municipais, consoante estatui o art. 32, § 1º , da Constituição Federal.

- Esgotamento do sistema prisional como instrumento capaz de reeducar ou ressocializar o detento.
- Informações são insuficientes para analisar e propor soluções para a segurança pública.

Lemgruber *et al* (2003 p. 61) afirma que a extrema burocratização e centralização dos processos decisórios resultam em perdas de eficácia não só para as ações policiais cotidianas, mas também para os instrumentos formais de controle interno. Será preciso alterar esta estrutura, concedendo mais agilidade ao serviço policial, utilizando principalmente de técnicas de prevenção a criminalidade.

Adicionalmente a estes problemas, outros são apontados como empecilhos ao avanço de sistema de segurança pública brasileira. De acordo Cruz e Batitucci (2007, p. 205) são necessárias à adoção de um gerenciamento mais moderno nas organizações policiais a partir da identificação de deficiências crônicas em ambas as polícias brasileiras, a saber:

- Ausência de planejamento;
- Recrutamento e formação deficientes de recursos humanos;
- Abandono das atividades periciais;
- Controle externo deficiente;
- Delimitação irracional das circunscrições de atuação, etc.

Para resolver estas deficiências as propostas contidas no Plano Nacional de Segurança Pública alcançam as seguintes dimensões:

- Implantação do policiamento comunitário;
- Controle rigoroso do uso da força letal;
- Redução do efetivo nas áreas administrativas;
- Autonomia dos órgãos periciais;
- Extinção das carceragens das delegacias.

Num contexto mais amplo estas medidas visam dotar de maior eficiência as instituições de segurança pública no país, e conseqüentemente reduzir os índices de impunidade. Complementarmente a estes dispositivos tem-se a proposta de criação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) que visa ser um instrumento de modernização das organizações policiais brasileiras.

Mesmo tendo denominação semelhante ao Sistema Único de Saúde (SUS) o programa voltado para a segurança pública difere consideravelmente em diversos parâmetros, principalmente com relação ao financiamento das ações a serem desenvolvidas pelos órgãos policiais. Se o primeiro possui dotações orçamentárias vinculadas ao orçamento do executivo, o segundo não propõe qualquer alternativa neste sentido.

Sua concepção está baseada tão somente na maior interação entre as organizações policiais estaduais e destas com as instituições federais, além do Ministério Público e do Judiciário. Em termos institucionais, o SUSP consubstancia-se na implantação, por parte dos governos estaduais, de academias policiais unificadas, de órgãos de informação e inteligência unificados, de corregedorias de polícia únicas, de ouvidorias de polícias autônomas e independentes.

Com estas características se verifica inicialmente a necessidade primeiramente interna, para que mudanças externas sejam perceptíveis. No entanto, é importante reconhecer que o atual modelo policial brasileiro tem deixado muito a desejar no alcance dos resultados esperados, tanto pela sociedade quanto pela própria instituição. Não obstante a imprescindibilidade de mudanças no modelo, cultura e estratégia organizacional na polícia brasileira é preciso destacar que o modelo de policiamento comunitário por si não se constitui como saída única aos problemas da realidade nacional. Este modelo poderá ou não obter resultados satisfatórios, conquanto, sejam aplicadas de forma incisiva as devidas mudanças institucionais, humanas e estruturais necessárias. Mariano (2004, P. 125) afirma que quaisquer mudanças no sistema policial deverão se fazer acompanhar de diversas alterações, sendo impossível conceber estruturas, códigos, regras, vícios e culturas autoridades criadas no período do Brasil império e fortalecidas nos períodos ditatoriais da República.

Nesse contexto, é imperioso ter bastante sedimentado o conceito de democracia, sendo, portanto, necessária uma nova concepção de ordem pública, em que a participação e o exercício da cidadania sejam os novos referenciais.

#### 2.4 DIFICULDADES DAS MUDANÇAS PARA O NOVO MODELO

Não há como promover mudanças significativas na estrutura policial brasileira se não for acompanhada de uma alteração da percepção dos atores envolvidos no modelo vigente. A princípio porque o atual modelo não consegue responder as demandas sociais ou mesmo acompanhar as mudanças contemporâneas de abordagem criminal. É impossível dissociar as alterações sociais com a necessidade de um novo modelo de policiamento. As medidas tomadas de ordem administrativa pelo Estado, para a efetivação dessas mudanças como a preocupação com a formação policial, melhoramento do salário, surgimento de várias funções administrativas, hierarquização e controle do Estado sobre o trabalho policial, a divisão do trabalho policial, escolas de preparação das novas funções (oficiais, por exemplo) e entre outras, podem ser consideradas como um avanço neste sentido, mas ainda mostram-se incapazes de alcançar os resultados esperados.

Os atuais debates tem se concentrado na dinâmica do crime, suas vertentes sociológicas e econômicas. Contudo, é preciso avançar, considerando uma perspectiva mais abrangente. Também é preciso reconhecer que o atual modelo é fruto de um processo histórico, econômico e social. Como exemplo, a polícia militar do Rio de Janeiro foi criada a partir de um batalhão do exército (COSTA, 2004 p.68). Somente a partir da Constituição Federal de 1988 é que a polícia transpassou o modelo de segurança interna, que tinha a “subversão e ameaça comunista” (CARUSO *et al*, 2006, p. 106) como foco para um modelo mais harmônico e consensual para provimento da segurança.

Certamente que alterações nos marcos legais, possibilitaram remodelar o trabalho policial, não sendo, contudo, a única variável a ser considerada. É impossível dissociar quaisquer mudanças no sistema policial sem que ocorram sistematicamente mudanças comportamentais nos demais atores sociais desse processo, que são: sociedade civil e instituições políticas. Estas exercem grande influência sobre o trabalho policial.



A sociedade política tem como escopo principal em relação ao trabalho policial as atribuições que lhe são impostas, de forma irrecusável, pela Constituição Federal. Desta forma, mesmo sendo controladas e organizadas pelos estados, sua estrutura emana de uma instância superior (COSTA, 2004 p. 83). Portanto, para que se proceda a alterações no modelo vigente, serão necessárias iniciativas propostas pelas instituições políticas.

Sobre a sociedade, o resgate e o fortalecimento das relações com o sistema policial perpassam pela “recuperação da imagem pública da organização” (DIAS NETO, 2003 p. 26), decorrentes da desconfiança, descrédito e medo pela população. Pesquisa realizada com a população do Rio de Janeiro sobre a confiabilidade das polícias civil e militar obteve média inferior a cinco, numa escala de zero a dez (LEMGRUBER *et al*, 2003 p. 43). A percepção da sociedade em relação ao trabalho policial precisa ser recuperada por práticas que não realimentem este processo.

Mesmo não sendo um modelo inédito a base para a adoção de um policiamento comunitário requer a fuga do atual modelo na busca de um serviço policial mais completo, tendo sempre em primeira perspectiva a aproximação da sociedade. Neste contexto, a atitude policial é pró-ativa e não reativa, pois as causas geradoras das ocorrências deverão dispor da mesma atenção que seus efeitos.

Bayley e Skolnick (2006, p.223) afirmam que talvez os maiores obstáculos à implementação de uma política de prevenção do crime voltada para a comunidade, sejam aqueles encontrados dentro das organizações de polícia tradicionais. Toda e qualquer organização resiste a mudanças, mas é difícil imaginar uma mais resistente do que a polícia. O departamento de polícia típico tem um arranjo burocrático de cultura fechada, separatista, contrária a qualquer entrada pelas portas laterais, tendente a diferenciar polícia e comunidade e a desconfiar de qualquer iniciativa externa.

Em geral a resistência a mudanças deve-se as incertezas quanto ao futuro. Todavia, estas incertezas não podem contrapor-se as mudanças que se fizerem necessárias, podendo ser atenuadas através de um planejamento sistemático das várias situações. No ambiente policial, o momento é de novos desafios e de novas incertezas, não por gosto ou vontade unilateral de seus membros, mas porque existe

uma realidade avassaladora e complexa que impõe novos comportamentos. É como um jogo novo, onde muitas das habilidades e comportamentos tradicionais, considerados como os mais confiáveis, podem ser os maiores obstáculos.

Evidentemente que novas adaptações são questões difíceis, constituindo-se desafios que demandam mudança em atitudes, comportamentos e valores, onde a maior restrição não é o tempo, mas sim a vontade. Precisa-se aprender e colocar o esforço onde se pode fazer a diferença, sendo o momento de desafiar o estado das coisas. É o momento de abertura, lembrando sempre que abertura não requer simplesmente a disposição de exteriorizar seus pensamentos e opiniões, requer também a vontade de escutar de forma aberta, sem conceitos pré-estabelecidos, reconhecendo a existência de diferentes visões e, se necessário for, mudar de opinião.

De todas as inovações requeridas para mudar a atual estrutura policial brasileira, adaptando-a a um modelo mais próximo a comunidade, certamente que o envolvimento da sociedade civil, alheia ao ambiente policial é o mais controvertido e difícil de aceitar. Para Bayley e Skolnick (2006, p.223) o envolvimento policial com a comunidade pode auxiliar na redução das ocorrências criminais antes que os problemas virem crimes. Ainda que colabore para melhorar a percepção da sociedade em relação a policia, o policiamento comunitário deve ser visto como uma técnica mais ampla em relação ao policiamento tradicional.

Neste aspecto, a reestruturação e a possibilidade de implantação de um novo modelo de gestão causam dúvidas que são difíceis de serem respondidas e gerenciadas, e mais do que isso, impõe uma nova ordem que é capaz de obrigar a uma mudança muito mais profunda do que apenas na maneira de se fazer segurança. Por um lado, a descentralização gerará autonomia que, se não demarcada, trará conseqüências inversas do que se deseja. Por outro, há que se contrapor com normas para gerar limites e incutir a presença do Estado sobre aqueles que irão atuar em nome dele. Portanto, o alcance de uma alteração organizacional pode reiterar conscientemente que é possível implantar políticas públicas com uma aproximação maior das comunidades.

### **CAPÍTULO 3**

## **INICIATIVAS NO AMAZONAS E A PERCEPÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS**

Este capítulo tem por objetivo abordar as iniciativas de policiamento comunitário no Amazonas, por meio de ações previstas no projeto de revitalização do sistema de segurança pública do Estado do Amazonas, lançado em 2007.

O policiamento comunitário tem suas ações desenvolvidas caracteristicamente pela Polícia Militar, a quem cabe a tarefa do policiamento ostensivo, não havendo historicamente maior envolvimento da polícia civil, a quem cabe as funções de polícia judiciária. Este distanciamento não significa omissão, mas que a área de atuação da polícia militar é mais próxima a comunidade, devido ao seu caráter presencial, mais visível, com vistas a prevenção do crime. Essa proximidade permite que, em geral, a polícia militar conviva e conheça os problemas comunitários na área de segurança da região onde atue. Este contato direto e a comunicação mais frequente com a comunidade podem contribuir para um ajustamento das expectativas sociais em relação à polícia, de forma a desmistificar a aura de que a polícia só deve ser lembrada nos momentos de conflito, sendo salutar, portanto, que a proximidade com a polícia se torne algo comum, corriqueiro e que deve ocorrer independentemente dos momentos de crise na sociedade.

Conciliar tantas demandas, a princípio, parece um grande desafio a ser vencido para implantação do policiamento comunitário, no entanto, a interação cotidiana pode demonstrar que o atendimento as expectativas de ambas partes, sociedade e instituição policial, pode ser suprido pela troca de informações e estabelecimento mútuo de confiança. Tal procedimento revela ainda a necessidade de se utilizar métodos que revelem maior consistência no processo de análise e identificação de problemas da área de segurança.

Devido suas dimensões continentais, o Estado do Amazonas também apresenta problemas da mesma ordem. Coexiste ao mesmo tempo o Amazonas agrícola, o industrial, o urbano, o rural, do luxo, do desemprego e da insegurança. O fato é que

se tem uma situação de insegurança, impulsionada por anomalias sociais que sempre existiram, sendo agravada mais recentemente por outros fatores, geralmente mais comuns às grandes metrópoles. Considerando todos estes aspectos faz-se necessário conhecer as iniciativas em relação ao policiamento comunitário no Estado do Amazonas, enquanto modelo estratégico para reduzir os índices de criminalidade. Ademais, a busca por soluções que minimizem esta situação requer um empenho não apenas do poder público, pois este deve atuar como direcionador, contudo, faz-se necessário a participação de todos os setores da sociedade, a fim de que a insegurança pública não seja achada como normal (SANTIAGO, 2003).

Para Monteiro Neto (2004) a criminalidade no Amazonas vem crescendo de forma estarrecedora, enquanto a polícia amazonense desenrola-se na prática de sua atividade em conhecimentos adquiridos na rotina do serviço e desvinculados dos ideais de justiça. É, portanto, indispensável a modificação nas estruturas das polícias, com monitoramento, formação de pessoal e incentivos à competência. Uma eficaz política de segurança requer novas estratégias, novas leis e novos modelos de repressão ao crime, com programas preventivos de inspiração político-social.

### 3.1 SISTEMA ÚNICO DE SEGURANÇA PÚBLICA – SUSP

Não recente, a segurança pública no Brasil encontra sérias dificuldades para combater os índices criminais que tendem a crescer não apenas nos grandes centros urbanos, mas em quaisquer localidades. Incorporadas as dificuldades de ordem econômica e social encontra-se a de planejamento estratégico que possibilite perspectivas mais realistas quanto a mudanças no modelo policial brasileiro.

Uma proposta para mudar este cenário foi o Projeto Segurança Pública para o Brasil em 2002, do então candidato a Presidência da República, Luiz Inácio Lula da Silva. Segundo este documento, as propostas deveriam ser conduzidas por um órgão gestor, que coordenaria as atividades de um sistema integrado e unificado nas três esferas de governo, federal, estadual e municipal (MARIANO, 2004 p. 126).

O Sistema Único de Segurança Pública – SUSP está baseado nas ações convergentes de sete eixos estratégicos: gestão do conhecimento, reorganização institucional, formação e valorização profissional, prevenção, estruturação da perícia, controle externo e participação social e programas de redução.

Ressalte-se que mais do que integrar as ações na área de segurança pública, o SUSP tem por finalidade alterar o sistema atual em que a responsabilidade pelo setor de segurança pública é concentrada nos estados federados, com pouca participação da União e exclusão dos municípios. A participação da comunidade, que também é um dos princípios fundadores do novo modelo de polícia, demonstra uma mudança na concepção da segurança pública. Essa participação poderá ser efetivada por meio dos Conselhos Comunitários de Segurança, com participação dos titulares das polícias civil e militar, bem como pessoas ligadas a entidades associativas que representem os moradores da comunidade, bem como outros líderes comunitários que residem, trabalham ou estudam na área de circunscrição do respectivo Conselho.

De acordo com Mariano (2004, p. 128) apesar da eficiente proposta do SUSP a articulação com os governadores não se processou de maneira a conservar e manter as reformas que o projeto propunha, optando-se por um formato superficial. Quando da assinatura do protocolo de intenções, este continha apenas seis cláusulas que de forma genérica e abstratas não indicavam um comprometimento por parte dos estados com qualquer reforma nas polícias estaduais. Não obstante, quaisquer recursos que fossem requisitados ao Fundo Nacional de Segurança Pública deveriam ser feitos por meio de projetos específicos. Caberá a SENASP analisar se tais projetos aprovados são implementados por meio da celebração de convênio entre aquela Secretaria e as unidades federativas.

Para viabilizar a implantação de projetos pelos estados foram consignados recursos da ordem de R\$ 11.345.569.415,00 no período de 2001 a 2004, sendo que apenas uma média de 87% destes recursos foram executados (TCU, 2005). Pesquisa conduzida pelo Tribunal de Contas da União sobre as ações desenvolvidas pela SENASP, no âmbito do SUSP, demonstra que estas são praticamente desconhecidas dos policiais não pertencentes ao primeiro escalão. Para alguns secretários estaduais de segurança pública, o SUSP mostra-se como excelente alternativa como programa

de melhorias na segurança pública, contudo precisa sofrer adequações que se coadunem com a realidade de cada região, bem como ter maior divulgação.

Mesmo apresentando tais dificuldades é preciso destacar a importância do SUSP no sentido de cobrar dos estados federados políticas na área de segurança que se compatibilizem com as diretrizes do plano nacional. Reconhecendo que a integração e complementariedade das diversas secretarias estaduais não ocorreria de forma harmônica e coesa em se tratado de planos de intervenção pública na segurança, a SENASP elaborou documento em que detalha os requisitos que deveriam ser obedecidos quando da elaboração dos planos estaduais de segurança (SAPORI E ANDRADE, 2007, p. 204).

Quando da efetivação de ações, estas serão conduzidas por meio do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – PRONASCI, que visa não apenas o sistema judiciário em si, mas principalmente integrar ações de cunho social que permitam debelar não somente as conseqüências da criminalidade, mas suas causas.

### 3.2 PROGRAMA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA COM CIDADANIA – PRONASCI

Seguindo a tendência da moderna criminologia em que o crime se define como problema comunitário devendo sua prevenção também ser comunitária, o governo federal elaborou o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – PRONASCI, tendo como premissa uma política criminal participativa, consubstanciada numa ideologia de inserção, de prevenção, de individualização e de participação da comunidade. A natureza deste programa conclama uma mobilização social e uma atuação de todas as forças públicas na área de segurança pública com uma atitude de compromisso e de responsabilidade diante do problema comum que é a violência.

Com ações pautadas segundo o Sistema Único de Segurança Pública – SUSP, o PRONASCI objetiva ir além das aparentes causas da criminalidade, com projetos destinados a prevenção, controle e repressão, integrando as ações de segurança

pública com políticas sociais entre União, Estados e Municípios. Para alcançar seus objetivos de forma igualitária em todo país serão firmados acordos, convênios, contratos e consórcios com estados, municípios, organizações não-governamentais e organismos internacionais, descentrelizando sua gestão, mas tendo acompanhamento e avaliação pela Fundação Getulio Vargas – FGV (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2007 p. 7).

Mesmo reconhecendo que a segurança pública enfrenta problemas em todas as regiões do país, o PRONASCI inicialmente será implantado nas 11 regiões metropolitanas brasileiras mais violentas: Belém, Belo Horizonte, Brasília (Entorno), Curitiba, Maceió, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e Vitória. Nestas regiões o programa terá como meta identificar jovens e adolescentes em situação de delinquência, promovendo ações que possibilitem sua inserção social contínua. Até o fim de 2012 serão investidos R\$ 6,707 bilhões em 94 ações que compõe o PRONASCI com destaque para a formação e valorização dos profissionais de segurança pública, a reestruturação do sistema penitenciário, o combate à corrupção policial e o envolvimento da comunidade na prevenção da violência (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2007).

### 3.3 PLANO DE SEGURANÇA DO ESTADO DO AMAZONAS

O Amazonas, integrado por 61 municípios, a exemplo das demais cidades brasileiras, apresenta problemas na área de segurança pública. Muitos destes problemas são decorrentes do crescimento desordenado de sua principal cidade, Manaus, que concentra as atividades de um dos mais importantes pólos industriais da América Latina, sendo, portanto, um atrativo para as populações ribeirinhas, que migram do interior para a capital em busca de oportunidades.

Metade da população do Estado concentra-se na cidade de Manaus, que devido ao aumento populacional enfrenta inúmeros problemas, como déficit habitacional, insuficiência dos serviços de saúde, falta de planejamento do espaço público e outros, além de um acentuado aumento na criminalidade. A maioria da população

encontra-se nas zonas leste e norte, sendo a Cidade Nova (Zona Norte) o bairro mais populoso, com mais de 300 mil moradores.

A experiência com policiamento comunitário no Estado do Amazonas ainda é pequena, considerando não apenas sua abrangência em termos de área de atuação e integração efetiva com a comunidade, mas também pelo tempo em que este sistema passou a ser considerado como uma alternativa estratégica para a segurança pública, entretanto, apenas limitado a capital Manaus.

No mês de maio de 2007, o governador do Estado do Amazonas, sancionou as leis delegadas número 79, 87 e 88, todas de 18 de maio de 2007, que dispõem, respectivamente, sobre a Secretaria de Estado da Segurança Pública, a Polícia Civil e Polícia Militar do Estado do Amazonas, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional.

A partir desse novo panorama organizacional das instituições de segurança pública do Estado do Amazonas, onde figuram a Secretaria de Segurança, como órgão coordenador e as Polícias Civil e Militar, como órgãos executores, em seus âmbitos de competência constitucionais, percebe-se no texto das leis a criação de órgãos capazes de incorporar a participação da comunidade no trabalho policial, com vistas a elaboração de ações que visem a redução dos índices de criminalidade. Senão vejamos:

- A Lei Delegada número 79, de 18/05/07, cria no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Amazonas, os Conselhos Interativos Comunitários de Segurança Pública – CONSEGs, órgãos colegiados, possivelmente compostos por representantes públicos e privados;
- A Lei Delegada número 87, de 18/05/07, cria no âmbito da Polícia Civil do Estado do Amazonas, as seccionais norte, sul, leste e oeste, unidades com atribuição de descentralizar o trabalho policial, que deverão atuar diretamente na integração do trabalho com a polícia militar e na aproximação com a comunidade. Tais unidades seccionais são subordinadas ao Departamento de Polícia Metropolitana, a quem compete as atividades de “supervisão, coordenação e controle das atividades



policiais desenvolvidas na capital do Estado, pelos organismos policiais distritais e especializados que lhe são subordinados”.

- o A Lei Delegada número 88, de 18/05/07, cria no âmbito da Polícia Militar do Estado do Amazonas 20 Companhias Interativas Comunitárias – CICOM’s, que deverão atuar diretamente na integração do trabalho com a polícia civil e na aproximação com a comunidade. Tais companhias são subordinadas diretamente ao Comando de Policiamento Metropolitano, órgão de execução da Polícia Militar, a quem compete o “cumprimento das missões operacionais com jurisdição na Capital, podendo ser dividido em Comandos de Policiamento de Área”.

Nesse contexto, um dos primeiros desafios a serem vencidos, diz respeito a integração entre as duas forças policiais, civil e militar, que a despeito de sua autonomia na realização de suas funções, passaram a executar diversas atividades em conjunto. Este procedimento transpassa a implantação de um modelo policial, pois a dinâmica do crime na atualidade exige ações integradas dos diversos institutos de segurança.

A partir daí, as delegacias da capital foram reformadas, disponibilizando espaço físico para que a polícia militar passasse a atuar juntamente com a civil, com vistas a integração de ações e otimização dos recursos públicos. Após esta mudança na infra-estrutura física, as delegacias distritais passaram a denominar-se Distritos Integrados de Polícia – DIPS. Atualmente, em frente a sala do Delegado existe a sala de um oficial da Polícia Militar. Contudo, apesar dessa atuação integrada já constituir-se uma realidade no Amazonas, constatamos no curso da presente pesquisa a falta de um planejamento que justifique e detalhe não apenas a necessidade de criação das DIPS, mas principalmente a forma de atuação das duas polícias, o seu *modus operandi*, ficando possível a sua comprovação apenas por visita *in loco* ou depoimento verbal dos atores envolvidos.

Outra mudança com vistas a melhoria na segurança pública no Amazonas, no âmbito da polícia civil, diz respeito a diferenciação entre delegacia distrital e delegacia especializada. A distrital é a unidade onde se registra e atende todos os tipos de ocorrências policiais, desde brigas de vizinhos até homicídios, ficando a

especializada com sua atuação voltada para determinado tipo de ocorrência, tais como homicídios, roubos e furtos, idosos, mulheres, etc.

As ações desenvolvidas na área de segurança pública no Amazonas receberam recursos da ordem de mais de R\$ 30 milhões no período de 2004 a 2006 do Ministério da Justiça, provindo do Fundo Penitenciário Nacional e do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP). Estes recursos foram aplicados na construção da mais nova Penitenciária de Manaus e para a compra de armamentos não-letais e letais, equipamentos de proteção, além de investimentos diretos. Concomitante a estes investimentos o Estado passou a integrar em 2005 o Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal, possibilitando aos gestores da segurança pública melhores condições para planejar suas ações e fazer análises comparativas de desempenho dos índices de violência (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2006).

Dentre as iniciativas por parte do governo estadual para melhorar a segurança pública, destaca-se o “Projeto de Revitalização do Sistema de Segurança Pública do Estado do Amazonas”, lançado em maio de 2007, tendo como objetivo a redução e controle da criminalidade através do emprego do aparato de segurança pública baseado em conhecimento gerado a partir do tratamento de informações, melhorando o atendimento da população, que poderá participar diretamente da administração do sistema, participando de avaliações públicas trimestrais.

O projeto prevê investimento de R\$ 80 milhões, em ações que visem integrar as instituições de segurança pública com aquelas ligadas a comunidade, por meio da criação de conselhos de segurança comunitários em cada uma das micro-regiões da cidade, combinando esforços, fortalecendo as políticas sociais e buscando uma maior integração da população, que deverá passar a ter papel ativo no processo de combate às várias formas de violência. Seus esforços serão direcionados para a prevenção, repressão e controle da criminalidade, integrando diversos setores do governo e da comunidade. Uma das formas de efetivação do plano será por meio da integração entre as polícias civil e militar, que atuarão em 19 circunscrições subordinadas a quatro zonas da cidade (SSP-AM, 2008).

Um dos principais enfoques deste projeto é que 63% dos recursos serão destinados a projetos sociais e educacionais, corroborando o propósito de se combater principalmente as causas geradoras dos diversos tipos de violência e criminalidade. Os principais tópicos do projeto são:

a) Compatibilização de áreas de atuação das polícias militar e civil

O começo da mudança conceitual passa pela noção de território. Manaus passa a ser considerada um único território, dividida em quatro áreas geográficas (Norte, Sul, Leste e Oeste), subdividida em 19 circunscrições. Um estudo detalhado da área territorial de Manaus determinou essa divisão, embasada em dados populacionais e sociais, como horizontalidade urbana, isolamento da capital em relação ao País, distribuição irregular dos habitantes e arruamento dos 57 bairros oficiais. Em cada uma das 19 circunscrições, um delegado de Polícia Civil e um oficial da Polícia Militar serão os responsáveis por todas as atividades na sua região. Isso significa que a partir de agora os dirigentes do sistema de segurança terão maior controle e conhecimento das ações, ganhando mais facilidade de planejamento e utilização dos recursos.

b) Geração de conhecimento e estatísticas em tempo real

Antes de chegar à nova divisão geográfica de Manaus para efeito de policiamento, a Secretaria de Segurança Pública do Amazonas instalou uma rede lógica de informática que interliga todas as delegacias e distritos policiais e as unidades policiais militares. Isso possibilitou a implantação do projeto Infopol, que gerará estatística e conhecimento em tempo real, permitindo que todos os delegados e comandantes tenham acesso a toda e qualquer informação criminal, estejam eles em que parte da cidade for.

A produção do inquérito e do boletim de ocorrência - BO eletrônicos seria outra vantagem possível com o Infopol, reduzindo o tempo de permanência do cidadão nas delegacias e dando mais qualidade aos procedimentos criminais, que hoje representam um problema na relação da Polícia Civil com a Justiça por conta de

falhas apontadas de ambas as partes. A Delegacia Interativa ([www.delegaciainterativa.am.gov.br](http://www.delegaciainterativa.am.gov.br)), o sistema de monitoramento das câmeras, os disque 190, 193 e 147, o Laboratório de Genética Forense são outras fontes geradoras de informações para o Infopol, alimentando com dados estatísticos e científicos toda a coordenação do sistema de segurança pública.

c) Fortalecimento do policiamento territorial e comunitário

O plano de revitalização incentiva a interação da comunidade com as equipes responsáveis por sua circunscrição, ou seja, o delegado titular e o oficial da polícia militar respondem por todas as atividades de segurança pública na circunscrição. Cada região trabalhará com logística e efetivo próprios, em contato estreito com os comunitários e seus representantes.

d) Estabelecimento de metas e cobrança de resultados

É a grande novidade do plano que foi lançado em maio de 2007. Com base na geografia do crime montada pelos estudos científicos, cada circunscrição receberia um plano de metas periódico a cumprir visando à redução da violência e criminalidade. Assim, espera-se que o sistema de segurança pública do Estado do Amazonas possa dimensionar que resultados esperar da atuação dos delegados e oficiais das 19 circunscrições. O sucesso de cada circunscrição nas avaliações públicas trimestrais resultará em premiação aos efetivos policiais daquela área.

O governo objetiva buscar ainda maior integração com o Ministério Público, Polícia Federal, Forças Armadas e Tribunal de Justiça e outros órgãos da sociedade civil, além de trabalhar junto a setores que são alvos preferenciais dos criminosos, como postos de gasolina, empresas de ônibus, bancos e supermercados, entre outros.

#### e) Prevenção

Paralelamente às atividades relacionadas à repressão, o governo pretende manter todos os seus programas sociais e educacionais, reforçando-os nas áreas onde o Infopol identificar maior incidência criminal. Ali, a Bolsa Jovem Cidadão vai ajudar na manutenção dos jovens na escola. Cursos profissionalizantes, atividades culturais e esportivas serão oferecidos e diversos órgãos do governo estarão diretamente envolvidos no projeto. Dependendo da condição social e da frequência à escola, que deve ser superior a 90%, os jovens moradores de áreas com maior incidência de crimes poderão receber entre R\$ 30,00 e R\$ 50,00 mensais, para ajudar na renda familiar.

### 3. 4 PERCEPÇÃO DOS ATORES POLICIAIS NO AMAZONAS EM RELAÇÃO AO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

Neste tópico será feito a análise das entrevistas aos atores envolvidos com o sistema de segurança pública no Amazonas com relação a percepção destes sobre o policiamento comunitário

Para realizar esta pesquisa foi estruturado um questionário com 10 perguntas abertas com o propósito de possibilitar interpretações mais coerentes com a realidade policial e organizacional do sistema de segurança pública concernente ao policiamento comunitário. Todos foram entrevistados pessoalmente, independentes de cargo, função ou nível de instrução, tendo o questionário sido elaborado e aplicado sem variação dos quesitos de entrevista.

Os sujeitos da pesquisa neste trabalho são 10 servidores públicos pertencentes aos quadros da Polícia Militar e Polícia Civil no Estado do Amazonas, que ingressaram na instituição por meio de concurso público. A percepção destes atores possibilita fazer uma avaliação sobre o sistema de segurança pública, tanto em seu aspecto operacional quanto administrativo. Também é possível analisar como os integrantes das duas instituições de polícia, civil e militar, percebem as iniciativas governamentais em relação ao policiamento comunitário.

De maneira geral, os sujeitos são compostos por homens e mulheres, com idade e grau de instrução que também variam. As funções também são variadas, pois se encontram aqueles que são policiais militares, atuando da linha operacional ou no comando de batalhões, tendo assim, maior contato com a população, até aqueles que desenvolvem atividades internas das delegacias distritais, como investigadores de polícia e delegados. Os entrevistados serão identificados apenas pela função que exercem e por um código atribuído pela pesquisadora.

O questionário foi estruturado com perguntas de maneira a permitir que, primeiramente se pudesse fazer uma avaliação sucinta do atual sistema de segurança pública no Amazonas no atendimento as expectativas, tanto da sociedade como da própria instituição policial, seja civil ou militar. Num segundo momento, é feita uma abordagem quanto à percepção dos atores com relação ao policiamento comunitário, suas perspectivas e possibilidades de implantação no Estado, fazendo-se ainda uma avaliação do PRONASCI.

A metodologia utilizada para analisar as respostas foi a análise de conteúdo. Esta visa “identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2006 p. 15). Conforme definido, tal metodologia permitiu fazer uma análise e interpretação dos dados obtidos por meio das pesquisas, interpretando-os segundo o que foi demonstrado na fundamentação teórica sobre policiamento comunitário.

Outra característica desta técnica se refere a categorização (VERGARA, 2006 p. 18), ou seja, é preciso definir categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. Desta forma, foram agrupados elementos que puderam auxiliar, primeiramente, na avaliação do atual sistema de segurança pública do Amazonas. Depois, foi feita avaliação sobre o conhecimento dos atores envolvidos na pesquisa sobre o modelo de policiamento comunitário e avaliação do mesmo segundo sua percepção. Todos estes procedimentos foram realizados atendendo aos objetivos propostos inicialmente.

Firme-se ainda que o objetivo desta pesquisa não é fazer uma avaliação sobre o sistema de segurança pública no Amazonas, pois tal exigiria estudos mais aprofundados, mas sim avaliar que ações sobre policiamento comunitário foram implementadas no Estado do Amazonas e qual a percepção dos atores envolvidos.

Num ambiente complexo como o sistema policial é preciso considerar que diversos aspectos podem contribuir para a eficiência do trabalho policial. Sua dinâmica exige que todos os atores envolvidos compartilhem as mesmas estratégias e visão sobre os resultados a serem alcançados.

### 3.4.1 SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO AMAZONAS - PERCEPÇÃO

Qualquer iniciativa na área de segurança pública que vise o atendimento aos preceitos do policiamento comunitário deve priorizar a compreensão daqueles que cotidianamente mantêm contato com a sociedade sobre esta metodologia de trabalho. Não se pode reduzir o policiamento comunitário apenas ao conteúdo programático ministrado em cursos de reciclagem ou aperfeiçoamento, mas este deve sobressair-se como uma nova postura, visão e análise sobre as diversas situações vivenciadas na rotina policial.

Principiando pelos dirigentes das instituições policiais e expraindo-se em todos os seus níveis hierárquicos, o policiamento comunitário não se coaduna com a inflexibilidade que não permite uma avaliação constante das ações e resultados alcançados na área de segurança pública. Outro aspecto importante diz respeito ao tratamento dado as informações. Sua universalização enseja uma forma de antecipação aos problemas, ou seja, todos recebem as informações necessárias não apenas para o exercício de suas funções, mas como estas estão inter-relacionadas com os demais setores.

A importância deste aspecto é verificado quando alguns dos entrevistados não mostraram uma distinção nítida sobre o atual modelo de polícia e o modelo comunitário. Sobre o modelo comunitário o que se verifica é que o conceito tornou-se mais forte entre os atores do sistema de segurança pública. Todavia, ações concretas que busquem adotar de maneira perceptível o modelo ainda esbarram em questões políticas e administrativas. Assim, é que alguns não responderam aos questionamentos levantados, dando respostas evasivas, sem conexão com os tópicos abordados, mas antes fazendo um relato de propostas e ações governamentais futuras.

A análise da pesquisa realizada com membros das polícias militar e civil revela que a percepção dos atores envolvidos em relação a segurança pública no Estado do Amazonas demonstra uma quase unanimidade sobre o tema, no que se refere a necessidade de mudanças. Tal avaliação independe do nível hierárquico dentro da instituição policial, seja militar ou civil. Não se desconsidera apenas os investimentos no setor, mas o foco na aplicação destes recursos.

Apesar dos esforços do governo do Estado frente às constantes demandas sociais na área a segurança pública, muito se vê medidas com o intuito da administração pública priorizar recursos materiais, faltando uma maior atenção aos recursos humanos, principalmente na valorização, qualificação e aperfeiçoamento do homem como centro das políticas públicas na área da segurança pública do Estado do Amazonas. (SOLDADO PM – X2)

[...] Acredito que os investimentos realizados nos últimos anos, na compra de equipamentos e no treinamento do policial, através de cursos específicos, têm contribuído para a formação de um policial mais preparado para atuar nesse novo perfil que está se delineando para as polícias, qual seja, acredito eu: uma polícia mais técnica e investigativa, e uma polícia cidadã [...] a valorização do policial, no que se refere a salários, o policial necessita de dedicação exclusiva (coisa que é feita por todos na grande maioria); é um trabalho difícil e requer dedicação, mais tem que ter a contra partida do poder público em proporcionar melhores salários até para evitar a evasão dos quadros [...] (SOLDADO PM – X1)

A segurança pública no Estado do Amazonas precisa se adequar ao atual modelo de gestão pública, empregado em várias partes do Brasil e do mundo, a capital do Estado vem crescendo desordenadamente, a Segurança Pública do Estado do Amazonas precisa mapear esse crescimento empregando medidas a longo, médio e curto prazo, estando apta a lidar com situações adversas a segurança pública, para que não ocorra como está acontecendo em grandes cidades do Brasil – o aumento da criminalidade sem nenhuma solução a ser empregada. (SOLDADO PM – X3)

A sociedade, nestes últimos anos, vem manifestando um forte clamor público por um efetivo e forte sistema de segurança pública, exigindo alternativas eficazes, para que possam conter a onda de violência cada vez mais crescente. Tentando atender aos anseios da sociedade, o Estado do Amazonas vem buscando alternativas, baseado em novos paradigmas, para organizar e reestruturar o sistema de segurança pública, tendo como objetivo principal conter a criminalidade. O Estado do Amazonas, nestes últimos anos, vem demonstrando um grande interesse e empenho pela questão da segurança pública, investindo nas polícias civil e militar. Mas, é necessário também uma reformulação e investimento no aparelhamento, melhores salários e formação técnica-científica e humana dos policiais. (DELEGADA DA POLÍCIA CIVIL – PC1)

Constato haver uma política de repressão à violência, à prática de delitos e à insegurança pública, mas não há elementos suficientes para se dizer que isso é um trabalho que tenha como resultado a segurança pública. Há muitas deficiências, seja na polícia científica (perícia) seja na formação ética das polícias ostensiva e judiciária (DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC3).



[...] um dos setores de governo que ao longo de alguns anos vem recebendo incentivos econômicos, porém, não suficientes para dar à população a real segurança esperada, pois, a violência e o crime organizado ainda atuam na seara amazonense. (OFICIAL PM – XY1)

Com poucas variações o que se percebe é que os investimentos realizados na compra de equipamentos não é considerado como algo que possa contribuir de forma positiva para a segurança pública no Estado. Seja porque tais ações tem sido repetidas governo a governo, sem redução dos índices de criminalidade, ou porque o investimento na formação de pessoal, que possam capacitar o efetivo policial a executar suas atividades tem sido aquém da necessidade. A valorização profissional é citada como um fator importante no exercício da função, sendo o reconhecimento salarial uma das reivindicações mais presentes.

Investimento em capacitação deve ser traduzido em acessibilidade de informação ou gestão do conhecimento que é um dos pressupostos tanto do modelo de policiamento comunitário, como Plano de Segurança Pública do Amazonas. A ausência de informações pode gerar dificuldades em se analisar o próprio ambiente de trabalho, bem como sua relação com a comunidade.

O resultado desta ausência de mudanças mais efetivas, demonstra-se pelo não atendimento as expectativas da instituição policial. Uma análise, ainda que superficial, pelos entrevistados do atual modelo de polícia, seja civil ou militar, demonstra que os problemas, tanto de natureza administrativa quanto operacional, terminam por reduzir a eficiência do trabalho policial. Na avaliação dos entrevistados o atual modelo precisa incorporar novas formas de atuação policial.

Apesar dos esforços das instituições [...], quando se trata de segurança pública, é fato notório que a demanda é enorme e a possibilidade de atender a todos os anseios fica adstrito ao reforço de contingente humano e reaparelhamento das polícias. Assim sendo, o modelo de policiamento atual nunca conseguirá cumprir plenamente o seu papel caso não sejam cominadas políticas públicas de melhorias sociais, pois, as estatísticas provam que as zonas periféricas, onde há maior concentração de pobreza, ocorrem a maioria das ocorrências que exigem a intervenção policial. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – PC1)

Há apenas meia dúzia de satisfeitos com o atual sistema em vigor. O modelo atual está inteiramente falido. Só faltar o credor (sociedade) solicitar a falência do presente modelo. (DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC3)

[...] tem deixado muito a desejar, especialmente quando se trata de atuar de modo eficaz e oferecer respostas à altura da necessidade dos cidadãos. O contribuinte tem péssima contrapartida em termos dos serviços oferecidos pelas polícias, desde a fase de ocorrência aos procedimentos persecutórios. Até uma simples identificação civil é hoje uma *via crucis* para se obter. Em síntese, ao cidadão comum, as polícias não transmitem segurança, mas desconfiança. (DELEGADO POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC3)

Talvez tenha atendido a interesses da cúpula das [...] instituições. No caso da polícia militar, os praças sofrem a falta de ações completas na priorização da carreira policial militar. A evolução na carreira dos praças (soldados, cabos e sargentos) sofre várias contingências e soluções de continuidade, assim a instituição desvaloriza o bom policial, desmotivando iniciativas e a dedicação no serviço policial. (SOLDADO PM X2)

[...] o policiamento empregado pelas instituições policiais não sofre mudanças há vários anos, na PM o que se tem feito é brincar de polícia, com o emprego de técnicas ultrapassadas executando atividades que não atendem as necessidades do cidadão. (SOLDADO PM X3)

Existe ainda uma confusão entre o modelo atual e o ideal comunitário. Tal conflito dá-se porque alguns reduzem o policiamento comunitário apenas a um modelo preventivo com interação comunitária em contraste ao atual modelo repressivo. É preciso haver uma perfeita identificação dos problemas no atual modelo para que mudanças sejam promovidas.

[...] estão acontecendo mudanças gradativas no sentido de mudar o modelo de policiamento atual para atender o novo perfil que acredito ser o mais adequado, estão sendo estreitados os laços com a comunidade, essa reaproximação garante o retorno da figura do policial que protege realmente a comunidade, aquele que está próximo. (SOLDADO PM X1)

O objetivo só será atingido com a completa interação entre as corporações e a sociedade civil. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA PC2)

Não há interação entre delegacia de polícia e comunidade. A Polícia Militar é quem está diretamente ligada com a comunidade. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DISTRITO POLÍCIAL - PC6)

Ao se discutir o atendimento das expectativas da instituição policial pelo atual modelo, objetiva-se analisar quais as dificuldades enfrentadas no cotidiano que impossibilitam uma melhor eficiência do trabalho policial. Dentro desta avaliação é possível considerar que a demanda por recursos financeiros sempre será maior que a sua disponibilidade, frente a crescente necessidade do estado em fornecer segurança pública, não sendo, contudo, um óbice a mudanças organizacionais. A realidade de Manaus, na área de segurança pública, enseja uma abordagem ampla, envolvendo diversas instituições políticas, sociais e econômicas que possam contribuir para melhorar o cenário, bem como analisar os componentes que contribuem ao favorecimento da criminalidade. A questão social e o desenvolvimento de políticas públicas certamente que deverão fazer parte deste debate.

A relação com a comunidade também é vista como um aspecto problemático. Sendo a instituição policial a representação mais legítima do Estado para agir em prol da sociedade é de se esperar que esta desfrute de sua confiança e respeito. No entanto, os problemas éticos, estruturais e financeiros são apontados como agravantes na imagem institucional negativa das duas corporações.

[...] seria necessário que os governos reforcem a questão da divulgação dessas políticas, na tentativa de mudar alguns paradigmas referentes a relação tanto da instituição com a comunidade, quanto do policial com esta mesma comunidade, contato este que é mais direto. Só se aprende a gostar daquilo que se conhece, então é necessário que a comunidade conheça o verdadeiro papel da polícia, e não aprenda a respeitar não pelo temor e sim pela própria figura institucional do policial como guardião da comunidade. (SOLDADO PM X1)

A comunidade manifesta diariamente a sua indignação nos vários meios de comunicação com o policiamento comunitário empregado pela PM, indignação está que vai desde o atendimento da polícia para com o cidadão, com policiamento preventivo que não existe e não obstante a péssima imagem da polícia para com a comunidade. (SOLDADO PM X1)

[...] o volume de serviço e a insuficiência de recursos acabam por tornar o trabalho mais quantitativo que qualitativo, dependendo muito mais da boa vontade de seus agentes para que se alcance um resultado minimamente satisfatório. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC5)

[...] vejo diariamente nos veículos de comunicação de massa, notícias policiais onde existe o envolvimento de pessoas nos mais diversos tipos de delitos, principalmente contra a vida, fazendo com que as expectativas da população (comunidade), não prosperem quanto a sensação da real segurança pública. Isso quer dizer que o modelo existente não está correspondendo com aquilo que a comunidade espera. (OFICIAL PM – XY1)

Nas reuniões com a comunidade tenho percebido que o modelo de policiamento comunitário, é confuso para o cidadão comum, por isso acredito que ainda exista muita frustração na população. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC2)

[...] a PM e a PC ainda sofrem as ingerências resultantes do atual paradigma cultural e do atual modelo de gestão pública burocrática baseada no binômio racional/legal weberiano. Tal fato acarreta assim, o descuido e a atenção devida à fomentação de políticas públicas no atendimento, direcionamento do foco e da nova ordem democrática do policiamento voltado ao cidadão cliente. (SOLDADO PM X2)

### 3.4.2 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO – CONHECIMENTO E AVALIAÇÃO

A insatisfação com o atual modelo tem gerado frustrações em todos os atores envolvidos, instituição policial e sociedade. A adoção do policiamento comunitário como modelo estratégico tem sido apontado como uma das alternativas para otimização do relacionamento com a sociedade. Por certo que um contato e comunicação mais frequentes podem contribuir para um ajustamento das expectativas sociais em relação a polícia. Para os entrevistados o policiamento comunitário mostra-se como um modelo perfeitamente aplicável à realidade estadual.

A matriz doutrinária de Polícia Comunitária associa e valoriza dois fatores, que frequentemente são dissociados e desvalorizados pelas instituições de segurança pública e/ou defesa social tradicionais: a identificação e resolução de problemas de defesa social com a participação da comunidade e a prevenção criminal. Acredito que, somente será possível a aplicação desse modelo de policiamento se, efetivamente o Estado interagir e integrar políticas públicas voltadas para a segurança pública com as políticas públicas sociais. Não adianta pregar para a população pobre e marginalizada, que muitas vezes não tem onde morar, emprego e alimento, que a integração das polícias com a comunidade vai minimizar os problemas da segurança pública. Essas populações vítimas da exclusão social e econômica muitas vezes estão mais preocupadas em garantir e melhorar suas condições básicas de subsistência, somente após supridas essas necessidades poderiam discutir e participar das resoluções dos problemas relacionados a segurança. (DELEGADA DA POLÍCIA CIVIL – PC1)

Acredito que seja eficaz, desde que sua implantação seja acompanhada de massiva conscientização da população alvo. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC2)

É um modelo de policiamento que se apresenta como alternativa, para substituir ao já existente, entretanto requer um planejamento apurado para ser levado a efeito nas cidades. (OFICIAL PM, XY1)

Traria muito mais benefícios para a população de um modo geral. No entanto, é preciso ver com cuidado como aplicar essa aproximação. Se por um lado a eficácia está na atuação direta nos pontos indicados pela comunidade, por outro, o medo de represálias dos criminosos e até mesmo a desconfiança dos próprios agentes é fator preponderante para que as falhas sejam maiores que os acertos. Dessa forma, trabalha-se mais sobre a comunicação de um fato e seu atendimento imediato que na prevenção deste através de, por exemplo, levantamento de dados estatísticos para posterior elaboração de relatórios que objetivem a criação de políticas públicas específicas a serem adotadas pelo Estado. (INVESTIGADOR DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC5)

Atualmente é o melhor modelo a ser perseguido, tendo em vista sua filosofia que persegue uma efetiva aproximação com a comunidade, desmistificando assim a velha cultura de que sobre polícia apenas entendem os policiais. (OFICIAL PM, XY2)

Acredito ser o caminho correto. O policiamento comunitário. (SOLDADO PM X1)

Acredito que o policiamento comunitário pode surtir o efeito positivo na comunidade, pois a mesma sofre da falta de um policiamento com maior punho preventivo ao invés do punho repressivo, como podemos presenciar no policiamento ostensivo e sua prática vigente nas grandes cidades do Brasil. A proximidade do poder do estado traduzido na presença do policial como parceiro da comunidade fortalece os vínculos de entendimento e a troca de informações para melhorias das ações policiais de forma sinérgica com a população. (SOLDADO PM X2)

O policiamento comunitário surtiria um efeito muito mais positivo na comunidade se o policial estivesse diariamente envolvido com as questões sociais da comunidade, não basta só a presença do policial na comunidade, é preciso conhecer um ao outro criar um vínculo de confiança e segurança entre ambos. O policiamento comunitário quando bem empregado traz bons resultados, as atividades policiais são positivas e atuantes reprimindo a criminalidade com a ajuda da comunidade. (SOLDADO PM X3)

Mesmo considerando as dificuldades do atual modelo e as perspectivas em relação ao policiamento comunitário, para alguns este modelo não apresenta vantagens, pois governo e comunidade estariam seriamente comprometidos com a criminalidade e descompromissados na busca de soluções.

Não funciona porque a comunidade convive diretamente com a criminalidade, o que teria que ser trabalhado com cautela para não colocar em risco a própria comunidade. (INVESTIGADOR DA POLÍCIA CIVIL – DISTRITO POLÍCIAL – PC6)

É mais uma boa proposta, mas que pouco “pegou”. O que há é a massificação da publicidade sobre policiamento comunitário. Chega a ser quase uma carnavalização da segurança pública. (DELEGADO POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA PC3).

Esta falsa percepção é resultado da falta de informações sobre a integralidade do modelo, bem como de uma transferência de responsabilidade para apenas um dos atores envolvidos. O governo, pela sua atuação política em priorizar mais a divulgação de um modelo, sem, contudo, aplicá-lo de fato. A sociedade também é vista com desconfiança por agir com certa leniência aos fatos criminosos.

Mesmo não refletindo a realidade comunitária, nem mesmo os princípios do modelo de policiamento comunitário é possível destacar uma necessidade informacional, primeiramente quanto à responsabilidade de todos em relação à segurança pública, conforme preceitua a Constituição Federal em seu artigo 144. Importante também que esta participação é intransferível ou irrenunciável. Uma compreensão mais abrangente da função policial, tal como proposta pelo modelo comunitário, aumenta ainda mais a responsabilidade tanto da instituição como da sociedade, podendo clarificar os limites exatos da atuação de cada um dos envolvidos.

Diversos autores são unânimes em afirmar que o policiamento comunitário não encerra em si um modelo completo, acabado e inflexível (FELTES, 2003; BAYLEY & SKOLNICK, 2006; MOORE, 2003). Este deve ser adaptado a cada região onde for aplicado, respeitando-se os limites culturais, sociais, econômicos e políticos. As dificuldades por que passa a segurança pública em Manaus, ensejam uma nova estratégia quanto à prevenção criminal. Considerando os aspectos regionais, para os entrevistados, o modelo comunitário é perfeitamente aplicável em Manaus.

Acredito que por Manaus ser uma cidade, que embora tenha médio porte, ainda guarda características de cidade pequena, onde as pessoas se reconhecem, esta seja a forma de policiamento mais recomendável. (DELEGADA ESPECIALIZADA – PC2)

[...] desde que haja efetivo trabalho com a comunidade, além de formação dos agentes que intermediarão o diálogo com os comunitários e maciço investimento em inteligência e tecnologia de comunicação social. A polícia precisa ser mais científica, técnica e mais cidadão (DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA PC3).

É possível por ser fácil a distribuição e divisão das zonas. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DISTRITO POLICIAL - PC6)

[...] a Polícia Militar tem se voltado justamente para esse novo perfil de policiamento com a criação das Companhias Interativas Comunitárias,

justamente para atender essa demanda, acredito que o que se tem que fazer agora é procurar ouvir a comunidade, saber seus anseios, saber onde e de que forma a polícia pode agir para ser mais eficiente. O projeto é muito bom mais tem que se adequá-lo a cada comunidade, um tipo de policiamento digamos personalizável, auto-adequável, e isso ainda deve merecer estudos, gráficos comparativos e estudos de dados. (SOLDADO PM, X1)

Com a atual estrutura da instituição, até que pode ser aplicada, porém, deve haver um planejamento de sorte que os efetivos disponíveis, bem como os meios existentes possam atuar nas áreas que estejam mais necessitadas (OFICIAL PM, XY1).

[...] basta que haja engajamento das partes. (OFICIAL PM, XY2)

[...] o policiamento comunitário terá um melhor resultado ou só efetivamente dará certo em comunidade com determinado número populacional. Manaus tem suas peculiaridades demográficas, geográficas e na forma como a população vê as instituições PC/PM. Tal modalidade de policiamento surte efeito positivo no interior do estado, principalmente porque aquelas comunidades são bem mais receptivas do que a da capital devido a questões culturais e da imagem positiva, sobretudo, que a PM goza no interior pelos seus costumes, ritos e estilo militar. Se bem planejado, gerido e, principalmente, se houver uma mudança de cultura nas pessoas que farão parte do policiamento comunitário, certamente haverá bons resultados. (SOLDADO PM, X2)

[...] se o policiamento comunitário for bem planejado, voltado para a realidade da região existe sim a possibilidade de bons resultados. (SOLDADO PM, X3)

Um aspecto presente em quase todos os depoimentos diz respeito ao planejamento das ações quando implementado o modelo comunitário para que os resultados sejam diferentes do atual modelo. Essa nova postura se harmoniza a mudança interna requerida por um dos princípios da polícia comunitária. Essa transformação não pode ser superficial, precisa ser real para que atenda aos anseios e necessidades da sociedade, bem como da própria instituição na realização de suas atividades. Este redirecionamento implica “uma expressiva mudança de filosofia, o reordenamento das prioridades e a maciça e potencial reestruturação das organizações policiais” (FELTES, 2003). Tais mudanças requerem tempo, esforço e o empenho da instituição policial para aceitar mudanças em seu trabalho, avaliar suas falhas e aprimorar suas ações.

Não obstante, é preciso considerar ainda que o policiamento comunitário não pode se constituir em única alternativa aos problemas de segurança pública. Criminalidade é efeito e não causa da insegurança. Concomitante ao modelo

comunitário de policiamento será necessário adotar outras formas de intervir na sociedade, propiciando alternativas que possibilitem uma prevenção as ações criminais.

[..] é necessário a aplicação conjunta de políticas públicas sociais. Qualquer ação relacionada à segurança pública só alcança efetivo resultado se realizado em parceria com a comunidade, mas para isso se deve no mínimo suprir as necessidades básicas da comunidade. (DELEGADA DA POLÍCIA CIVIL – PC1)

Ações sociais que promovam lazer e esportes para os jovens e creches para as crianças. (DELEGADA DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA PC2)

Terminais eletrônicos para registro de determinadas ocorrências, que não demandariam a presença da pessoa na delegacia. Mais agilidade no procedimento de registro de ocorrência da delegacia interativa. Reestruturar a qualidade do serviço de identificação civil e estruturar racionalmente o de identificação criminal. (DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC3).

O problema da violência é multi-causa, necessitando, portanto, de múltiplas soluções, sendo consenso a nível mundial, a participação efetiva da comunidade. A parceria com os outros órgãos responsáveis pela Segurança Pública. A modernização da atuação das polícias, tanto nos níveis técnico-científico, jurídico, e principalmente a valorização do policial. (DELEGADO TITULAR DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC4).

O serviço de atendimento psicológico, o de serviço social e, na área jurídica, a presença de um Defensor Público, não só aproximam esses profissionais, como dão um alcance mais abrangente não só à vítima, mas também ao autor e familiares. O contato com associações e líderes comunitários, da mesma maneira, é importante para fortalecer a relação polícia x comunidade. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC5)

Adoção de mutirão de policiamento ostensivo em áreas críticas, operações nas comunidades carentes, e ações conjuntas envolvendo a liderança comunitária com apóio das entidades governamentais e da própria Polícia Militar. (OFICIAL PM – XY1)

Investir em educação e numa cultura de respeito aos direitos humanos são ações que fortalecem os vínculos das pessoas com as instituições policiais e vice-versa. (OFICIAL PM – XY2)

O aumento do efetivo e um melhor treinamento, maior tempo de duração dos cursos de formação, que com certeza prepararia melhor o policial para se adequar a esse novo perfil de policiamento, preparar o policial para lidar com a comunidade e principalmente ouvir a comunidade, que é a quem deve estar voltado esse tipo de policiamento como o nome já diz. Divulgação, essa é a palavra-chave, e principalmente treinamento para essa nova modalidade de serviço, deveria haver mais viaturas, outra forma bem interessante, seria dentro dos colégios, os polícias poderiam dar palestras sobre a atuação da polícia naquela comunidade, a quem recorrer etc. (SOLDADO PM, X1).



Projetos sociais objetivando a interação das polícias e as comunidades formando o censo cívico, censo de responsabilidade, fazendo com que haja um canal aberto e um *feed back* contínuo entre ações sociais realizadas pelas polícias e comunidade e vice-versa, melhorando resultados, criando novas idéias e projetos (SOLDADO PM, X2).

Ações sociais voltadas para o bem-estar entre a polícia e a comunidade, isso ajudaria a conhecer os problemas enfrentados no dia-a-dia e juntos encontrariam soluções para resolvê-los (SOLDADO PM, X3).

Os entrevistados reconhecem que as raízes da criminalidade estão profundamente ligadas a diversos fatores fora da competência policial, tais como emprego, economia, lazer, cultura e outros. Tendo em vista que nenhum modelo de policiamento poderá resolver sozinho estes problemas, será preciso buscar novas soluções para a questão, considerando que segurança não é apenas caso de polícia. A prevenção, buscada pelo modelo comunitário, exige reconhecer as causas da criminalidade para que estas sejam solucionadas. As causas internas que propiciam a ilicitude, dificilmente poderão ser antecipadas, todavia, as externas, decorrentes das relações socio-econômicas podem e devem ser combatidas.

A aproximação com a comunidade e o respeito aos direitos humanos são destacados como exemplos simples e possíveis que poderiam auxiliar na resolução de conflitos, não sendo necessária aplicação de recursos financeiros adicionais para tal. O reconhecimento e respeito à dignidade humana, mesmo nos momento de tensão faz-se necessário para que se amplie o diálogo, o respeito e confiança entre sociedade e polícia. Estabelecer um vínculo com a sociedade poderá converter-se em uma forma mais justa, democrática e efetiva de exercício da função policial. A significação dessa proximidade “pode contribuir para reduzir tensões, superar estereótipos, ajustar falsas expectativas e promover uma atitude mais cooperativa” (DIAS NETO, 2003).

De acordo com os entrevistados essa aproximação com a comunidade é um dos aspectos que precisa ser melhorado. O retrospecto de fatores negativos tem contribuído para uma imagem negativa da instituição policial, todavia, é preciso avançar em programas e idéias que destaquem a importância do serviço policial, enquanto agência pública de segurança a serviço da sociedade.

Aliançar a comunidade em projetos sociais, culturais e educacionais combinados a um policiamento efetivo e integracionista são apontados pelos entrevistados como uma das formas de melhorar a relação da comunidade na área de segurança pública. O desenvolvimento deste vínculo comunicativo com o público pode contribuir para ampliar a “percepção policial dos problemas sociais” (DIAS NETO, 2003 p. 113)

Inicialmente rever os conceitos do atendimento policial oferecido à comunidade, a instituição policial precisa entender que é uma prestadora de serviços e esses serviços precisam ser bem executados e aceitos. (SOLDADO PM X3)

Utilizar os preceitos da nova gestão pública gerencial iniciada na década de 80 nos Estados Unidos da América, por David Osborn e, posteriormente, introduzido no Brasil na década de 80, pelo então ministro Bresser Pereira. Ou seja, através da gestão pública gerencial, oferecer um serviço policial de excelência, com tratamento e bom atendimento aos cidadãos usuários nas delegacias, tendo servidores motivados e comprometidos com os trabalhos preventivo e repressivo. (SOLDADO PM X2)

Criar uma agenda positiva, com vistas a divulgar para a comunidade as boas realizações da polícia e as boas atuações dos agentes policiais (OFICIAL PM XY2).

Esclarecer ao povo que segurança pública é dever e responsabilidade de todos, não só da polícia, e que todos devem participar do processo para que os resultados possam ser satisfatórios. Todas as ações devem ser carregadas no sentido de mudar o conceito de polícia perante a comunidade. (OFICIAL PM XY1)

Buscar maior interação com os grupos sociais que fazem parte da comunidade abrangida pelo trabalho especializado da unidade policial. A partir desse ponto, verificar quais são os maiores problemas encontrados e como preveni-los, passando adiante essa metodologia através dos próprios membros da comunidade. A participação em eventos organizados por iniciativa da comunidade, da instituição policial ou do governo estadual também são outra maneira de formar agentes multiplicadores que disseminem os mecanismos de prevenção, bem como ampliam o canal de comunicação como a polícia. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC5)

Ações integradas do Estado na área de formação de valores humanos às crianças, jovens e adultos, assistência social e médica mais efetiva, orientações para a composição de família, inclusão social via política de emprego e renda, além de presença das polícias e do combate à impunidade. (DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC3).

Um dos aspectos a serem buscados é o da implementação da Polícia Comunitária, pois já se mostrou uma idéia vencedora em outros países, aja vista que não se reprime o crime somente com o uso da força. Assim sendo, um dos aspectos a serem buscados para a aproximação da polícia com a comunidade seriam as reuniões constantes com os líderes comunitários,

bem como o uso dos recursos pedagógicos, tais como, palestras, para orientar as pessoas dessas comunidades sobre os riscos sobre o uso de entorpecentes e outras condutas que podem levar a prática de crimes. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – PC1)

Um dos resultados em promover esta mudança está no tratamento atribuído ao cidadão que passa a ser visto como usuário e parceiro da instituição. A ocupação de espaços perante a comunidade não apenas fortaleceu o sentimento de participação, mas principalmente inibe situações que possam dar causa a criminalidade. Não se trata apenas de aceitar a participação da sociedade nos assuntos de segurança pública, mas de estabelecer um novo formato da polícia, reconhecendo a inter-relação e complementaridade entre estes dois atores sociais.

Reunir-se de maneira sistemática com a comunidade para debater seus problemas e expor as ações policiais já é uma ação realizada nos Distritos Integrados de Polícia - DIPS. No entanto, este procedimento ainda acontece com intensidade reduzida.

Já promovo encontros mensais com as lideranças da comunidade para discutirmos juntos, ações de combate à marginalidade. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA PC2)

Toda mudança em relação aos procedimentos e formas de intervenção policial na sociedade engloba certa resistência. Sua estrutura burocrática são fatores difíceis de serem vencidos. Não há dúvidas que existem outros fatores que podem afetar uma maior aproximação com a comunidade, tais como valores culturais, sociais e nível de riqueza. Diversos impeditivos podem ser enumerados, todavia, é preciso considerar a necessidade de mudanças no atual modelo repressivo de polícia, para um modelo preventivo.

Para os entrevistados essa inovação dá-se pelo reconhecimento de que não está funcionando o que foi tentado durante tanto tempo, onde se verifica o crescimento dos índices de criminalidade, aumento da insegurança pública, certeza de impunidade e descrédito da instituição policial. É preciso uma nova metodologia de abordagem

do crime. A proposta do policiamento comunitário para alguns dos entrevistados, mostra-se como alternativa viável, todavia, é preciso adequar as duas corporações, civil e militar, no uso de seus diversos institutos, como treinamento, reciclagem, formação e outros para que o modelo obtenha êxito.

As polícias do Estado do Amazonas estão se preparando para o uso dessa nova metodologia de combate ao crime, uma vez que, são constantes os encontros dos policiais na academia de polícia (ACADEPOL), onde o tema Polícia Comunitária tem sido apresentado aos membros das supracitadas instituições de segurança pública. (DELEGADA DA POLÍCIA CIVIL – PC1)

As polícias ainda fazem apenas a política da ronda e da repressão, quando muito de alguma informação. Elas não têm formação nem prática dirigidas ao desenvolvimento humano, condição básica para a segurança pública. (DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC3)

Não o suficiente. O próprio estatuto da Polícia Civil prevê um sistema de rotatividade entre servidores das unidades policiais, o que significa que o grupo inicialmente organizado e devidamente treinado, leva consigo essas qualificações quando é transferido, não havendo a preocupação com a manutenção de um grupo já preparado ou mesmo a preparação do novo que irá compor o quadro da unidade, com a transmissão da informação recebida pelos que estão saindo. Dessa maneira, não há uma continuidade ao trabalho iniciado pelo grupo anterior de forma homogênea, visto que o novo grupo terá que recolher todas as informações acerca do que já foi realizado e buscar o aprendizado nos grupos comunitários que já detêm certa experiência. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC5)

Acredito que sim, pois nos quadros da instituição existem profissionais capacitados que podem levar a efeito a prática do policiamento comunitário, bem como outras alternativas visando a melhoria da relação da polícia com a comunidade. (OFICIAL PM – XY1)

[...] a Polícia Militar pode chegar a um bom engajamento com a comunidade. (OFICIAL PM – XY1)

Totalmente não, mais acredito que isso irá se intensificar através dos cursos proporcionados pelo Instituto de Ensino Integrado de Segurança Pública, que foi criado para formar e coordenar os cursos ministrados pelas polícias, no caso mais específico a formação. É um trabalho que está no começo e fica difícil avaliar o embate que terá no futuro, mas acredito que será positivo este é o caminho certo. (SOLDADO PM – X1)

Problemas de ordem gerencial e política são citados pelos entrevistados como impedimentos a quaisquer mudanças que possam contribuir para melhorar o serviço policial, bem como a aproximação com a comunidade.

A falta de uma cultura gerencial e empreendedora no serviço público, aliada a caricatura de políticas públicas de fachada e com fins escusos inviabiliza a introdução e efetivação desse novo modelo de gestão de segurança pública. Qualquer modelo empregado, não terá sucesso sem que antes às idéias perpassarem pelas pessoas envolvidas e por todos os atores com o objetivo de conscientizá-los e construir através de amplo debate, as idéias e concepções a respeito do modelo participativo que é o policiamento comunitário. (SOLDADO PM – X2)

Não, a alta administração das polícias precisa voltar uma maior atenção para os recursos humanos por elas empregados, atitudes de maus policiais é o reflexo da desmotivação dos profissionais, melhores condições de trabalho e melhores condições de vida, são comprovadamente estudadas como a melhor forma de se atingir os resultados esperados. Solucionando essa situação, de fato as instituições policiais seriam vistas com outros olhos pela comunidade, e o resultado seria um atendimento de excelência. (SOLDADO PM – X3)

A Polícia Civil do Estado do Amazonas vem se modernizando para acompanhar as mudanças nos modelos de combate à violência, para tanto, seus quadros estão passando por um processo de capacitação. Apesar de essas capacitações ocorrerem de forma gradual, o objetivo é que em médio prazo alcance a grande maioria de seus membros. (DELEGADO TITULAR DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC4).

Em algumas avaliações feitas sobre a adequação, tanto da polícia militar quanto civil, ao modelo comunitário se verifica uma possibilidade em futuro incerto, mesmo após um ano de lançamento do plano de revitalização do sistema de segurança pública do Estado do Amazonas, o qual determina reuniões periódicas por meio dos conselhos comunitários e avaliações trimestrais sobre as ações realizadas. A falta de compreensão sobre o modelo de policiamento comunitário enseja também a não distinção entre formação educacional secular e formação policial.

Está se estruturando. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA PC2)

[...] hoje os policiais civis estão procurando se qualificar, havendo um grande percentual cursando Direito, pagando com os próprios recursos, o que vai melhorar muito o atendimento da comunidade, pois terão conhecimento profundo nessa área. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DISTRITO POLICIAL - PC6)

Mesmo reconhecendo a importância e necessidade de aprimoramento é preciso destacar que a metodologia do modelo comunitário deverá ser ministrada em cursos específicos promovidos pela instituição policial, abordando tópicos específicos e

relacionada ao cotidiano policial. “Apenas uma parte muito pequena do treinamento policial ocorre em estabelecimentos acadêmicos”. (MENKE *et ali*, 2002, p. 93). Superar deficiências desta natureza mostra-se como um desafio premente, inclusive pela verificação de que a academia, infelizmente, ainda não demonstra grande interesse pelas questões de segurança pública. Tal assertiva pode ser constatada pela dificuldade de acesso aos temas específicos da atividade policial, ao contrário da facilidade quando se trata dos demais entes que compõem o sistema de justiça criminal.

Como afirmado anteriormente, o policiamento comunitário não visa eliminar os problemas de segurança pública, tão somente possibilitar um melhor gerenciamento e prevenção dos possíveis riscos a sociedade. Riscos estes que podem ser potencializados por diversos fatores, conforme se verifica na opinião de alguns dos entrevistados.

Que traga algo de negativo à imagem da polícia, acredito que nenhum. É uma tendência, é uma nova modalidade de policiamento. Se esse risco existe, só poderá ser avaliado com o tempo, o projeto de polícia comunitária é algo novo, porém o mais acertado, o que se tem que se analisar é a forma de implantá-lo, mesmo que o projeto seja único, cada comunidade tem o seu perfil, e isso deve ser estudado. Porque não envolve só o policiamento, a polícia não pode fazer tudo, cada um tem que fazer o seu papel, a comunidade também tem o dela, o Estado, enfim todas as instituições que estão trabalhando junto com esta comunidade, a escola, o juizado de menores, e principalmente educação familiar, fazer os pais assumirem seu papel. (SOLDADO PM X2)

Não comprometimento dos atores envolvidos; Falta de recursos financeiros para concretização do projeto original do policiamento comunitário; Não continuidade da idéia original e preceitos originais do policiamento comunitário; Uso político por parte dos atores da comunidade, Governo do estado e instituições (PC/PM). A proximidade constante com os membros da comunidade poderá ser negativa uma vez que os atores envolvidos poderão deixar de fazer as atividades que o projeto define inconscientemente pela criação do vínculo caracterizado pela amizade e rotina durante as rondas do policiamento. (SOLDADO PM X2)

As experiências em outras cidades mostram que o principal risco é a rejeição por parte da própria população que em tese desconhece o modelo aqui discutido, além do que a cultura de que a polícia possui uma imagem negativa ainda perdura no seio da comunidade, portanto, é tarefa difícil e os riscos são variados. (OFICIAL PM XY1)

Primeiramente, seria visto pelos administradores das policiais como inviáveis, pois o modelo burocrático impera também na segurança pública. Outro fator importante seria a falta de recurso financeiro para a implantação de projetos sociais voltados ao convívio social da comunidade com as polícias. (SOLDADO PM X3)

A comunidade não tem poder de polícia, então iriam sofrer ameaças constantes de forma direta, o que seria um outro problema para as polícias. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DISTRITO POLICIAL - PC6)

O maior risco está na instituição não conseguir atender de forma satisfatória a comunidade [...]. Outro ponto crítico parte da própria cúpula da instituição ao ver na unidade especializada um trabalho meramente social, esquecendo-se das atribuições legais que lhe são pertinentes, limitando seus recursos físicos e materiais, o que acaba restringindo o alcance do trabalho a ser realizado e conseqüentemente acumulando o serviço e tornando a unidade lenta nas suas respostas, tornando-a alvo de críticas da própria comunidade, bem como da famigerada imprensa marrom. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DISTRITO POLICIAL – PC5)

Como toda nova idéia, ela pode ser usada para o mal ou para o bem, correndo o risco de ser usado com fins politiqueros, razão pela qual, é necessária que esta política seja sempre, de Estado e não de Governo. (DELEGADO TITULAR DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC4).

Ineficiência, perda de tempo, perda de recursos públicos etc. (DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC3)

O principal problema é a perda de identidade da corporação policial. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA PC2)

Os riscos são da falta adequada de estrutura para a implementação do modelo de policiamento comunitário, pois se não houver uma verdadeira vontade política para que esse modelo realmente funcione, este modelo está fadado ao fracasso e ao esquecimento, tornando-se mais uma tentativa de se solucionar o grave problema da segurança. (DELEGADA DA POLÍCIA CIVIL – PC1)

A má utilização do método por pessoas inescrupulosas de ambas as partes, inclusive com o uso de informações adquiridas na própria comunidade para fins escusos ou politiqueros. (OFICIAL PM XY2)

Os riscos analisados pelos entrevistados se interpõem em alguns aspectos. Primeiramente se verifica a transferência dos problemas vivenciados no atual modelo de polícia para o policiamento comunitário como se este fosse implantado apenas pela mudança de nome. Também, em alguns casos, se verifica o receio em aceitar uma intervenção externa, ainda que benéfica na busca por soluções que minimizem as tensões sociais. Tal postura, certamente é fruto da inflexibilidade característica do atual modelo. Por fim, a perda de identidade também destacada como um risco, decorrente do envolvimento entre polícia e comunidade, pode ser contido ao se fixar limites de atuação de ambos os atores sociais.

Com relação à promoção de governantes nas ações de segurança pública, dificilmente haverá um redução neste tipo de comportamento, considerando que mesmo nas experiências internacionais, os êxitos alcançados com o policiamento comunitário, por vezes, são associados ao nome de determinado governante, caso de Nova York, com Rudolph Giuliani. Essa intermediação entre polícia e governo resulta da conscientização que a primeira é criação da segunda, tendo por isso, responsabilidade para com o próprio que a instituiu.

Da mesma forma, as políticas de segurança pública são verticais em sua origem, esperando-se tão somente obediência e cumprimento das instituições que são objeto destas. Assim, qualquer estratégia policial apresentará um viés político, na medida em que a convocação da sociedade pelos serviços policiais atende também aos anseios governamentais. Esta fraqueza na atual concepção estratégica de policiamento não significa, necessariamente, que esteja errada. Pode ser a melhor estratégia disponível a qual, certamente, se compatibiliza com as demais políticas públicas.

Muitas forças trabalham para manter o compromisso policial com as diretrizes governamentais estabelecidas, principalmente quando os recursos necessários para a implantação de programas e projetos de segurança pública dependem diretamente de aprovação governamental. Exemplo de projetos desta natureza é o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – PRONASCI que integra ações nas áreas sociais com vistas à prevenção criminal.

Sobre as ações desenvolvidas pelo PRONASCI alguns entrevistados demonstraram completo desconhecimento, enquanto outros não souberam definir com exatidão qual seu foco principal.

Não tenho conhecimento das ações realizadas pelo PRONASCI.  
(DELEGADA DA POLÍCIA CIVIL – PC1)

Tem proporcionado preparação para as corporações enfrentarem com menor tensão possível esta transição. (DELEGADA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA PC2)

Relevante, mas ainda caminhando na formação desses segmentos. É preciso acompanhar a dinâmica da realidade para dar respostas adequadas a ela em termos de segurança pública. O PRONASCI pode vir a dar uma



significativa contribuição para isso. (DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC3).

É mais um importante passo dado pelo Governo Federal, no sentido de aproximar a comunidade com os órgãos responsáveis pela Segurança Pública, procurando trabalhar, não só nas conseqüências, mas sim atuando nas causas da violência, sem abrir mão das estratégias de ordenamento social e Segurança Pública. (DELEGADO TITULAR DA POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC4).

É um programa do Governo Federal que é do conhecimento de poucos no Estado do Amazonas. As informações a seu respeito só são vistas no endereço eletrônico do Ministério da Justiça. No âmbito local, não há qualquer informação dos órgãos gestores acerca dele, que, diga-se de passagem, só estão previstos, inicialmente, para os estados do Acre e Pará, na região norte do país. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DELEGACIA ESPECIALIZADA – PC5)

Não conheço este órgão. (INVESTIGADOR POLÍCIA CIVIL – DISTRITO POLICIAL - PC6)

São ações que objetivam por em prática no país, a modalidade que hoje já é referência em várias cidades brasileiras, utilizando todas as técnicas disponíveis na doutrina. (OFICIAL PM XY1)

Não conheço. (OFICIAL PM, XY2)

O Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania é um programa do governo federal que visa coordenar uma política de segurança pública que seja mais eficaz no combate a criminalidade e valorização dos profissionais de segurança pública; a reestruturação do sistema penitenciário; o combate à corrupção policial e o envolvimento da comunidade na prevenção da violência também como público-alvo jovens de 15 a 24 anos à beira da criminalidade, que se encontram ou já estiveram em conflito com a lei; presos ou egressos do sistema prisional; e ainda os reservistas, passíveis de serem atraídos pelo crime organizado em função do aprendizado em manejo de armas adquirido durante o serviço militar. São que tem impacto direto na relação crime-polícia-sociedade, com resultados a médio ou longo prazo. São estudos que mostram que o governo federal está sensível a esta realidade e que acima de tudo segurança pública é um dever de todos nós. (SOLDADO PM, X1)

A maioria das pessoas, servidores públicos na área de segurança pública, não conhece o PRONASCI. Acredito que seja de grande importância, pois o Governo federal através dos referidos repasses, volta sua atenção às questões pertinentes dessa importante atividade da segurança pública, uma vez que o projeto caracteriza-se pela prevenção, proximidade das instituições públicas responsáveis pela segurança pública com a comunidade e a construção de uma idéia voltada à aumentar a qualidade e o melhor emprego dos recursos na segurança pública voltada ao cliente cidadão. (SOLDADO PM, X2)

No papel muito bom, o governo federal quer a aproximação das instituições públicas de segurança com a comunidade, com prestação de bons serviços, o combate ao crime integrado com a população e o melhor emprego dos recursos da segurança pública voltados a melhoria do atendimento ao cidadão. (SOLDADO PM, X3)

Oscilando entre o desconhecimento e o descrédito de suas ações, o PRONASCI ainda parece carecer de uma maior divulgação, principalmente no meio policial. A intensidade com que a informação chega aos níveis policiais, principalmente o operacional, não é suficiente para suprir a necessidade de execução do trabalho. Este fato revela uma fragilidade no sistema que é a falta de comunicação entre os órgãos que integram o sistema de segurança pública. Informações desta natureza permanecem nos escalões superiores, sem atingir a todos indistintamente.

Não obstante, a abordagem diferenciada com que dois soldados da polícia militar fizeram sobre os temas pesquisados é preciso destacar que um deles está lotado no campos de ensino 1, unidade vinculada ao Instituto Estadual de Segurança Pública - IESP, antiga academia de polícia militar. Tal proximidade permite um contato direto e diário com os diversos temas aqui pesquisados. O outro soldado é aluno de curso de mestrado, o que também lhe propicia maior conhecimento sobre os temas pesquisados, do que grande parte dos entrevistados.

Quanto aos demais, principalmente os titulares em delegacias, o simples desconhecimento, ainda que superficial de determinados assuntos, como o PRONASCI, revela uma falta de compreensão sobre a importância de seu papel no sistema de segurança pública. A segregação nas informações, ainda que seja real, não pode justificar tal postura. Assim, a principal questão a ser superada na construção do almejado modelo comunitário de segurança no Amazonas, reside, inexoravelmente, na efetiva melhoria das condições, na universalização da informação e, conseqüentemente na inadiável promoção da dignidade do cidadão-policial.

## CONCLUSÃO

Conforme o objetivo final estabelecido inicialmente em descrever que ações sobre policiamento comunitário foram implementadas no Estado do Amazonas e qual a percepção dos atores envolvidos, o mesmo foi alcançado por meio de uma análise sucinta sobre o atual sistema de segurança pública no Estado e realização de entrevista com os atores envolvidos neste setor.

A discussão sobre a importância da segurança pública na sociedade que constitui o segundo objetivo intermediário também foi alcançado, mostrando-se a inter-relação e a relevância desta para a sociedade e governo, considerando ainda as demandas sócio-políticas. A amplitude dada na Constituição Federal sobre a responsabilização conjunta pela segurança pública denota que é preciso a participação de todos. Ao Estado sempre caberá a exclusividade da força policial, mas cabe a sociedade participar, exigindo mudanças e sugerindo alternativas que colaborem com o sistema policial.

O segundo e terceiro objetivos intermediários também foram alcançados, por meio da descrição sobre policiamento comunitário e experiências nacionais e internacionais deste modelo, no qual se demonstrou que esta proposta envolve mudanças nas apenas estruturais, mas principalmente comportamentais e éticas, com relação as tarefas de policiamento.

Não existe policiamento comunitário pela metade. Não basta apenas mudar os nomes pelo qual se designam as delegacias ou distritos integrados de polícia. É preciso adotar todos os preceitos. Dentre as diversas experiências analisadas é que esta iniciativa foi colocada em prática após o esgotamento de outros modelos ou tentativas ineficazes de combate a criminalidade. O envolvimento da comunidade mostrou-se não apenas necessário, como conteúdo programático, mas imprescindível na busca por soluções. A satisfação e a harmonia com a comunidade tornam-se bases importantes de legitimidade, junto com a competência na luta contra o crime. Desta forma a comunidade passa a ser não apenas um setor a ser alcançado, mas um elo importante na consecução destes objetivos.

O quarto objetivo foi alcançado ao se descrever a percepção dos atores envolvidos na segurança pública no Amazonas sobre policiamento comunitário, por meio de pesquisa com os mesmos. De forma geral, se observa que o conceito de policiamento comunitário está se tornando mais uma ideal administrativo do que operacional. Os programas desenvolvidos na área de segurança pública buscam estruturar seus objetivos aos ideais do policiamento comunitário, contudo, faltam mudanças organizacionais e administrativas mais consistentes que possam caracterizar a utilização deste modelo nas organizações policiais.

Prova deste fato, é o chamado Plano de Revitalização do Sistema de Segurança Pública do Amazonas que, passado mais de um ano de seu lançamento, não foi feita qualquer avaliação de suas ações, embora tenha-se estabelecido que estas deveriam ocorrer trimestralmente. Sobre o referido plano, ressalta-se ainda que o mesmo tem seu foco apenas na capital, não atingindo os municípios, apesar de seu título englobar o Estado. Mesmo na capital, suas ações mostram-se restritas, pois não atinge as delegacias especializadas, como homicídios, roubos e outras, mas apenas as delegacias distritais. Mesmo não sendo o objetivo deste trabalho avaliar este projeto de revitalização, em seus objetivos estão esposados os ideais do policiamento comunitário, que até a presente data se materializaram apenas com a mudança do nome das delegacias distritais para distritos integrados de polícia, com cessão de uma sala para um oficial da polícia militar e sua equipe.

Ressalte-se ainda, que apesar de os Distritos Integrados de Polícia – DIPS, serem hoje uma realidade na cidade de Manaus, no curso da presente pesquisa verificamos que não há, no âmbito dos órgãos de segurança pública do Estado, registros documentais dispondo sobre a política e o plano de segurança pública atualmente em vigor no Estado do Amazonas. As análises até aqui efetuadas basearam-se, precipuamente em uma apresentação formatada em power point, apresentada por ocasião do lançamento do plano em maio de 2007, posto que não obtivemos resposta a um requerimento formulado oficialmente à Secretaria de Segurança Pública do Estado para que nos fornecesse cópia da política e o plano atualmente em vigor no Estado, com seus respectivos detalhamentos. Tal fato, nos leva a concluir que as ações e medidas de segurança pública no Estado são implementadas hoje de maneira assistemática e de forma empírica. Em termos de

memória de política pública deixam muito a desejar como contribuição à administração pública.

Constata-se apenas a existência de um conjunto de práticas assistemáticas e operações imediatistas, pouco baseadas em cientificidade e pouco vinculadas a resultados efetivos.

Sobre uma das formas de participação comunitária no sistema de segurança pública, é preciso afirmar que, no Estado do Amazonas, apesar dos Conselhos Interativos Comunitários de Segurança terem sido criados legalmente como órgãos colegiados que integram a Secretaria de Segurança Pública, a sua não implantação no prazo de mais de um ano, por falta de regulamentação, em legislação aplicável, concorre para que a política pública de segurança perca sua efetividade, uma vez que o decurso de tempo também pode acarretar o esvaziamento de uma política pública, com o possível desmantelamento dos aparelhos policiais e contingentes disponibilizados para tal proposta.

Sem avaliações contínuas de sua atuação, a polícia torna-se extremamente vulnerável aos efeitos das condutas individuais ou coletivas, que se tornam, por vezes, mais fortes do que as próprias normas estabelecidas. Dificuldades desta natureza terminam por dificultar, quando não, inviabilizar uma percepção correta sobre o atual modelo de policiamento do Estado. A pesquisa realizada com os atores envolvidos no sistema de segurança demonstra essa falha.

Para alguns entrevistados o atual modelo, caracteristicamente repressivo, precisa urgentemente de mudanças. Sua estrutura verticalizada, centralizadora e até inflexível não atende as expectativas nem da sociedade, com relação as suas demandas por segurança, tampouco da própria instituição no esforço de reduzir os índices de criminalidade e ter reconhecimento, tanto interno quanto externo, por seu trabalho.

Obviamente que, a urgência dessas mudanças passa pela detecção das falhas do atual modelo, o que é identificável para alguns dos entrevistados. Neste aspecto, figuram necessidades de melhoria na formação policial, na remuneração, na estrutura física das delegacias e outras mais. Percebe-se nestes argumentos uma demanda pela humanização na análise das questões internas. Se por um lado a sociedade se ressent

por não ter suas expectativas totalmente satisfeitas na segurança pública, por outro, os atores envolvidos também esperam por melhorias estruturais e sociais para que possam cumprir integralmente seu papel.

Mesmo certos de que sua responsabilidade para com a sociedade é fornecer segurança, todos reconhecem que será impossível resolver os problemas de segurança pública apenas com aumento da força policial, pois muitos problemas extrapolam sua competência. Será preciso combinar ações sociais e policiais, redefinindo tanto os objetivos como os meios empregados.

O policiamento comunitário como proposta de estratégia organizacional tem aprovação da maioria dos entrevistados, destacando que o apoio da comunidade deve fazer parte dos objetivos operacionais da instituição policial. Esta inter-relação estará vinculada não apenas as atividades mas a própria estrutura orgnizacional. Para alguns a intervenção da comunidade fará com que esta perca seu foco ou mesmo identidade, colocando ainda a própria comunidade em risco. Tal posição deve ser compreendida apenas pelo aspecto da desinformação sobre todos os princípios norteadores do policiamento comunitário, bem como dos instrumentos legais para que ocorra tal intervenção.

Neste aspecto é que se observa que muitos dos entrevistados não dispõem de informações suficientes para avaliar de forma ampla o modelo de policiamento comunitário. A falta de informação também é perceptível quando programas como o Pronasci, que deveriam ter ampla divulgação entre os atores do sistema de segurança pública, mostra-se quase como desconhecidos. Somente alguns, devido a execução de suas funções, ou no Instituto de Segurança Pública ou como titular de delegacia, possuíam informações sobre os objetivos do projeto e seus objetivos.

Considerando todos estes pressupostos conclui-se que o policiamento comunitário mostra-se como uma alternativa viável na promoção de melhorias na segurança pública no Estado do Amazonas, com aproximação com a comunidade e resultados mais eficientes na prevenção da criminalidade, tendo em vista, os resultados obtidos em experiências nacionais e internacionais. As dificuldades, inerentes a todo processo de mudança, devem se constituir como desafios a serem vencidos, sabendo que o objetivo maior a ser alcançado será a paz social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: Uma análise internacional comparativa**. Trad. Renê Alexandre Belmont. *Polícia e sociedade*, n. 1. 2ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. SKOLNICK, Jerome H. **Nova polícia – inovações nas polícias de seis cidades norte-americanas**. Trad. Geraldo Gerson de Souza. *Polícia e sociedade*, n. 2. 2ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito Administrativo e Políticas Públicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMARGO, Carlos Alberto de. **Polícia da Dignidade Humana e Prevenção Comunitária**. SP: PMESP, *Revista Força Policial*, jan-mar. 1998.

CARUSO, Haydée. *Et al.* **A Polícia que queremos: desafios para a reforma da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. In: *Brasil – O que resta fazer? Cadernos Adenauer Ano VII nº 03*. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2006.

CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth. **Do Patrulhamento ao Policiamento Comunitário**. Coleção *Polícia Amanhã*. São Paulo: Freitas Bastos, 1999.

CERQUEIRA, Daniel. *et al.* **O jogo dos sete mitos e a miséria da segurança no Brasil**. In.: *Homicídios no Brasil*. Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz, Eduardo Cerqueira Batitucci (orgs). Rio de Janeiro: FGV, 2007.

COSTA, Arthur Trindade Maranhão. **Entre a lei e a ordem – violência e reforma nas polícias do Rio de Janeiro e Nova York**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CRUZ, Jorge Roberto Ferreira da. **A experiência do policiamento comunitário Alfa nas cidades de Cuiabá e Várzea Grande (MT): análise crítica**. Belo Horizonte, 1998. Monografia (Especialização em Segurança Pública), Academia de Polícia Militar, 1998.

DAHMER, André. **Políticas comunitárias e os Centros de Atendimento Integrado ao Cidadão.** SKOGAN, J.; HARTNETT, P. Community Organizations and Crime. In: TONRY, M. e MORRIS, N. (eds.) Crime and Justice: A review of Research, V. 10, Chicago University Press, Chicago, 1988).

DANTAS FILHO, Diógenes. **Segurança e planejamento.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

DIAS NETO, Theodomiro. **Policiamento comunitário e controle sobre a polícia: a experiência norte americana.** 2ª ed., Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2003.

FELTES, Thomas. **O policiamento comunitário na Alemanha: treinamento e instrução.** In.: Segurança cidadã e polícia na democracia. Cadernos Adenauer Ano IV nº 03. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

FILIPPI JUNIOR, José de. **Diadema – construindo juntos uma política de segurança.** In.: Reflexões sobre a violência urbana: (In)Segurança e (Des)Esperança. Jandira Feghali, Candido Mendes, Julita Lemgruber (orgs). Rio de Janeiro: Mauad X, 2006.

FREITAS, Vladimir Passos de. **Requisitos da Justiça: não há boa Justiça Criminal sem uma Polícia eficiente.** Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/52221,1>>. Acesso em: 05 abr 2007.

GIRÔTO, Delfim Soares. **O exercício da polícia comunitária no município de Ubá.** Belo Horizonte, 2003. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública ), Academia de Polícia Militar, 2003.

GREGORI, José. **Perspectivas para reforma do sistema de segurança pública nacional.** In.: Segurança pública como tarefa do Estado e da sociedade. Cadernos Adenauer nº 18: Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 1998.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Radar Social.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2005.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.



LEITE, Eduardo de Oliveira. **A monografia jurídica**. 5<sup>a</sup> ed rev. atualizada e ampliada. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

LEMGRUBER, Julita. **Os números da violência**. In.: Reflexões sobre a violência urbana: (In)Segurança e (Des)Esperança. Jandira Feghali, Candido Mendes, Julita Lemgruber (orgs). Rio de Janeiro: Mauad X, 2006.

MARIANO, Benedito Domingos. **Por um novo modelo de polícia no Brasil – a inclusão dos municípios no sistema de segurança pública**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

MARINHO, Karina Rabelo Leite. **Mudanças organizacionais na implementação do policiamento comunitário**. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.

MENKE, Ben. A. *Et ali*. **Profissionalização da polícia: em busca de excelência ou de poder político?** In.: Administração do trabalho policial. São Paulo: 2002, 1998.

MESQUITA NETO, Paulo. RICARDO, Carolina de Mattos. **O fórum metropolitano do debate sobre a violência em São Paulo**. In.: Segurança cidadã e polícia na democracia. Cadernos Adenauer Ano IV n° 03. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania**. 2<sup>a</sup> ed. Brasília: Ministério da Justiça, 2007.

\_\_\_\_\_. **Amazonas recebe da União R\$ 5,3 milhões para a segurança pública**. 14/09/2006. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/Senasp/main.asp>>. Acesso em: 10 jun 2008.

MONET, Jean Claude. **Polícias e sociedades na europa**. 2<sup>a</sup> ed. série Polícia e Sociedade n° 3. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

MONTEIRO NETO, Mário Ypiranga. **A segurança pública no Amazonas**. Disponível em: <<http://portalamazonia.globo.com/detalhe-artigo.php?idArtigo=88>> Acesso em 10 junh 2008.

MOORE, Mark Harrison. **Policciamento comunitário e policiamento para a solução de problemas**. In: Policiamento moderno. Michael Tonry, Norval Morris (orgs). Coleção polícia e sociedade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

MUSUMECI, Leonarda et al. **Segurança pública e cidadania: a experiência de policiamento comunitário em Copacabana (1994-95)**. Rio de Janeiro, 1996. Disponível em: <<http://www.cesec.ucam.br/publicações/textos.asp>>. Acesso em: 15 jan 2008.

RICCIO, Vicente; ZOUAIN, Deborah Moraes; ZAMITH, José Luís Cardoso. **Policciamento Comunitário: Fator Estratégico para Implantação de Política Pública de Segurança**. IN: Anais do XXIX Enanpad, Brasília, DF, 18-21 Setembro 2005

SANTIAGO, Fydel Souza. **O Índice de Desenvolvimento Humano no Brasil na década de 90**. 2003. 102 fls. Monografia (Curso de Graduação em Ciências Econômicas) – Coordenação de Ciências Econômicas, UNINORTE, Manaus: 2003.

SAPORI, Luís Flávio; ANDRADE, Scheila Cardoso P. de. **Arranjos institucionais e políticas de segurança pública na sociedade brasileira**. In.: Homicídios no Brasil. Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz, Eduardo Cerqueira Batitucci (orgs). Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO AMAZONAS. **Curso nacional de promotor de polícia comunitária**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projeto de revitalização do sistema de segurança pública do Estado do Amazonas**. Manaus: Secretaria de Estado de Segurança Pública – SSP-AM, 2008.

\_\_\_\_\_. **Projeto de revitalização do sistema de segurança pública do Estado do Amazonas**. Manaus: Secretaria de Estado de Segurança Pública – SSP-AM, 2008.

SENASP. **Curso nacional de promotor de polícia comunitária**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, 2007.

SILVA, Jailson de Souza e. **A cultura da esperança**. In.: Reflexões sobre a violência urbana: (In)Segurança e (Des)Esperança. Jandira Feghali, Candido Mendes, Julita Lemgruber (orgs). Rio de Janeiro: Mauad X, 2006.

SILVA, Jorge da. **Controle da criminalidade e segurança pública na nova ordem constitucional**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

SOARES, Luiz Eduardo. **Um decálogo para a segurança pública**. In.: Reflexões sobre a violência urbana: (In)Segurança e (Des)Esperança. Jandira Feghali, Candido Mendes, Julita Lemgruber (orgs). Rio de Janeiro: Mauad X, 2006.

SKOGAN, Wesley G. **Community policing: can it work?** Belmont: Wadsworth/Thomson Learning, 2004.

SKOLNICK, Jeromeh; BAYLEY, David H. **Policimento comunitário: Questões e práticas através do mundo**. Série Polícia e Sociedade n° 6. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2002.

\_\_\_\_\_. **Policimento comunitário**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

TISCORNIA, Sofia. **Os novos modelos de segurança pública na América Latina**. In.: Segurança pública como tarefa do Estado e da sociedade. Cadernos Adenauer n° 18: Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 1998.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Avaliação do Programa Sistema Único de Segurança Pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA COM ATORES DO SISTEMA DE  
SEGURANÇA PÚBLICA NO AMAZONAS

1. Qual sua avaliação sobre a segurança pública e interação com a comunidade no Estado do Amazonas?
2. O atual modelo de policiamento tem atendido as expectativas da instituição Polícia Civil/Militar?
3. O atual modelo de policiamento tem atendido as expectativas da comunidade?
4. Qual a sua opinião sobre policiamento comunitário?
5. Na atual conjuntura é possível aplicar sua Metodologia em Manaus?
6. Que outras ações poderiam ser implementadas juntamente com o policiamento comunitário?
7. O que poderia fazer para melhorar a relação com a comunidade na área de segurança?
8. A Polícia Civil/Militar está preparada para esta prática?
9. Quais são os riscos dessa iniciativa em sua opinião?
10. O que você acha das ações do PRONASCI em relação ao policiamento comunitário?

APÊNDICE B  
SOLICITAÇÃO DE PLANO DE SEGURANÇA

EXCELENTÍSSIMO SENHOR SECRETÁRIO DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA  
DO ESTADO DO AMAZONAS.

Lilibeth Cynthia Corrêa de Albuquerque, Delegada de Polícia Civil, matriculada sob o número 116.690-5-D, cursando regularmente o Curso de Mestrado Interinstitucional em Administração Pública, promovido pelo Governo do Estado do Amazonas e ministrado pela Fundação Getulio Vargas/FGV e Escola Brasileira de Administração Pública/EBAPE, vem, respeitosamente, à presença de Vossa Excelência, solicitar cópia da Política e do Plano de Segurança Pública atualmente em vigor no Estado do Amazonas, com vistas à conclusão e apresentação de Dissertação Acadêmica.

Na oportunidade, solicito ainda sejam disponibilizados cópias de todos os documentos relacionados às ações de Policiamento Comunitário implementadas no Estado do Amazonas, diante da necessidade de seu uso, exclusivamente no referido trabalho de pesquisa.

Ante o exposto, aguardo com a maior brevidade possível, resposta formal de Vossa Excelência, reiterando protestos do mais elevado respeito e consideração.

Manaus, 30 de março de 2008.

Lilibeth Cynthia Corrêa de Albuquerque  
Delegada de Polícia Civil  
Matrícula 116.690-5-D

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)