

Curso Nacional de Multiplicador de Polícia Comunitária



PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

Ministério
da Justiça



PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

Curso Nacional de Multiplicador de Polícia Comunitária



2ª Edição

Ministério
da Justiça



PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA JUSTIÇA
Tarso Fernando Herz Genro

SECRETÁRIO NACIONAL DE
SEGURANÇA PÚBLICA
Antônio Carlos Biscaia

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE
POLÍTICAS, PROGRAMAS E
PROJETOS
Cristiana Gross Villanova

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE
PESQUISA, ANÁLISE DA
INFORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAL EM SEGURANÇA
PÚBLICA
Ricardo Brisola Balestreri

COORDENADOR GERAL DO
DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS,
PROGRAMAS E PROJETOS
Eraldo Marques Viegas – TC PMDF

COORDENADORA GERAL DE
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL
EM SEGURANÇA PÚBLICA
Juliana Márcia Barroso

Elaboração:

Alexandre Magno de Oliveira - Cap
PMMG
Carlos Henrique M. Gonçalves Maj
PMRJ
Célia Regina Zappanolli - Adv-SP
Crisitiano C. Guedes - SENASP
Eraldo Marques Viegas – SENASP
Jari Luiz Dalbosco - Coronel PMSC
Juliana Márcia Barroso - SENASP
Maria Júlia Belota Lopes – Del PCAM
Suamy Santana da Silva - TC - PMDF

Wilquerson Felizardo Santos - TC -
PMMT

Colaboração:

Bernadete M. P. Cordeiro – Pedagoga
Márcio Simeone Henriques – Prof.
UFMG
Matheus Couto Santana – DPPP/
SENASP
Miguel Libório C. Neto – CEL PMSP
Pehkx Jones G. da Silveira – SENASP
Vera Regina Muller – SENASP
Secretaria de Estado de
Planejamento e Gestão (SEPLAG) do
Estado de Minas Gerais

Informações:

Telefones: (61) 3429-9285/3339/3465
Fax: (61) 3429-9324
Correio Eletrônico: senasp@mj.gov.br
Site: www.mj.gov.br/senasp

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

Curso Nacional de Multiplicador de Polícia Comunitária



Brasília – DF
2007



COORDENAÇÃO EDITORIAL / REVISÃO DE TEXTO

Secretario Nacional de Segurança Pública

CAPA : Matheus Couto Santana

Tiragem: 2.000 exemplares

“Permitida a reprodução total ou parcial desta publicação desde que citada a fonte”

Curso Nacional de Polícia Comunitária/Grupo de Trabalho, Portaria SENASP nº 014/2006 - Brasília – DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP.2006.

Total de paginas 502 p.

1. Direitos Humanos, 2. Estruturação dos Conselhos Comunitários, 3. Gestão de Projetos, 4. Gestão pela Qualidade na Segurança Pública, 5. Mobilização Social, 6. Polícia Comunitária Comparada & Troca de Experiências de Polícia Comunitária, 7. Polícia Comunitária e Sociedade, 8. Relações Interpessoais, Conflitos e as formas de Intervenção, 9. Teoria e Prática de Ensino, 10. Teorias Sobre Polícia Comunitária, 11. Resolução Pacífica de Conflitos – Mediação Aplicada à Polícia Comunitária.

Nota à Segunda Edição

O livro “Curso Nacional de Multiplicador de Polícia Comunitária” é produto do Grupo de Trabalho, constituído por profissionais estudiosos do tema representativos de todo o Brasil e coordenado pela SENASP/MJ. Tem a finalidade de ser aplicado na capacitação de profissionais da área de segurança pública, capacitando-os à docência em Cursos de Polícia Comunitária nos Estados e Municípios. Alcançado o sucesso da primeira edição que teve uma tiragem de 750 exemplares, da sua aplicação nas 12 edições de cursos de Multiplicador, realizadas nas cidades de Cuiabá, Belém, Fortaleza e Rio de Janeiro, centros difusores de Polícia Comunitária, colhemos as importantes observações e recomendações dos corpos docentes e discentes sobre a obra.

Nesta segunda edição revisada e ampliada, editamos os capítulos de “Direitos Humanos”, “Mediação e demais meios de resolução pacífica de conflitos e a Polícia Comunitária”, e teoria em prática de ensino de maneira a melhorar e modernizar o texto, adaptando-o à realidade do cotidiano dos agentes de segurança no País. Tais acréscimos em nada modificam a substância do conjunto do livro, preservando toda doutrina construída pelo Grupo de Trabalho.

O livro mantém sua densidade e vocação para ser aplicado na sua finalidade, qual seja, de preparar o multiplicador de Polícia Comunitária, servindo ainda como fonte permanente de consulta e subsídio para a capacitação dos promotores de Polícia Comunitária, considerando que alguns capítulos deste livro fazem parte também do livro do Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária, cuja tiragem foi de 29 mil livros que subsidiam cursos em todo o Brasil.

Nesta segunda edição, em tiragem de 2 mil exemplares, aplica-se para alimentar os diversos centros de ensino dos órgãos de segurança, robustecendo os acervos bibliográficos das academias de Polícia Militar e Civil do Brasil bem como dos centros de formação das Guardas Municipais, aplicando-se também, à formação de liderança comunitárias. Tal doutrina, aplicada à capacitação dos agentes públicos e líderes de comunidade, tem trazido bons resultados e quem se apropria dela declara que este é o caminho para a geração de segurança pública com cidadania.

Nós, SENASP/MJ, ficamos satisfeitos e orgulhosos com os resultados e aceitação dos trabalhos de Polícia Comunitária apresentados pelos Estados. Na condição de integrantes desse processo, por nossa vez, fomos sensíveis aos diversos pedidos realizados pelas instituições de segurança pública para o fornecimento de mais exemplares para propiciar mais acesso e difusão da doutrina e assim nasce esta segunda edição. Uma boa leitura e aprendizado a todos.

ROBSON ROBIN DA SILVA

**Diretor do Departamento de Políticas Programas e Projetos
SENASP/MJ**

Apresentação (1ª edição)

O presente **Curso Nacional de Multiplicador de Polícia Comunitária (CNMPC)** é fruto do esforço concentrado fomentado pela Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP/MJ, em parceria com todos os Estados membros, a partir das propostas do Grupo de Trabalho denominado “MATRIZ CURRICULAR NACIONAL PARA POLÍCIA COMUNITÁRIA”, nomeado pela Portaria SENASP Nº 14, de 26/04/06, cujo objetivo principal é a capacitação de profissionais da área de segurança pública para o gerenciamento da segurança pública orientado pela filosofia e estratégia organizacional de polícia comunitária, bem como a formação de multiplicadores (instrutores), para atuar na docência da filosofia de polícia comunitária e na mobilização social das lideranças comunitárias, visando garantir ao máximo a difusão dessa filosofia e estratégia organizacional no âmbito das instituições integrantes do sistema de segurança pública ou defesa social, em todos os Estados federados. Daí o seu caráter de matriz curricular nacional.

Neste aspecto, pode-se considerá-la como um marco doutrinário fundado na expertise e nas boas práticas, que se aprimora e se conduz em direção a efetividade de uma política pública de segurança cidadã voltada aos espaços urbanos, onde efetivamente os conflitos interpessoais e a conseqüente violência daí gerada têm recorrentemente levado a todos nós a uma busca permanente no aperfeiçoamento de ações desta envergadura. A Política de Polícia Comunitária, como espécie do gênero segurança e convivência cidadã, é, portanto, uma filosofia e uma estratégia organizacional fundamentadas, principalmente, na parceria entre a população e as instituições de segurança pública e/ou defesa social. Baseiam-se na premissa de que tanto as instituições estatais, quanto à população local, devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas que afetam a segurança pública, tais como o crime, o medo do crime, a exclusão e a desigualdade social que acentuam os problemas relativos à criminalidade e dificultam o propósito de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

Eis porquê se leva em consideração conceitos diretamente ligados ao respeito à dignidade humana dentre outros princípios constitucionais democráticos insculpidos na Constituição Cidadã, marco legal e inspirador das ações levadas a efeito pela SENASP/MJ na indução de políticas públicas de segurança e convivência cidadã.

Nos últimos 5 (cinco) anos, o Ministério da Justiça, por intermédio da SENASP, investiu vultosos recursos para implantação da polícia comunitária no Brasil. Atualmente, temos a estratégia de polícia comunitária implantada em praticamente todas as Unidades da Federação. No entanto, a falta de uma orientação doutrinária, clara, precisa e qualificada sobre a implantação e implementação deste tipo de ação fez com que, por detrás do nome polícia comunitária, surgisse um conjunto extenso e heterogêneo de ações que muitas vezes não têm relação direta com as diretrizes ora apresentadas.

Com isso, a partir do melhor delineamento do papel da polícia comunitária no âmbito do Sistema Único de Segurança Pública - SUSP, passamos a dar efetividade, em mais este ponto, ao Plano Nacional de Segurança Pública, dentro da vertente estruturante “FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL”, que estabelece no seu bojo a diretriz **nº 5 – Adoção do policiamento comunitário**, como política de segurança pública descentralizada e integrada, e a Lei nº 10.201, de 14/02/01, que institui o Fundo Nacional de Segurança Pública – FNSP, que também estabelece no seu bojo o incentivo e o apoio **à qualificação de policiais civis e militares, bombeiros militares e guardas municipais, em programas de polícia comunitária.**

Nesta linha, e subsidiariamente à consecução dos objetivos dessa ação, tem-se a profícua parceria consolidada entre a SENASP/MJ e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, por intermédio Projeto de Cooperação Técnica Segurança Cidadã, que busca recorrentemente induzir e ofertar os meios técnicos e materiais, além da colaboração conceitual, para a realização dos cursos que serão levados a efeito em 2006, nas cidades de Fortaleza - CE, Cuiabá – MT, e Belém – PA, como ponto de partida de aplicação da Matriz doutrinária nacional de Polícia Comunitária, que ora se apresenta.

Neste ponto, urge destacar, ainda, a interface das ações com aquelas em desenvolvimento no bojo de um segundo Projeto de Cooperação Técnica “Medalha de Ouro - construindo Segurança Cidadã”, que mesmo concebido em quase sua integralidade para dar efetividade às políticas do Ministério da Justiça no âmbito da segurança dos Jogos Pan-americanos de 2007, deverá apoiar e induzir integralmente a realização dos cursos que serão levados a efeito no Estado do Rio de Janeiro – RJ, o que denota sobejamente a opção estratégica do Governo Federal e dos parceiros envolvidos em levar a efeito políticas públicas de segurança e convivência cidadã de caráter nacional de forma concatenada, articulada, primando pela concentração e otimização de esforços, de recursos humanos e materiais e a amplitude de resultados práticos positivos.

Dessa forma, a polícia comunitária associa e valoriza dois fatores, que freqüentemente 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. Esses pilares gravitam em torno de um elemento central, que é a parceria com a comunidade, que retroalimenta o processo de prevenção da criminalidade, melhorando a qualidade de vida da própria comunidade. Na referida parceria, a comunidade tem o direito de não apenas ser consultada, ou de atuar simplesmente como delatora, mas também participar das decisões sobre as prioridades das instituições de segurança e defesa social, e as estratégias de gestão, como contrapartida da sua obrigação de colaborar com o trabalho da polícia no controle da criminalidade e na preservação da ordem pública e defesa civil. É o empoderamento da cidadania.

As estratégias da filosofia de polícia comunitária têm um caráter preferencialmente preventivo. Mas, além disso, estas estratégias visam não apenas reduzir o número de crimes, mas também reduzir o dano da vítima e da comunidade e modificar os fatores ambientais e comportamentais. Tendo em vista que a proposta da polícia comunitária implica numa mudança de paradigma no modo de ser e estar a serviço da comunidade e, conseqüentemente, numa mudança de postura profissional perante o cidadão, este tema também é trabalhado dentro de uma abordagem transversal, estando presente em todas as práticas pedagógicas. A filosofia de polícia comunitária é uma estratégia organizacional que deve ser conhecida e utilizada por todas as instituições que prestam serviço de defesa social e/ou segurança pública à comunidade, que tem como objetivo promover uma cultura de paz social. Sendo assim, torna-se imprescindível à formação de multiplicadores nesta temática.

Diante deste contexto, o Curso Nacional de Multiplicador de Polícia Comunitária se justifica pela sua proposta inovadora de propiciar aos participantes um elenco de conhecimentos multidisciplinares capazes de desenvolver aptidões cognitivas e comportamentais na adoção da temática específica de **Polícia Comunitária** e no gerenciamento da segurança pública, capazes de estimular resultados desencadeadores de mudanças de performances do profissional da segurança pública, tendo como conseqüência a evolução para a filosofia e estratégia de polícia comunitária, por apresentar-se como a ideologia mais apropriada para nortear a conduta de uma polícia do século XXI, tendo como finalidade o Bem Comum, respeitadora das leis e dos direitos fundamentais da pessoa humana, garantidora do livre exercício dos direitos e liberdades, proporcionando segurança aos cidadãos, posto que nas Democracias a liberdade é um valor supremo, a par da segurança.

Sem sombra de dúvida, é um desafio a implementação de uma política pública balizada na transmissão de um conhecimento fundado na Cultura da Paz e na Cidadania Ativa que venha agregar valor concreto e técnico ao trabalho policial e à vida da comunidade, possibilitando a transformação de padrões arraigados que, de uma forma geral, naturalizam a violência. Contudo, que não venha desvirtuar as características culturais fundamentais das comunidades e a natureza das atividades fim das polícias, imprescindíveis à garantia da segurança e demais prerrogativas constitucionais e legais que identificam a sua ação.

Este curso tem por objetivo contribuir à ampliação do instrumental de atuação das polícias perante as comunidades, a partir de uma nova postura destas e dos gestores e técnicos envolvidos no tema, levando em conta os mais variados sistemas, contextos, culturas, códigos, diversidades no seio social. Daí a iniciativa de se publicar, já nesta edição, dez mil (10.000) exemplares da apostila do Curso de Multiplicador de Polícia Comunitária, para que seja apropriada não só pelos alunos diretamente matriculados, mas, também, pelas Academias dos órgãos da segurança pública, pelas entidades civis e pela comunidade.

Luiz Fernando Corrêa

Secretário Nacional de Segurança Pública

Grupo de trabalho designado pelo Secretário Nacional de Segurança Pública, através da Portaria Nº 14, de 26 de abril de 2006, como Membros do Grupo de Trabalho denominado: “**MATRIZ CURRICULAR NACIONAL PARA POLÍCIA COMUNITÁRIA**”, para o desenvolvimento dos trabalhos cujo objetivo é apresentação de propostas das ementas das disciplinas do Currículo do Curso de Multiplicador de Polícia Comunitária proposto de SENASP.

(em ordem alfabética)

Alexandre Magno de Oliveira, Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Curso de Formação de Oficiais da PMMG em 1994, Curso de Licenciatura em Geográfica pela UFMG (1993-1998), Mestre em Geografia pela UFMG (1998-2002), Assessor de Polícia Comunitária da PMMG (2003-2007), Professor das disciplinas Direito Ambiental (1997-2005) e Polícia Comunitária (2003-2007), possuidor dos cursos (principais): Multiplicador de Polícia Comunitária pela SENASP, em Belo Horizonte/MG (2002), Mobilização Social para o Desenvolvimento do Policiamento Comunitário pela Faculdade de Comunicação / UFMG, em Belo Horizonte/MG (2004), Curso Orientador do Programa Jovens Construindo a Cidadania - JCC pela PMESP, em São Paulo/SP (2005), Curso de Planejamento Estratégico pela Faculdade de Estudos Administrativos - FEAD, em Belo Horizonte/MG (2007) e Curso de Elaboração e Gestão de Projetos pela Faculdade Pitágoras, em Belo Horizonte/MG (2007).

Carlos Henrique Martins Gonçalves, Major da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, Coordenador de Polícia Comunitária, Curso de Formação de Oficiais ESFO/RJ, Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais ESPM/RJ, Curso de Pós Graduação em Políticas de Justiça Criminal e Segurança Pública pela Universidade Federal Fluminense UFF, Curso de Policia Judiciária CQPS/ RJ.

Eraldo Marques Viegas, Tenente Coronel da Polícia Militar do Distrito Federal, graduado em Tecnologia da Informação pela Faculdade União Educacional de Brasília - UNEB, Curso Superior de Licenciatura Curta em Matemática pela Faculdade de Formação de Professores de Pernambuco - FFPP, Coordenador Geral do Departamento de Programas Políticas e Projetos da SENASP, Coordenador Nacional de Polícia Comunitária de 2004 a 2006, Coordenador Nacional dos Gabinetes de Gestão Integrada de Segurança Pública.

Jarí Luiz Dalbosco, Coronel da Polícia Militar do Estado Maior de SC, Curso de Formação de Oficiais da PMSC, Curso em Geográfica Licenciatura Plena pela UDESC, Curso de Geografia Bacharelado pela UDESC, MBA em Planejamento e Gestão Estratégica, Especialização pela Fundação Getulio Vargas FGV – Rio de Janeiro, Coordenador Estadual de Policia Comunitária em SC, Presidente da Comissão Coordenadora dos Conselhos Comunitários de Segurança – CONSEG, no Estado de SC.

Juliana Marcia Barroso, Socióloga pela Universidade de Brasília (2000); Gerente de Projetos de Segurança Pública (2001), integrante da Comissão Técnica Segurança Cidadã do MERCOSUL (2002), Coordenadora de Acompanhamento e Execução do Plano Nacional de Segurança Pública (2003-2004), Coordenadora Geral de Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública (2005) pela Secretaria Nacional de Segurança Pública.

Maria Julia Belota Lopes, Graduada em Direito pela Universidade do Amazonas, Delegada de Policia Civil do Estado do Amazonas, Chefe do Gabinete da Polícia Civil – AM, Chefe de Gabinete da Secretaria de Estado da Segurança Pública-AM, Delegada Geral Adjunta da Polícia Civil- AM, Diretora de Planejamento da Polícia Civil- AM, Diretora da Academia de Polícia Civil-AM, Curso Nacional de Multiplicadores de Polícia Comunitária- RR, Curso de Atualização de Polícias Integradas para o Sistema de Defesa Social, Curso Prático de Processo Penal, Curso Desenvolvimento e Controle de Mente, Curso de Documentoscopia, Curso Análise e Elaboração de Projetos Específicos, Curso de Administração e Gerência, Curso de Medicina Legal. Curso de Planejamento e Gestão Estratégica FGV-RJ.

Nélia Mauricio Pires Lopes Vieira, Delegada de Policia Civil do Distrito Federal, Subsecretaria de Programas Comunitários da SSPDS, Graduada em Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora – MG, Pos Graduação Curso Superior de Polícia, Universidade Católica de Brasília, Curso Nacional de Polícia Comunitária realizada pelo MJ/SENASP, Curso de Extensão em Política de Polícia Interativa Comunitária pela Universidade Federal do Espírito Santo – ES.

Roberson Luiz Bondaruk, TC QOPM/PR, Comandante do Regimento de Polícia Montada “Cel. Dulcídio” da PMPR, Conselheiro do Conselho Permanente de Direitos Humanos do Paraná, Curso de Formação de Oficiais da PMPR, Bacharel em Direito pela Pontifícia, Universidade Católica do Paraná, autor dos Livros “Polícia Comunitária: polícia cidadã para um povo cidadão” em parceria com o Maj. PM César A. de Souza edo livro “O império das casa abandonadas: crianças e adolescentes “de rua” e a polícia”.

Roberta Shirley Alves de Oliveira, Assistente Técnica do Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública, Coordenação de Ensino, Graduada em Pedagogia, Habilitação em Magistério da Educação Infantil e Ensino Superior Séries Iniciais e Orientação Educacional pela Faculdade AD1, Curso de Formação de Tutores na modalidade de Ensino a Distancia pela Universidade Católica de Brasília, Curso de Redação Oficial e Legistaltiva na Modalidade de Ensino a Distância pela CEAD/UNB, Curso de Tutores na Modalidade a Distancia – SENASP/MJ.

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

Sumário

| | |
|---|----|
| Prefácio | 05 |
| Apresentação | 07 |
| DISCIPLINA I – Direitos Humanos | 23 |
| Apresentação | 25 |
| Parte I – Conceitos e Características | 25 |
| 1. Direitos Humanos: Conceito | 25 |
| 2. Direitos Humanos: Características | 26 |
| Parte II – Relação Direitos Humanos e o Estado | 27 |
| 3. Direitos Humanos: Primeiros Passos | 27 |
| 4. A Declaração Universal dos Direitos Humanos | 33 |
| 5. Sistema Interamericano de Proteção dos Direitos Humanos * A Constituição Brasileira e os Direitos Humanos | 34 |
| 6. A Constituição Brasileira e os Direitos Humanos | 35 |
| 7. A Aplicação da Lei nos Estados Democráticos | 36 |
| Parte III – Direitos Humanos e Polícia | 42 |
| 8. Os Direitos Humanos são apenas para Proteger Bandidos? | 42 |
| 9. Conduta Ética e Legal na Aplicação da Lei | 50 |
| 10. Treze Reflexões sobre Polícia e Direitos Humanos | 57 |
| DISCIPLINA II – Estruturação dos Conselhos Comunitários | 67 |
| 1. Introdução | 69 |
| 2. Conceitos básicos | 72 |
| 3. Fundamentação jurídica dos conselhos comunitários de segurança . | 75 |
| 4. Estatuto dos conselhos comunitários | 75 |
| 5. Autonomia e isenção político - partidária dos conselhos | 77 |
| 6. Finalidades dos conselhos comunitários de segurança | 78 |
| 7. Condições para funcionamento dos conselhos comunitários de segurança | 79 |
| 8. Sensibilização do público interno e da comunidade | 80 |

| | |
|--|------------|
| 9. Dissolução, reativação e eleição dos conselhos comunitários de segurança | 81 |
| 10. Dificuldades | 82 |
| 11. Medidas complementares | 82 |
| 12. Conselhos comunitários de segurança no Brasil | 83 |
| 13. Situação atual dos conselhos comunitários de segurança nos estados brasileiros | 85 |
| 14. Apêndices | 92 |
| 15. Conselhos comunitários de segurança pública (CONSEP'S), desafios ao debate e à organização | 93 |
| 16. Parábolas | 97 |
| 17. Depende de cada um | 98 |
| 18. Insista | 99 |
| 19. Modelo do estatuto do estado de minas gerais- estatuto do CONSEP (diretriz 05/02 – CG) | 100 |
| DISCIPLINA III – Gestão de Projetos | 117 |
| Apresentação | 120 |
| 1. Gerência de projetos | 122 |
| 2. Ciclo de vida do projeto | 128 |
| 3. Processos da gerência de projetos | 130 |
| 4. Processo de inicialização | 133 |
| 5. Processo de planejamento: elaboração de projetos | 135 |
| 5.1. Plano de Trabalho | 135 |
| 5.1.1. Resumo do projeto | 135 |
| 5.1.1.1. Título do projeto | 137 |
| 5.1.1.2. Gerente do projeto | 137 |
| 5.1.1.3. Clientes do projeto | 138 |
| 5.1.1.4. Parceiros | 139 |
| 5.1.1.5. Objetivo | 139 |
| 5.1.1.6. Meta | 140 |
| 5.1.1.7. Justificativa | 140 |
| 5.1.1.8. Escopo do projeto | 140 |
| 5.1.2. Detalhamento do projeto | 141 |
| 5.1.2.1. Cronograma físico | 141 |
| 5.1.3. Considerações Estratégicas e Gerenciais | 142 |

| | |
|---|-----|
| 6. Análise de riscos | 143 |
| 6.1. Neutralizando os riscos | 146 |
| 7. Fatores críticos de sucesso | 147 |
| 7.1. Gerente do Projeto | 148 |
| 7.2. Equipe competente | 148 |
| 7.3. Planejamento e Controle adequados | 148 |
| 7.4. Inexistência de itens de alto risco | 149 |
| 7.5. Atenção especial às ferramentas gerenciais mais estratégicas | 149 |
| 8. Ferramentas gerenciais | 149 |
| 8.1. Acompanhamento de projetos | 149 |
| 8.2. Priorização e avaliação de projetos | 156 |
| 9. Processo de execução e controle | 157 |
| 10. Processo de encerramento | 158 |
| 11. Gerência de projetos nas organizações | 161 |
| 1.1. Escritório de Projetos | 162 |
| Anexos | 167 |

| | |
|---|------------|
| DISCIPLINA IV – Gestão Pela Qualidade na Segurança Pública .. | 181 |
| 1. Introdução | 183 |
| 2. Estratégias institucionais para o policiamento | 185 |
| 3. Princípios de gestão da polícia moderna | 191 |
| 4. A gestão e as estratégias (modelos) de polícia | 194 |
| 5. Diagrama 5W2H OU 4Q1POC – gerência de um plano de ação .. | 197 |
| 6. Diagrama 4Q1POC – modelo de polícia tradicional e polícia comunitária | 198 |
| 7. Método I.A.RA. | 199 |
| 8. Método IARA – 1º passo | 202 |
| 9. Análise: coração do modelo de solução de problemas: | 202 |
| 10. Método IARA – 2º passo | 206 |
| 11. Diagrama causa – efeito (6m) ou diagrama espinha de peixe | 206 |
| 12. Diagrama causa – efeito no policiamento comunitário | 207 |
| 13. Respostas: formulando estratégias adequadas | 207 |
| 14. Método IARA – 3º passo | 209 |
| 15. Avaliação: avaliando a efetividade total: | 210 |
| 16. Método IARA – 4º passo | 211 |

| | |
|--|-----|
| DISCIPLINA V – Mobilização Social | 213 |
| 1. Definição de comunidade | 215 |
| 2. Comunidade | 215 |
| 3. Polícia | 216 |
| 4. Organização comunitária | 217 |
| 5. Níveis de organização comunitária | 217 |
| 6. A autonomia das organizações em relação à polícia | 219 |
| 7. Estratégias de organização comunitária: meio de controle social, de auto-ajuda ou de parceria decisória? | 221 |
| 8. Organização comunitária como meio de controle social | 221 |
| 9. Organização comunitária como meio de auto-ajuda | 223 |
| 10. Os perigos | 224 |
| 11. Organização comunitária como meio de parceria decisória | 225 |
| 12. Projeto local de polícia comunitária | 226 |
| 13. Objetivos gerais | 228 |
| 14. Planejamento estratégico | 228 |
| 15. Atividades que poderão ser desenvolvidas na comunidade, como forma de participação social na prevenção e preparação da comunidade | 231 |
| 16. Projeto modelo-parque COCAIA – zona sul da cidade de São Paulo - como vivem ou sobrevivem os moradores da região do GRAJAÚ/PARELHEIROS | 233 |
| 17. Projeto parque COCAIA | 234 |
| 18. Informações gerais | 235 |
| 19. Comitê parque COCAIA | 238 |
| 20. Reuniões realizadas por rua | 239 |
| 21. Ações do comitê parque COCAIA | 240 |
| 22. Sugestões de atividades a serem desenvolvidas na comunidade: .. | 242 |
| 23. Sugestões de melhoria no bairro | 243 |
| 24. Oficinas de cidadania | 245 |
| 25. Anexo 1 | 246 |
| 26. Anexo 2 | 247 |

| | |
|---|-----|
| DISCIPLINA VI – Polícia Comunitária Comparada & Troca de Experiências de Polícia Comunitária | 249 |
| 1. Polícia comunitária comparada – Internacional | 251 |
| 2. Os Estados Unidos da América | 251 |
| 3. Rei' fez NY trocar energia vital por ordem e paz | 253 |
| 4. Ação agressiva caracteriza polícia | 254 |
| 5. Canadá | 256 |
| 6. Japão | 259 |
| 7. A polícia de proximidade na Europa | 263 |
| 8. A polícia de proximidade na Espanha – um modelo europeu | 263 |
| 9. A polícia comunitária na América do sul | 266 |
| 10. Colômbia | 267 |
| 11. Equador | 270 |
| 12. Paraguai | 274 |
| 13. El Salvador | 276 |
| 14. Programa estadual de direitos humanos | 279 |
| 15. Por uma polícia cidadã. | 281 |
| 16. Policiamento comunitário em São Paulo: Histórico | 286 |
| | |
| Troca de Experiências de Polícia Comunitária | 288 |
| Esperiências no Brasil 2000-2002 | |
| 1. Caso Vitória – ES - Gangues fora do Morro | 288 |
| 2. Caso Macapá – AP -Anjos da Paz Eram Marginais | 296 |
| 3. Caso Jardim Angela – SP – O Lugar Mais Violneto do Mundo | 303 |
| | |
| Concurso Nacional de Polícia Comunitária 2005 - Projetos | |
| 4. Introdução | 311 |
| 5. 1º Colocado: Estado de Goiás | 313 |
| 6. 2º Colocado: Estado de São Paulo | 323 |
| 7. 3º Colocado: Estado de Rondônia | 337 |

| | |
|---|-----|
| DISCIPLINA VII – Polícia Comunitária e Sociedade | 357 |
| 1. Os problemas da sociedade atual | 359 |
| 2. Os problemas sociais da violência na sociedade moderna | 362 |
| 3. As cidades como centros convergentes da vida comunitária | 363 |
| 4. O bairro, unidade urbana | 367 |
| 5. O relacionamento social durante a atividade de policiamento | 368 |
| 6. Diretrizes para a integração com a comunidade | 371 |
| 7. A integração com entidades representativas da comunidade | 374 |
| 8. A identificação dos problemas sociais locais | 381 |
| 9. Coleta de informações | 381 |
| 10. Análise da comunidade | 382 |
| 11. Identificação dos grupos relevantes | 382 |
| 12. A identificação da liderança | 383 |
| 13. Reunião dos líderes dos grupos relevantes | 384 |
| 14. Identificação das áreas de aceitação comum e das áreas de discordância | 385 |
| 15. Implantação | 385 |
| 16. Controle de qualidade, desenvolvimento contínuo e atualização .. | 386 |
| 17. Proação, prevenção e repressão | 386 |
| 18. Análise do antes e depois da polícia comunitária | 387 |
| 19. Condições para a continuidade da polícia comunitária | 387 |

| | |
|---|-----|
| DISCIPLINA VIII – Relações Interpessoais, Conflitos e as Formas de Intervenção | 389 |
| 1. O homem como ser social | 391 |
| 2. Conflito | 394 |
| 3. Administração de conflitos interpessoais | 397 |
| 4. Importância da hierarquia e da disciplina na polícia comunitária ... | 404 |
| 5. Padrões operacionais de comportamento | 409 |
| 6. Anexo: textos e dinâmicas | 411 |
| 6.1. Texto 1 (A cenoura, o ovo e o café) | 412 |
| 6.2. Texto 2 (Diferenças) | 413 |
| 6.3. Texto 3 (Fábula da convivência) | 414 |
| 6.4. Texto 4 (O marceneiro e as ferramentas) | 415 |
| 6.5. Dinâmica 1 (Dinâmica do tungo-tungo) | 416 |
| 6.6. Dinâmica 2 (Dinâmica dos elos) | 416 |

| | |
|--|-----|
| DISCIPLINA IX – Teoria e Prática do Ensino: Formação de Multiplicadores do Curso Nacional de Polícia Comunitária | 419 |
| Introdução | 421 |
| 1. Esforços governamentais para a formação e democratização do ensino dos profissionais de Segurança Pública (2000-2006) | 422 |
| 2. Principais correntes e abordagens educacionais | 426 |
| 2.1. Aprendizagem significativa | 427 |
| 2.2. Outro “ângulo” do sistema de ensino | 429 |
| 2.3. Novas atitudes dos educadores | 431 |
| 2.4. O que é saber ensinar? | 432 |
| 2.5. Pirâmide da aprendizagem | 434 |
| 2.6. O significado de educar: os pilares da educação segundo a Unesco | 435 |
| 2.7. O que é uma excelente aula? | 436 |
| 3. Planejamento do ensino | 437 |
| 4. Didática do ensino | 438 |
| 4.1. Formulação de objetivos | 438 |
| 4.2. Dicas de comunicação durante um aula expositiva | 439 |
| 4.3. Utilização de recursos tecnológicos | 440 |
| 4.4. Avaliação da aprendizagem | 441 |
| 4.5. Técnicas de ensino de conteúdos | 442 |
| Referências | 449 |
| | |
| DISCIPLINA X – Teorias Sobre Polícia Comunitária | 451 |
| 1. A emergência de novos modelos | 453 |
| 2. A importância da polícia | 454 |
| 3. O ideal da instituição policial | 455 |
| 4. Segurança como necessidade básica | 456 |
| 5. A polícia na satisfação das necessidades de segurança | 456 |
| 6. Polícia comunitária: conceitos e interpretações básicas | 457 |
| 7. Comunidade | 459 |
| 8. Segurança | 459 |
| 9. Diferenças básicas da polícia tradicional com a polícia comunitária | 462 |
| 10. O 10 princípios da polícia comunitária | 464 |

| | |
|---|-----|
| 11. O que não é policiamento comunitário | 465 |
| 12. Relação com a comunidade | 468 |
| 13. As duas polícias | 469 |
| 14. Como a polícia de investigação pode agir como polícia comunitária | 471 |
| 15. Implantação do modelo de polícia comunitária: condições básicas | 472 |
| 16. Quanto a comunidade | 473 |
| 17. Quanto aos policiais | 473 |
| 18. Princípios da polícia moderna | 474 |

DISCIPLINA XI – Mediação e demais Meios de Resolução Pacífica de Conflitos e a Polícia Comunitária 475

| | |
|--|-----|
| 1. Texto para Reflexão Inicial | 477 |
| 2. Conflito Interpessoal | 478 |
| 3. Conflitos Interpessoais e as Relações com a Segurança Pública .. | 478 |
| 3.1. Aspectos Relevantes Sobre a Questão | 478 |
| 3.2. Meios de Resolução Pacífica de Conflitos | 481 |
| 4. Contextualizando a Mediação de Conflitos | 485 |
| 5. Mediação de Conflitos Interpessoais | 486 |
| 5.1. Características do Processo de Mediação | 486 |
| 5.2. Objetivo da Mediação | 486 |
| 5.3. O Mediador | 487 |
| 5.4. O Que não é Mediação? | 488 |
| 5.5. Modelos de Mediação | 489 |
| 5.6. Síntese da Metodologia de Mediação e demais meios de Resolução Pacífica de Conflitos, em Execução na Ação Segurança Cidadã (SENASP-PNUD-SRJ), Adaptada à Filosofia da Polícia Comunitária | 491 |
| 6. Mediação Comunitária | 493 |
| 7. Procedimento Operacional Padrão para Aplicação das ADRS nos Conflitos Inter-Pessoais | 494 |
| Referências Bibliográficas | 495 |

DISCIPLINA 01

DIREITOS HUMANOS

**Organização e Sistematização: Ten Cel PMDF
Suamy Santana da Silva**

APRESENTAÇÃO

Este trabalho foi organizado a partir texto de diversos autores e tem por objetivo apresentar temas que estão presentes na relação Direitos Humanos – Estado – Polícia.

A filosofia de Polícia Comunitária estrutura-se com base no Estado democrático de direito e no respeito aos direitos humanos. É incoerente e desconexa a implementação dessa filosofia como modelo de gestão operacional das instituições policiais sem que seus integrantes tenham a perfeita noção da importância deles no processo de democratização dos pais e na construção e alargamento da percepção da cidadania no seio da sociedade.

Acredito que a razão do insucesso de várias experiências de implementação de policiamento comunitário no país foi o desconhecimento e descomprometimento dos policiais planejadores e executores, com a dimensão pedagógica de suas ações para a consolidação da doutrina e principalmente, pelo descrédito no trato com as questões que envolvem a promoção dos direitos humanos no Estado brasileiro.

Assim, é fundamental para o êxito de políticas públicas fundamentadas na interação dos agentes do Estado e a sociedade em geral, que a cultura de respeito e promoção dos direitos humanos esteja arraigada nas bases conceituais e práticas das ações que forem desencadeadas.

Passo, pois, a discorrer um conteúdo conceitual mínimo sobre o tema, para a reflexão do leitor.

PARTE I – CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

1. DIREITOS HUMANOS: CONCEITO

Direitos Humanos é uma expressão moderna, mas o princípio que invoca é tão antigo quanto a própria humanidade. É que determinados direitos e liberdades são fundamentais para a existência humana. Não se trata de privilégios, nem tampouco de presentes oferecidos conforme o capricho de governantes ou governados. Também não podem ser retirados por nenhum poder arbitrário. Não podem ser negados, nem são perdidos se o indivíduo cometer algum delito ou violar alguma lei.

De início, essas afirmações não tinham base jurídica. Em vez disto, eram consideradas como afirmações morais. Com o tempo, esses direitos foram formalmente reconhecidos e protegidos pela lei

O núcleo do conceito de Direitos Humanos se encontra no reconhecimento da dignidade da pessoa humana. Essa dignidade expressa num sistema de valores, exerce uma função orientadora sobre a ordem jurídica porquanto estabelece “o bom e o justo” para o homem. A expressão “Direitos Humanos” é uma forma abreviada de mencionar os direitos fundamentais da pessoa humana. Esses direitos são considerados fundamentais porque sem eles a pessoa humana não consegue existir ou não é capaz de se desenvolver e de participar plenamente da vida. Todos os seres humanos devem ter assegurados, desde o nascimento, as condições mínimas necessárias para se tornarem úteis à humanidade, como também devem ter a possibilidade de receber os benefícios que a vida em sociedade pode proporcionar. Esse conjunto de condições e de possibilidades adquiridos no processo histórico de civilização da humanidade, associados à capacidade natural de cada pessoa em se organizar socialmente, dá-se o nome de Direitos Humanos.

A construção desse sistema de proteção de direitos é constante, num processo contínuo de adaptação das leis e costumes às novas realidades sociais que se apresentam. Deste modo, atualmente não basta aos Estados nacionais e aos sistemas políticos internacionais a preservação da integridade física dos cidadãos, mas também seus direitos sociais, econômicos, culturais, ambientais e demais necessidades que, possibilitem uma melhor qualidade de vida e felicidade ao ser humano durante sua existência.

2. DIREITOS HUMANOS: CARACTERÍSTICAS

Os Direitos Humanos apresentam as seguintes características:

- **Imprescritibilidade:** Os Direitos Humanos fundamentais não se perdem pelo decurso de prazo. Eles são permanentes;

- **Inalienabilidade:** Não se transferem de uma para outra pessoa os direitos fundamentais, seja gratuitamente, seja mediante pagamento;

- **Irrenunciabilidade:** Os Direitos Humanos fundamentais não são renunciáveis. Não se pode exigir de ninguém que renuncie à vida (não se pode pedir a um doente terminal que aceite a eutanásia, por exemplo) ou à liberdade (não se pode pedir a alguém que vá para a prisão no lugar de outro) em favor de outra pessoa.

- **Inviolabilidade:** Nenhuma lei infraconstitucional e nenhuma autoridade podem desrespeitar os direitos fundamentais de outrem, sob pena

de responsabilização civil, administrativa e criminal;

- **Universalidade:** Os direitos fundamentais aplicam-se a todos os indivíduos, independentemente de sua nacionalidade, sexo, raça, credo ou convicção político-filosófica;

- **Efetividade:** O Poder Público deve atuar de modo a garantir a efetivação dos direitos e garantias fundamentais, usando inclusive mecanismos coercitivos quando necessário, porque esses direitos não se satisfazem com o simples reconhecimento abstrato;

- **Interdependência:** As várias previsões constitucionais e infraconstitucionais não podem se chocar com os direitos fundamentais; antes, devem se relacionar de modo a atingirem suas finalidades;

- **Complementaridade:** Os Direitos Humanos fundamentais não devem ser interpretados isoladamente, mas sim de forma conjunta, com a finalidade da sua plena realização.

PARTE II – RELAÇÃO DIREITOS HUMANOS E ESTADO

3. DIREITOS HUMANOS: PRIMEIROS PASSOS

Evolução dos Direitos Humanos. Texto disponível em
< <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/dh/br/sc/scdh/parte1/2c1.html>>.

Adaptado para fins didáticos.

Os direitos traduzem com fidelidade o seu tempo. As inquietações daquele exato momento histórico, são, portanto, resultado de um dado momento na evolução da mentalidade dos seres humanos, podendo, por vezes, parecer eventualmente absurdos, excessivamente dogmáticos, rígidos ou lúcidos e liberais, mas em seu permanente movimento, serão sempre a tradução mais autêntica de um povo.

Até a produção dos primeiros códigos, os governantes exerciam seu poder despoticamente, sem qualquer limitação, variando as suas decisões - e mesmo alguns princípios e leis esparsas existentes - de acordo com a vontade e o humor do momento.

Deste modo, os súditos não contavam com qualquer referência comportamental que lhes garantisse os direitos mais fundamentais. Nesse

aspecto, a obediência através do temor exigia ser absoluta, sem qualquer restrição ou hesitação.

A Lei de Talião, antiga pena proveniente do chamado direito vindicativo - que constituía em infligir ao condenado mal completamente idêntico ao praticado - colaborou com todas as primitivas ordenações jurídicas através do princípio: “olho por olho, dente por dente, braço por braço, vida por vida.”

Em sua maioria, inspirados pelos deuses, os déspotas oniscientes ordenaram a confecção de leis e códigos que foram espelhos de suas épocas, até porque a lei é, invariavelmente, a expressão do poder de quem a faz.

O próprio “Código de Hamurabi” (1690 a.C.) exhibe a figura de Schamasch, o deus Sol, confiando à capacidade do imperador a garantia do toque divino ao ordenamento jurídico então imposto.

Mesmo os legisladores da Revolução Francesa invocaram os auspícios divinos para inspirar suas pretensões.

A civilização ocidental, da qual fazemos parte, se confunde com a noção de cristandade, principalmente em decorrência da influência das fortes concepções religiosas introduzidas pelas igrejas nas culturas através do processo de evangelização dos povos.

A influência filosófico-religiosa se manifestou identicamente no Oriente com a mensagem de Buda (500 A.C), fundamentada na igualdade entre todos os homens.

Desde que sentiram a necessidade da existência do direito, os homens começaram a converter em leis as necessidades sociais, deixando para trás a era da prevalência da força física e da esperteza com as quais se defendiam desde as cavernas.

A afirmação do direito se dá com sua projeção em todas as partes do mundo antigo através das religiões que facilitam sua identificação com os princípios morais estabelecidos, bem como sua assimilação e seguimento.

essa linha de argumentação, surge um novo paradoxo, desta feita verificado a partir da confrontação do dogma religioso, de conteúdo sagrado e estático, com a lei profana, de características dinâmicas e evolutivas, Inversamente, pode-se perceber a existência de um outro paradoxo: os Direitos Humanos representam uma imperatividade absoluta, e a ética e a moral se traduzem pela relatividade e pela adaptação às circunstâncias temporais e espaciais.

De todo modo, os direitos naturais e sua doutrina foram se caracterizando, par e passo, com a evolução da humanidade a partir de situações concre-

tas que iam surgindo, configurando sua historicidade. Por conseguinte, exigindo solução desses conflitos por parte dos governantes.

A partir de um determinado momento a palavra oral já não mais bastava para justificar e garantir os seus atos, surgindo daí a produção da lei escrita manifestada inicialmente através de inscrições no barro e em papiros, bem como gravadas em ossos de animais,

No terceiro milênio a.C, já eram previstos alguns mecanismos legais de proteção individual em relação ao Estado.

Entretanto, há um reconhecimento geral no sentido de que o Código de Hamurabi -sexto rei da primeira dinastia da Babilônia - tenha sido provavelmente o primeiro ordenamento jurídico escrito do Ocidente. Com 282 artigos gravados em um único bloco de pedra, continha uma seleção de casos jurisprudências que ajudavam na solução das demandas jurídicas que se apresentavam ao arbítrio do rei.

Para os atenienses, a lei escrita é o grande antídoto contra o arbítrio governamental, pois, como escreveu Eurípidés na peça *As Suplicantes* (verso 432), 'uma vez escritas as leis, o fraco e o rico gozam de um direito igual. (Fábio Konder Comparato - *A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos*)

Em linhas gerais, esse diploma abrigava preceitos que deveriam ser observados pelos súditos no relacionamento que mantinham entre si, e destes em relação ao Estado, o qual, por sua vez, não devia satisfação a ninguém. Nem existiam mecanismos que efetivamente impusessem qualquer limitação ao poder real. Previa a supremacia das leis frente às variações de humor dos governantes. Versava tanto sobre sortilégios, juízo de Deus, falso acusação e falso testemunho, prevaricação de juizes etc., como dedicava-se aos crimes de furto e roubo, estupro, injúria e difamação, coibia a tortura e a aplicação de penas cruéis, tratando ainda de reivindicações sobre imóveis, locações, mútuo, depósito, dação em pagamento, processo de execução de dívidas, tributos etc.

Regulava ainda as relações entre os comerciantes e os agentes do governo, as relações de matrimônio, o regime de comunhão de bens, os dotes, a adoção e as relações familiares, o abandono do lar, o repúdio, a obrigatoriedade de prover de alimentos, os direitos das crianças e a sucessão. Na área penal, entretanto, manteve-se fiel ao postulado de Talião.

Os gregos, principalmente através dos princípios enfocados pela democracia direta proposta por Péricles, igualmente contribuíram para a constru-

ção do edifício jurídico onde se amparam os fundamentos dos direitos essenciais do homem.

Moisés (séc. XIII a.C.) subiu ao alto do Sinai para elevar o espírito e trazer consigo a palavra inscrita no Decálogo, seguindo-se o Pentateuco, cujo quinto livro, o Deuteronômio, é uma consolidação das antigas leis imemoriais acrescidas da sua experiência como estadista, resultando no estabelecimento do ordenamento jurídico dos hebreus.

A legislação mosaica superou todas as anteriores, introduzindo princípios de Direito Constitucional e Internacional, regras gerais de direito como: Não matarás (5,17); Não furtarás (5,19); Não dirás falso testemunho contra teu próximo (5,20) etc. Além dessas, muitas outras no âmbito da assistência social, no Direito do Trabalho, como o descanso semanal etc.

Criou novas normas processuais, tratou de limites de propriedades, da impenhorabilidade de bens e da inviolabilidade de domicílio, bem como de questões como o adultério e o divórcio, do homicídio involuntário, da repressão ao charlatanismo, regulamentou ainda a usura e estabeleceu pesos e medidas justas, revelando uma moral diferente das civilizações antigas.

Com a Lei das XII Tábuas, considerada como a origem dos textos escritos consagradores da liberdade, da propriedade e da proteção aos direitos do cidadão, a lei deixava de possuir uma condição essencialmente sagrada, exprimindo-se através de um código sucinto e extremamente autoritário, que reconhecia e consolidava a legislação anterior, bem como introduzia novas normas ao direito romano tabulário, podendo, entretanto, ser consultada e invocada por todos, uma vez que resultava do clamor e da aspiração do povo, estabelecendo, ao menos no mundo romano, o seu caráter de universalidade.

Quanto à substituição do sagrado pelo espírito democrático, cabe lembrar que os romanos conferiam extrema importância aos comícios como mecanismo de decisão.

Assim é, que por decisão manifestada em comício, o povo romano aprovou as tábuas decenvirais, diploma que se constituiu no fundamento das cartas jurídicas elaboradas a partir de então.

Dentre os princípios então instituídos, cabe ressaltar alguns que dão bem a medida dos valores emprestados à racionalidade naquela época:

“Não se fará coisa alguma sem a prévia consulta aos Áugures.” (1); “O povo deve acreditar nos Magistrados.” (IV); “As leis são imparciais.” (V); “A guerra não será feita sem previa consulta aos comícios.” (VI); “Aquele que matar o pai ou a mãe,

terá a cabeça cortada.” (IX); “Não se deve dizer coisas desonestas na presença das senhoras.” (X); “Deve-se andar na cidade com a túnica até os calcanhares.” (XI); “É lícito matar os que nascem monstruosos” (XII); “Compartilhe a mulher, com o marido, das coisas existentes no seu lar.” (XV); “É lícito ao marido e aos irmãos castigar convenientemente a mulher adúltera” (XVII); “Se uma mulher se embriaga em sua casa, será punida como se tivesse sido encontrada em adultério.” (XVIII); “Seja lícito ao pai e a mãe banir, vender e matar os próprios filhos. (XIX) etc. (Lei das XII Tábuas)

Nesse contexto, a Lex Duodecim Tabularum previa normas acerca do chamamento a júízo, estabelecia instâncias judiciárias, normatizava critérios de confissão, condenação e execução, o exercício do pátrio poder, a tutela hereditária, a posse e a propriedade, legislando ainda acerca dos imóveis e dos prédios, bem como dos delitos (dentre estes o de que os juros não poderiam exceder de um por cento ao mês).

Na Inglaterra governada entre 1199 e 1216 por João Sem Terra (Lackland) (Oxford 1167 — 1216 Nottinghamshire), quarto filho de Henrique II, não contemplado com herança paterna, se impôs uma lei de salvação nacional, principalmente em virtude do exacerbado conflito existente entre o governante e o clero, a nobreza, a burguesia e, mais indiretamente, com as classes servis.

A inabilidade na condução das assuntos de Estado, aliada às reivindicações dos barões apoiadas pelo poder papal, deixaram finalmente encurralado o soberano, culminando com a assinatura de um documento bem a contragosto do governante, que sequer permitiu seu registro, possivelmente premeditando sua destruição tão logo os ventos políticos voltassem a soprar em seu favor. Vale lembrar que a inexistência de registro impedia que fosse formalmente copiada e divulgada e, em conseqüência, cumprida.

A “Magna Carta” (Magna Charta Libertatum) não se constituía em uma criação original ou num modelo constitucional, Era redigida em latim, propositadamente com a finalidade de dificultar o acesso aos letrados, mantendo as normas virtualmente inacessíveis às massas, tanto que foi traduzida para o idioma inglês apenas no século XVI. Mesmo assim, se constituiu num importante avanço, uma vez inegável a sua influência em todas as constituições modernas.

Firmada em 15 de junho de 1215, na localidade de Runnymede, condado de Surrey, com 67 cláusulas que, pela primeira vez afrontavam o poder dificultou de um soberano, sendo que ao menos 12 delas beneficiavam diretamente o povo,

embora não criassem nenhum direito novo. Entretanto, foram instituídas diversas normas de caráter pioneiro para a fundamentação dos Direitos Humanos.

Entre as mais importantes estão as consignadas nos Artigos 48 e 49:

48) Ninguém poderá ser detido, preso ou despojado dos seus bens, costumes e liberdades, senão em virtude de julgamento de seus Pares segundo as leis do país. 49) Não vendemos, nem recusaremos, nem dilataremos a quem quer que seja, a administração da justiça.

Estabeleceu ainda, e de forma precursora, a unificação de pesos e medidas, que protegeria os então consumidores contra as adulterações promovidas pelos espertalhões e pelos poderosos.

Entre outras garantias, a Magna Carta estabelecia a proporcionalidade entre delito e sanção, a previsão do devido processo legal, o livre acesso à Justiça, assim como a liberdade de locomoção e a livre entrada e saída do país, lançando as sementes dos princípios “da legalidade”, da “reserva legal” e da “anterioridade da lei penal” que iremos ver mais adiante.

Importante lembrar que o servo não podia, então, sequer entrar ou sair do feudo, comprar ou vender qualquer coisa sem autorização de seu senhor, subtraído do poder de exercer qualquer direito de manifestação.

A partir desse divisor de águas na relação de poder entre governantes e governados, que ensejaria a derrocada do absolutismo, a burguesia europeia, então emergente, assumiu posições cada vez mais exigentes para com seus dirigentes.

Cabe ressaltar a importância do fato histórico dessa conquista, principalmente sob a ótica de reafirmar que os governos são, e sempre foram, os maiores violadores dos Direitos Humanos.

A invenção da imprensa foi igualmente decisiva na multiplicação, acesso e utilização dos códigos como mecanismo de balizamento de conduta social, Entretanto, foi apenas com o surgimento dos Estados contemporâneos que se produziram códigos capazes de efetivamente garantir os direitos neles consignados. O princípio já então vigente de que só o Estado poderia criar normas jurídicas, atribui aos códigos a inestimável condição de instrumento coletivo de referência legal.

“Petition of Right”, de 1628, elencava diversas proteções tributárias que garantiam a liberdade do indivíduo em hipótese de inadimplência.

O Habeas Corpus Amendment Act, de 1679, regulamentava esse instituto jurídico de garantia pessoal anteriormente previsto na Common Law.

Em 1689 surgiu a “Declaração de Direitos” (Bill of Rights), dotada de 13 artigos que cristalizavam e consolidavam os ideais políticos do povo inglês, expressando significativas restrições ao poder estatal, regulamentando o princípio da legalidade, criando o direito de petição, assim como imunidades parlamentares. Entretanto, restringia vigorosamente a liberdade religiosa.

A “Declaração de Virgínia”, considerada a primeira declaração fundamentais, em sentido moderno, proclamava, entre outros direitos, o direito à vida, à liberdade e à propriedade, prevendo o princípio da legalidade, o devido processo legal, o Tribunal de Júri, o princípio do juiz natural e imparcial, a liberdade religiosa e de imprensa, antecipando-se em pouco mais de um mês à “Declaração de Independência dos Estados Unidos da América”, esta última redigida por Thomas Jefferson a partir de trabalho conjunto com Benjamin Franklin e John Adams, tendo como diapasão a limitação do poder estatal, sendo proclamada em reunião do Congresso de 4 de julho de 1776, ambas antecedendo em alguns anos a “Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão” editada na França.

4. A DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS

As violações generalizadas dos direitos e liberdades humanas na década de 1930, que culminaram com as atrocidades da Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945), marcaram o fim da noção de que os Estados não tinham de prestar contas a nenhuma outra instância a respeito da maneira como tratavam seus cidadãos. A assinatura da Carta das Nações Unidas em junho de 1945 levou os Direitos Humanos para a esfera do direito internacional. Todos os países membros das Nações Unidas concordaram em tomar medidas salvaguardar os Direitos Humanos.

Desde então, a atividade para-legislativa das Nações Unidas produziu diversos instrumentos de reafirmação dos Direitos Humanos. Para o propósito do curso ora desenvolvido, os mais importantes são a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 e os dois pactos que a implementam e são juridicamente vinculantes: o Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais e o Pacto Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos. Juntos, estes três instrumentos costumam ser chamados de Carta Internacional dos Direitos Humanos.

A Declaração Universal constitui um grande passo à frente dado pela comunidade internacional em 1948. Seu caráter moral persuasivo é decorrente do consenso de que se trata de uma declaração de regras internacionais de aceitação geral. Este esboço de objetivos e termos de Direitos Humanos é

redigido em termos amplos e gerais, e foi a fonte – o marco substantivo – dos outros dois instrumentos que compõem a carta Internacional dos Direitos Humanos. São de vital importância para a administração da justiça os artigos 3, 5, 9, 10 e 11 da Declaração Universal. Estes artigos tratam, respectivamente, do direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal; da proibição da prisão arbitrária; do direito a um julgamento justo; do direito a ser considerado inocente até prova em contrário; e da proibição de medidas penais retroativas. Estes artigos estão mais diretamente relacionados com a aplicação da lei, ao passo que a totalidade do texto da declaração Universal proporciona uma orientação para o trabalho do pessoal penitenciário.

5. SISTEMA INTERAMERICANO DE PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS

Diferentemente da Declaração Universal dos Direitos do Homem, o Pacto de San José da Costa Rica (22-11-1969) – que reafirma o propósito dos Estados Americanos em consolidar no Continente um regime de liberdade pessoal e de justiça social – não traz somente normas de caráter material, prevendo órgãos competentes para conhecer dos assuntos relacionados com o cumprimento dos compromissos assumidos pelos Estados-partes: a Comissão Interamericana de Direitos Humanos e a Corte Interamericana de Direitos Humanos.

Cada um deles está composto por sete membros, nomeados e eleitos pelos Estados na Assembléia-Geral da OEA. Os membros atuam individualmente, isto é, sem nenhuma vinculação com os seus governos, e também não representam o país de sua nacionalidade.

A Comissão e a Corte atuam de acordo com as faculdades que lhes foram outorgadas por distintos instrumentos legais, no decorrer da evolução do sistema interamericano. Apesar das especificidades de cada órgão, em linhas gerais os dois supervisionam o cumprimento, por parte dos Estados, dos tratados interamericanos de Direitos Humanos e têm competência para receber denúncias individuais de violação desses tratados.

Isso quer dizer que os órgãos do sistema têm competência para atuar quando um Estado-Parte for acusado da violação de alguma cláusula contida em um tratado ou convenção. É claro que deverão ser cumpridos previamente alguns requisitos formais e substantivos que tanto a Corte quanto a Comissão estabelecem para que tal intervenção seja viável.

A Comissão é o primeiro órgão a tomar conhecimento de uma denúncia individual, e só em uma segunda etapa a própria Comissão poderá levar a denúncia perante a Corte. Como o Brasil só reconheceu a jurisdição contenciosa

da Corte em 10 de dezembro de 1998, só podem ser apresentadas a ela denúncias de violações ocorridas após essa data. Porém, a Comissão pode receber denúncias de violações anteriores, isso porque sua competência se estende à análise de violações da Declaração Americana 62.(1948) e da Convenção Americana desde a ratificação pelo Brasil em 1992.

Órgão judiciário que é, a Corte não relata, nem propõe, nem recomenda, mas profere sentenças, que o Pacto aponta como definitivas e inapeláveis, determinando seja o direito violado prontamente restaurado, e ordenando, se for o caso, o pagamento de indenização justa à parte lesada.

Em termos gerais, a assinatura e ratificação de um tratado ou convenção internacional gera para os Estados um compromisso de respeito por seu conteúdo.

6. A CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA E OS DIREITOS HUMANOS

Flávia Piovesan

Texto extraído do livro *Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional*

3ª Edição. São Paulo. Max Limonad. 1997.

A Constituição Brasileira de 1988 institucionaliza a instauração de um regime político democrático no Brasil. Introduce também indiscutível avanço na consolidação legislativa das garantias e direitos fundamentais e na proteção de setores vulneráveis da sociedade brasileira. A partir dela, os Direitos Humanos ganham relevo extraordinário, situando-se a Carta de 1988 como documento abrangente e pormenorizado sobre os Direitos Humanos jamais adotado no Brasil.

A consolidação das liberdades fundamentais e das instituições democráticas no país, por sua vez, mudam substancialmente a política brasileira de Direitos Humanos, possibilitando um progresso significativo no reconhecimento de obrigações internacionais neste âmbito.

Desde seu preâmbulo a Carta de 1988 projeta a construção de um Estado Democrático de Direito, “destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça, como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos (...)” (José Joaquim Gomes Canotilho).

7. A APLICAÇÃO DA LEI NOS ESTADOS DEMOCRÁTICOS

Texto extraído do Manual Servir e Proteger
Comitê Internacional da Cruz Vermelha - CICV

A lei e a ordem, assim como a paz e a segurança, são questões de responsabilidade do Estado. A maioria dos Estados escolheu incumbir das responsabilidades operacionais desta área uma organização de aplicação da lei, seja ela civil, militar ou paramilitar. Este tópico busca examinar a função e a posição da aplicação da lei nas sociedades democráticas, assim como seu papel e sua importância na promoção e proteção dos Direitos Humanos.

Democracia e o Estado de Direito

O artigo 25 do Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos (PIDCP) estipula que:

Todo cidadão tem o direito e a possibilidade, sem nenhuma das discriminações referidas no artigo 20 e sem restrições infundadas:a) de tomar parte na condução dos assuntos públicos, diretamente ou por intermédio de representantes livremente eleitos;b) de votar e ser eleito, em eleições periódicas e legítimas, por sufrágio universal e igualitário, realizadas por voto secreto, assegurando a livre expressão da vontade dos eleitores;c) de ter acesso, em condições gerais de igualdade, às funções públicas do seu país.

Apesar da dificuldade em identificar precisamente o que seja o direito a um regime democrático, as disposições do PIDCP (como estipula o artigo 25 acima) protegem claramente o direito do indivíduo de participar na condução dos assuntos públicos. Este direito obriga os Estados a não só se absterem de cometer certos atos, mas também a tomarem medidas específicas que garantam à população o exercício livre e igual deste direito.

É, de igual forma, difícil chegar a uma definição satisfatória de “democracia”. A tentativa de definir democracia, provavelmente, levará ao estabelecimento de características de um regime democrático que possam ser consideradas denominadores comuns, independente do sistema vigente em determi-

nado Estado. Tais características incluem um governo democraticamente eleito que represente o povo - e seja responsável perante ele; a existência do estado de direito - e o respeito por ele; e o respeito pelos Direitos Humanos e liberdades. O artigo 21 da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) estipula que a vontade do povo é o fundamento da autoridade do governo...

Eleições livres e legítimas, realizadas a intervalos regulares, são de importância vital ao estabelecimento do governo democrático. É responsabilidade do Estado garantir as eleições e assegurar a todas as pessoas seu direito de votar e de ser eleito, livres de coerção ou pressão de qualquer natureza.

Um governo representativo não significa somente uma representação adequada da vontade do povo, mas significa, também, que o governo, em sua composição, reflete a sociedade. A representação igual de homens e mulheres, assim como a representação proporcional de minorias, são os meios pelos quais o objetivo do governo representativo será alcançado.

A existência do estado de direito e o respeito por ele origina uma situação onde direitos, liberdades, obrigações e deveres estão incorporados na lei para todos, em plena igualdade, e com a garantia de que as pessoas serão tratadas eqüitativamente em circunstâncias similares. Um aspecto fundamental deste direito também pode ser encontrado no artigo 26 do PIDCP, que estipula que Todas as pessoas são iguais perante a lei e têm direito, sem discriminação, à igual proteção da lei ... A existência das leis nesse sentido serve para gerar um sentimento de segurança com relação aos direitos e deveres, já que estes direitos e deveres estão inseridos no direito positivo.

Sempre que necessário, as pessoas podem aprender sobre os seus direitos e deveres de acordo com a lei, assim como obter proteção da lei contra interferência ilegal e/ou arbitrária em seus direitos e liberdades por outrem.

7.1 A FUNÇÃO DE APLICAÇÃO DA LEI ORIGEM E ORGANIZAÇÃO

A necessidade de se aplicar a legislação nacional, no sentido de assegurar o respeito pela lei e de estipular as conseqüências dos delitos, é provavelmente tão antiga quanto a própria lei. Em certas áreas, as sanções pelo não cumprimento da lei são impostas como resultado de procedimentos principalmente administrativos, como, por exemplo, na legislação tributária. Não há nenhum componente visível da aplicação da lei nessas legislações. Em outras áreas, no entanto, especialmente, aquelas relacionadas à vida pública e à ordem pública, a maior parte dos Estados fundou um órgão de aplicação da lei que, na maioria dos casos, é de origem e natureza civis, ficando vincu-

lado ao Ministério da Justiça ou do Interior. Há também Estados que confiam a responsabilidade da aplicação da lei a órgãos militares ou paramilitares vinculados ao Ministério da Defesa.

A maioria dos órgãos de aplicação da lei, de maneira geral, são sistemas fechados, estritamente hierárquicos. Sua estrutura é freqüentemente quase militar, assim como seu sistema de patentes. Operam normalmente obedecendo a uma cadeia rígida de comando, com separações estritas de poder e autoridade, na qual o processo de tomada de decisões é feito de cima para baixo. A capacidade deste tipo de organização de aplicação da lei em responder a estímulos externos fica limitada a respostas padronizadas, demonstrando pouca ou nenhuma antecipação pró ativa dos desenvolvimentos atuais e futuros que não se encaixem no sistema.

A organização de aplicação da lei como um sistema fechado passará invariavelmente por dificuldades em estabelecer e manter relações eficazes com o público. Também terá dificuldades em determinar os desejos, as necessidades e as expectativas do público em dado momento. A mudança gradual, partindo de um sistema fechado para um sistema mais aberto na área da aplicação da lei, é bem recente. As palavras chaves na aplicação da lei democrática, como no próprio regime democrático, são antecipação e reação, representação e responsabilidade.

7.2 FUNÇÕES E DEVERES

As funções das organizações de aplicação da lei, independente de suas origens, estrutura ou vinculação, estão geralmente relacionadas a:

- manutenção da ordem pública;
- prestação de auxílio e assistência em todos os tipos de emergência; e
- prevenção e detecção do crime.

Apesar da maioria das exigências para com as organizações concentrar-se na manutenção da ordem pública ou na prestação de auxílio e assistência em emergências, seu comando tende a dar prioridade à prevenção e detecção do crime. E, nessa área, a maioria dos recursos disponíveis são gastos na detecção do crime. Pode-se dizer que esta ênfase seja peculiar, considerando o sucesso e a eficácia limitada dos órgãos de aplicação da lei neste campo em particular. Os índices de solução de crimes são decepcionantes em todos os países, assim como o são os esforços dirigidos

para o desenvolvimento e a implantação de táticas para uma prevenção (mais) eficaz do crime e o interesse demonstrado por este tipo de trabalho. Não resta muita dúvida de que essa situação faz parte do legado de uma época em que prevalecia o sistema fechado nas organizações.

Uma característica que se destacava nessa época era a forte internalização das tomadas de decisões relativas à distribuição de recursos e à determinação das prioridades da aplicação da lei. Apanhar criminosos ainda é, na maioria dos casos, a principal prioridade para os encarregados e suas organizações. O serviço prestado à comunidade, a proteção das vítimas e a prevenção de uma maior vitimização apresentam desafios à aplicação da lei que parecem interessar menos do que o jogo tradicional de tiras e ladrões.

7.3 PODERES E AUTORIDADE

Aos encarregados é concedida uma série de poderes que podem ser exercidos para alcançar os objetivos legítimos da lei: entre aqueles mais conhecidos e utilizados estão a captura e detenção, e a autoridade para empregar a força quando necessário. A autoridade legal para utilizar a força - incluindo a obrigação de empregá-la quando inevitável - é exclusiva à organização de aplicação da lei. A captura, a detenção e o emprego da força e armas de fogo são tópicos tratados em capítulos separados nesta apostila. Consulte-os para obter descrições mais detalhadas das implicações de cada um desses tópicos nas práticas de aplicação da lei.

Além dos poderes de captura, de detenção e o emprego de força, os encarregados da aplicação da lei são investidos de vários outros poderes para o cumprimento eficaz de seus deveres e funções. Alguns desses poderes estão relacionados à prevenção e detecção do crime, incluindo poderes para busca e apreensão: entrada em lugares, localidades e casas onde crimes foram cometidos ou vestígios destes foram deixados; busca de provas e seu confisco para a promotoria; e a captura de pessoas e/ou apreensão de objetos relativos a um crime cometido ou a ser cometido. Cada um desses poderes é definido claramente pela lei e deve ser exercido somente para fins legais.

São essenciais, para se exercer qualquer poder ou autoridade, as perguntas de legalidade, necessidade e proporcionalidade:

O poder ou a autoridade utilizados em uma determinada situação têm fundamento na legislação nacional? E o exercício deste poder e/ou autoridade é estritamente necessário, dadas às circunstâncias da respectiva situação? E o poder ou a

autoridade utilizada são proporcionais à seriedade do delito e o objetivo legítimo de aplicação da lei a ser alcançado?

Somente nas situações em que as três perguntas podem ser respondidas afirmativamente é que o exercício de determinado poder ou autoridade pode ser justificado.

Pode-se encontrar tanto no direito internacional dos Direitos Humanos como no direito internacional humanitário os princípios de humanidade, respeito pela vida, liberdade e segurança pessoal e os princípios de proteção às vítimas de crimes e/ou abuso de poder, assim como as disposições especiais para a proteção de grupos vulneráveis (como as mulheres, crianças, refugiados).

Sempre que os encarregados da aplicação da lei exercerem seu poder e autoridade, devem respeitar e proteger os direitos e liberdades de todas as pessoas - estejam estes expressos no direito internacional de Direitos Humanos ou no direito internacional humanitário. O fato de que um Estado se encontra em uma situação de conflito armado, distúrbios e tensões internos ou em estado declarado de emergência, não o livra da obrigação de assegurar os direitos e liberdades fundamentais, nem tal situação pode servir como justificativa para não os assegurar.

7.4 PROMOÇÃO E PROTEÇÃO

É crucial que os encarregados da aplicação da lei demonstrem sensibilidade com relação aos direitos e liberdades individuais, assim como tomem consciência de sua própria capacidade (individual) de proteger - ou violar - os Direitos Humanos e liberdades. A aplicação da lei é um componente visível da prática dos Estados, sendo as ações de seus encarregados raramente vistas ou avaliadas como individuais, e, na verdade, muitas vezes vistas como um indicador do comportamento da organização como um todo. É exatamente por isso que certas ações individuais de aplicação da lei (como o uso excessivo de força, corrupção, tortura) podem ter um efeito tão devastador na imagem de toda a organização.

Como já foi dito acima, as obrigações dos Estados perante o direito internacional começam, no atual contexto, com a adaptação da legislação nacional às disposições dos tratados em questão. Não obstante, a responsabilidade não pára por aí. A prática do Estado em relação aos seus cidadãos deve comprovar a consciência e o respeito às exigências do direito internacional (independente do estado atual da incorporação na legislação nacional). Conseqüentemente, exige-se que os encarregados da aplicação da lei promovam, protejam e respeitem os Direitos Humanos de todas as pessoas sem

nenhuma distinção adversa. Esta obrigação impõe implicações claras à formação e ao treinamento dos encarregados: eles devem adquirir conhecimento adequado sobre o direito interno, o direito internacional de Direitos Humanos e o direito internacional humanitário. No entanto, o simples conhecimento não é o bastante. Os encarregados da aplicação da lei também precisam adquirir e manter certas habilidades, técnicas e táticas para assegurar a aplicação constante e adequada das exigências impostas por lei para que possam respeitar e proteger os direitos e liberdades individuais. As limitações aos direitos e liberdades pessoais só podem provir de limitações inerentes ao próprio direito, limitações legais e/ou derrogações permitidas em casos de emergência pública que ameacem a vida da nação. Tais limitações e/ou derrogações não deverão ser o resultado de práticas ilegais e/ou arbitrárias de aplicação da lei. Estas práticas não só vão contra o direito interno, mas também são prejudiciais à percepção do público e a experiência individual dos direitos e liberdades humanos.

Os encarregados da aplicação da lei devem tomar consciência de sua capacidade individual e coletiva de influenciar a percepção pública e a experiência individual dos direitos e liberdades humanos. Também devem estar conscientes de como suas ações interferem com a organização de aplicação da lei como um todo. A responsabilidade individual e a responsabilidade por seus próprios atos devem ser reconhecidas como fatores cruciais no estabelecimento de práticas corretas de aplicação da lei. Os programas de formação e treinamento devem levar esses fatores em consideração em sua abordagem. Os encarregados pela supervisão e revisão e os responsáveis pelo comando devem levar esses fatores em consideração ao desenvolverem sistemas voltados à revisão, supervisão e acompanhamento profissional.

A formação e o treinamento dos encarregados da aplicação da lei é uma responsabilidade primordial em nível nacional. No entanto, não pode ser excluída a possibilidade de cooperação e assistência internacional nesta área, nem se deve desviar do papel importante que as organizações internacionais no campo de Direitos Humanos e/ou direito internacional humanitário podem desempenhar ao prestar serviços e assistência aos Estados. Esta assistência nunca poderá ser um fim em si mesmo. A finalidade do auxílio deve ser a de facilitar os Estados a alcançarem os objetivos claramente definidos, e este deve ficar restrito às situações em que o serviço e a assistência necessários não são encontrados no Estado que pede auxílio.

PARTE III – DIREITOS HUMANOS E POLÍCIA

8. OS DIREITOS HUMANOS SÃO APENAS PARA PROTEGER BANDIDOS?

TC Suamy Santana da Silva- PMDF

Artigo publicado no Boletim do Instituto Brasileiro de Ciências Criminais- IBCCRIM, Março 2004

Ao nos depararmos com a expressão “Direitos Humanos é só para proteger bandido” proferida por policiais, ou mesmo pela sociedade em geral, exteriorizando com essa afirmação a revolta e a mágoa contra aqueles que militam na senda da defesa e promoção dos Direitos Humanos, nos causa estranheza e perplexidade. Nos traz a indagar porque este tema, tão importante para a paz social, é encarado de forma distorcida e preconceituosa, em especial por aqueles profissionais que, em primeiro lugar, deveriam ter no respeito aos Direitos Humanos sua bandeira de luta, seu objetivo maior de servir e proteger a sociedade.

Muitos autores buscam analisar este comportamento fundamentado na teoria que tal postura é fruto dos reflexos deixados pela história recente de ditadura e repressão ocorrida durante o regime militar no Brasil, os quais trouxeram como resquício para os militantes de Direitos Humanos, o estigma de subversivos e perigosos para a segurança nacional, por lutarem contra atitudes violentas e desumanas praticadas por agentes do Estado daquela época. Alguns mais entendem ser o desrespeito aos direitos e garantias fundamentais, expressos sob a forma de violência policial, ação instrumental da polícia no combate à criminalidade e, portanto, tem no respeito aos Direitos Humanos um obstáculo para o cumprimento da tarefa de “retirar de circulação” os criminosos que molestam as “pessoas de bem”. Outros, por sua vez, vêem na índole violenta, autoritária e preconceituosa do povo brasileiro, a aversão à proposta de humanização das relações entre o Estado e as categorias, tidas como perigosas, da sociedade.

Considerando a importância do tema para a construção de um Estado democrático de direito, onde as instituições públicas, em particular a polícia, desempenhem suas atividades com base nos princípios de respeito à dignidade humana, cabe tecer algumas considerações sobre a falha de percepção do tema Direitos Humanos no meio policial.

A primeira hipótese que emerge para discussão é se tal reação decorre do desconhecimento dos policiais sobre a temática dos Direitos Humanos; a segunda, se os mesmos discordam dos procedimentos práticos e legais de proteção desses direitos, adotados por instituições de defesa dos Direitos Humanos; e a terceira, se ocorre um erro conceitual acarretado pela falta de balizamento teórico sobre as dimensões ideológicas dos Direitos Humanos, seja no campo ético-filosófico, religioso ou político.

Apesar da extensão e a abrangência dos Direitos Humanos não estarem claramente delimitadas na consciência coletiva e mesmo não serem evidente para um grande segmento de cidadãos, seus direitos e as obrigações decorrentes à vida em sociedade, nos parece aceitável que entre os policiais exista o consenso da necessidade das pessoas pautarem suas condutas de forma digna e fraterna, assim como de que a liberdade e a igualdade são postulados fundamentais para a vida. Assim, passamos a analisar a questão a partir dessa premissa.

A matéria Direitos Humanos até pouco tempo não fazia parte da grade curricular das escolas de formação policial no Brasil. O estudo dos Direitos Humanos nas polícias brasileiras surgiu da necessidade das instituições de segurança pública se adaptarem aos novos tempos democráticos, os quais exigiam mudanças profundas na máquina estatal. As constantes denúncias de violações sistemáticas dos Direitos Humanos daqueles que estavam sob a custódia da polícia e as pressões sociais para a extinção de alguns órgãos de segurança pública que desrespeitavam os direitos inalienáveis à vida e a integridade física, permitiram que, pelo menos, a discussão sobre o tema penetrasse através dos muros dos quartéis e dos prédios das delegacias.

Ocorre, contudo, que o tema Direitos Humanos é apresentado ainda envolto em um manto nebuloso de teorias e de conjecturas utópicas, sem nenhum conteúdo prático para atividade profissional do cidadão policial, e o que é pior, sem uma indicação metodológica que o transporte do campo filosófico para o real. Apesar disso, no entanto, podemos afirmar hoje que o policial de uma forma geral ouviu falar de Direitos Humanos, mesmo que teoricamente, porém não vislumbra como esse discurso poderia ser incorporado a sua prática diária profissional, principalmente porque não percebe a dimensão pedagógica de sua profissão para a construção de uma sociedade democrática, restringindo-se a encarar sua atividade como a de um “caçador de bandidos” e “ lixeiro da sociedade”, como, aliás, a maioria da sociedade assim o tem.

A partir da segunda hipótese levantada, qual seja, que há discordância entre os policiais dos procedimentos práticos e legais de proteção dos Direitos Humanos, é importante encarar o tema sem preconceitos e corporativismo.

Buscar explicações para as distorções e enfoques equivocados das pessoas sobre o tema, mesmo que passe pela análise crítica das práticas adotadas por aqueles que lutam para manter acesa a luz dos Direitos Humanos.

Helena Singer, pesquisadora do Núcleo de Estudos da Violência USP, alerta que a prática conservadora da penalização, faz parte do discurso da militância dos Direitos Humanos. Na discussão sobre o racismo, busca-se leis mais severas visando punir aqueles que discriminam; na proteção contra a violência policial, procura-se ampliar o conceito do crime de tortura; contra o desrespeito à mulher cria-se leis que regulamentem a prática do assédio sexual, e vai por aí. Não que se reprove a elaboração de instrumentos formais que regulem a vida em sociedade, principalmente em um país como o nosso, repleto de disparidades sociais e desrespeito aos mais pobres, mas o que Helena Singer enfatiza é que a penalização se tornou o centro do debate em torno dos Direitos Humanos, e as práticas denunciativas o único instrumento de proteção desses direitos. Ou seja, “Os discursos e as práticas sobre os Direitos Humanos não chegam à população sob a forma de igualdade, felicidade e liberdade mas sim, de culpabilização, penalização e punição, integrando um movimento mundial de obsessão punitiva crescente.”(Helena Singer)

Reforça essa idéia Sérgio Adorno ao discorrer sobre a visão punitiva existente entre aqueles que defendem os Direitos Humanos e os outros contrários. “Nos cenários e horizontes reveladores dos confrontos entre defensores e opositores dos Direitos Humanos inclusive para aqueles encarcerados, julgados e condenados pela justiça criminal, tudo converge para um único e mesmo propósito: o de punir mais, com maior eficiência e maior exemplaridade”.

No entanto, como podem os defensores dos Direitos Humanos criticar as prisões e a prática do encarceramento e buscarmos unicamente nela a solução para a redução das violações dos Direitos Humanos? “Dizem eles mesmos: a prisão é ineficaz, cara, desumana, degradante. Aliás, foi por essas críticas que acabaram sendo identificados como defensores de bandidos” (Helena Singer)

Por outro lado, como podem conceber tal prática coercitiva, sem a ação de um Estado forte, por intermédio de sua polícia? Aliás, nesse ponto, engrossam o coro daqueles que hostilizam e discriminam a força pública.

Mas que simplesmente denunciar as violações dos Direitos Humanos praticados pelos policiais e clamar pela prisão dos violadores, há de se buscar discutir ações efetivas de redução dessa prática, ou seja, construir o “como fazer” para modificar a cultura de violência e repressão existente, não só no entremeio policial mas na sociedade como um todo. Inclui-se nesse viés a

reformulação dos métodos de treinamento e técnicas de emprego da força policial. Conclui Helena: “Não seria mais coerente centrar os esforços para construir outras formas de os “agressores” restituírem suas “vítimas” e a sociedade como um todo pelos danos que causaram? Ou, melhor ainda, não seria mais conveniente buscar formas de tornar a própria sociedade intolerante com esse tipo de comportamento, fazendo o “forte investimento na educação para a cidadania”, sugerida por Ribeiro?”. Ou ainda, que tenham na polícia uma aliada na construção de uma sociedade cidadã, promovendo esforços que visem contribuir para as mudanças no aparelho policial do Estado e a valorização dos seus integrantes, encarando-os como legítimos representantes do poder de um Estado democrático e indivíduos também sujeitos de direito e proteção.

Nessa perspectiva, qual seja, de adoção de mecanismos de proteção dos Direitos Humanos limitado, sob uma perspectiva polarizada, preconceituosa e rancorosa, contra as forças policiais do Estado e seus integrantes, assim como uma postura omissiva em relação às vítimas da violência praticada por indivíduos e não só pelo Estado, em contrapartida a um comportamento benevolente e humanista a favor de delinquentes, cria-se a idéia entre os policiais de que Direitos Humanos é apenas uma falácia com o objetivo de proteger os criminosos. É importante salientar, no entanto, que não se discorda da luta para a proteção dos cidadãos encarcerados e à margem da lei, os quais, sem sombra de dúvida, devem ser objeto de proteção e atenção, pois não deixam de ser vítimas do poder e descaso do Estado, maior violador dos Direitos Humanos.

Terceira e última reflexão é no sentido que há um erro conceitual na percepção dos Direitos Humanos por parte dos policiais e em consequência o surgimento de discordâncias e críticas sobre as práticas de proteção desses direitos desenvolvidos por entidades não governamentais e governamentais de Direitos Humanos. Assim, faz-se oportuno tecer algumas considerações.

Segundo Prof. Fernando Sorondo, Direitos Humanos é um conjunto de valores que admite interpretações e conotações diversas. Englobam uma gama ilimitada de direitos e deveres do homem para com o homem e por extensão para com a natureza, pois dela depende a humanidade para sua sobrevivência; tem na Filosofia, na História, na Sociologia, no Direito, entre outras ciências, sua fundamentação teórica. Esta visão macro quando não didaticamente dimensionada, produz um grave erro de percepção sobre as responsabilidades individuais, coletivas e institucionais de cada ente da sociedade na promoção, proteção e defesa dos Direitos Humanos. Não individualiza as responsabilidades pelas violações dos Direitos Humanos praticadas,

deixando margem à dúvida sobre contra quem devemos nos proteger, ou contra o que estamos lutando para a preservação de nossos direitos como seres humanos.

A pergunta é: existe um algoz? Até porque nos parece evidente que, do ponto de vista axiológico, o discurso sobre o direito ficaria desamparado sem a correlação com o discurso da obrigação. Nesse viés é correto afirmar que os Direitos Humanos somente têm sentido se correlacionado com as obrigações que lhe são correspondentes. Parece-me oportuno utilizar a divisão didática dos Direitos Humanos a partir da tripartição do tema sob o enfoque filosófico, religioso e político, de forma que se identifique claramente se há ou não um algoz sobre a perspectiva das violações desses direitos e do descumprimento das obrigações decorrentes. Passemos a analisar cada uma dessas dimensões.

No campo filosófico nos reportamos aos Direitos Humanos a partir de bases morais, éticas, na concepção do dever ser, do direito e das obrigações. Ao longo da história muitas foram as tentativas de fundamentar os direitos inalienáveis do ser humano. No século XVII os Direitos Humanos foram evidenciados a partir do jusnaturalismo de Locke, para quem o homem naturalmente tem direito à vida e à igualdade de oportunidades. Este pensamento é seguido por Rousseau ao anunciar que todos os homens nascem livres e iguais por natureza pois são na sua origem bons. Nessa mesma perspectiva, segue Kant com a concepção de que o homem tem direito à liberdade a qual deveria ser exercida de forma autônoma e racional. Apesar de importante para construção da consciência coletiva dos valores de Direitos Humanos e a consequente positivação desses direitos, Norberto Bobbio vem alertar que “O problema grave de nosso tempo, com relação aos Direitos Humanos, não é mais de fundamentá-los e sim o de protegê-los” (Bobbio, 1982, p.25).

A filosofia serve de embasamento teórico para se consolidar os princípios fundamentais dos Direitos Humanos no seio da sociedade e demonstrar a necessidade de se proclamar esses direitos inalienáveis.

Porém, a abordagem dos Direitos Humanos para o público policial apenas por este viés; ou seja, filosófico, contribui para fortalecer o argumento de que a responsabilidade de se respeitar os Direitos Humanos é genérica e portanto inerente a todos os cidadãos indiscriminadamente. Faz aflorar a indignação do policial quanto às cobranças das entidades de proteção dos Direitos Humanos recaídas sobre ele, por entender ser, “apenas ele”, responsabilizado e cobrado, enquanto os demais cidadãos, inclusive aqueles que estão à margem da lei, não sofrem tais exigências. Posicionam-se portanto, como vítimas e perseguidos pelo sistema.

Evidente que esta postura é simplista, mas não completamente errada se levarmos em consideração apenas o marco teórico dos Direitos Humanos sobre o enfoque ético, o qual traz em sua concepção a idéia da responsabilização de todos no processo da construção de uma sociedade mais justa e mais humana.

No campo religioso, extrai-se dos postulados do Cristianismo, Judaísmo, Islamismos, Budismo, Taoísmo, Confucionismo e as tradições religiosas dos povos indígenas, a afinação com os conjuntos de princípios que denominamos “Direitos Humanos”. Fernand Comte demonstra que as fontes do sagrado se confundem, em muitas vezes com o moral e ético. René Grousset viaja pelas religiões e pelas filosofias da Índia, da China e do Japão revelando o forte conteúdo ético e filosófico desses pensamentos religiosos.

Mas uma vez tem-se a responsabilização de todos no processo de proteção e promoção dos princípios de Direitos Humanos. Embasando-se na filosofia religiosa pode-se identificar que os violadores dos postulados éticos e morais são todos que não os respeitam.

Portanto, em uma fundamentação unicamente religiosa, não se apresenta justificativa ao policial, do porque ele, e apenas ele, é investigado e responsabilizado pelas entidades de proteção dos Direitos Humanos, quando, por exemplo, em uma contenda envolvendo policiais e delinquentes, ocorrem vítimas dos dois lados. Discursos inflamados da categoria policial em coro uníssono, esbravejam contra as entidades de proteção dos Direitos Humanos que se preocupam com o marginal ferido, mais que não buscam atender aos cidadãos policiais também feridos e as famílias daqueles que sucumbiram no confronto. Fica novamente no ar a sensação de que “Direitos Humanos é só para proteger marginais”.

Resta-nos analisar os Direitos Humanos sob o marco teórico político.

“Hamurabi veio para “fazer brilhar a justiça (...) para impedir ao poderoso fazer mal aos débeis”. Código de Hamurabi, 170-1685 a.C. Babilônia.

Alguns autores sustentam que, na marcha civilizatória da humanidade, os Direitos Humanos, mais que um direito natural intrínseco a todos os seres humanos é um direito histórico, construído a partir da percepção da necessidade de luta dos dominados, à qual se nega sistematicamente o direito de viver dignamente, contra o interesse dos poderosos que detém a força. Surge

a concepção política dos Direitos Humanos e com ela as três grandes indagações preliminares de toda luta política: Quem somos? O que queremos? Contra quem lutamos? De pronto responde-se: Somos seres humanos buscando o respeito e a dignidade para sermos felizes em nossa existência. Lutamos contra a tirania e a opressão dos poderosos que detêm o poder.

Porém, segundo Hobbes, a ausência de um poder coercitivo capaz de atemorizar aqueles que querem impor suas vontades, como se estivesse no estado natural de sua existência, acarreta a guerra de todos contra todos. Para tanto propõe um direito civil que garanta a paz. Na sua obra *Leviatã* enfatiza que esse desejo de paz leva os homens a formar um contrato, o qual permite eleger um soberano para governar suas vidas definindo o direito e a justiça. Tal poder soberano é imprescindível para resolver as controvérsias. No ponto de vista de Hobbes, a insegurança causada pelo estado de guerra de todos contra todos chega a níveis tais que é mais seguro exigir uma força disciplinadora.

Rousseau tem opinião convergente à de Hobbes, porém, amplia a concepção de pacto social e sua conceituação. Afirma ele que o homem civil, o cidadão, para consolidar sua liberdade moral, tem necessidade de eliminar de si a liberdade natural, responsável pelos distúrbios em sociedade. Em outras palavras, deve abdicar dos impulsos naturais em detrimento dos lastros morais impostos pela sociedade a qual faz parte, ou ainda, só pode reivindicar a liberdade, de acordo com as cláusulas estabelecidas no contrato social. A transformação do homem em cidadão, para Rousseau, é processada pelo legislador, o qual é considerado por ele como um Deus, pela necessidade de ser perfeito em legislar e exemplificar pelos seus atos.

Desde que o mundo é mundo o homem luta contra as arbitrariedades desse ente subjetivo, chamado Estado, encarnado sobre a forma de um soberano, chefe político ou de uma instituição, criado pela própria vontade dos homens para governá-los, mas que se apresenta, não rara às vezes, como o maior violador de seus direitos. Recordemos dos grandes embates ocorridos durante a marcha civilizatória da humanidade para que se conseguisse do Estado o mínimo de disposição para distribuir seu poder com o povo e que tal concessão fosse consolidada em formato de uma carta de direitos que se opusesse a ele próprio. Até a edição dos primeiros mandamentos jurídicos, os governantes exerciam seu poder de acordo com a vontade e o humor do momento, sendo a justiça e o respeito à dignidade humana, qualidades pessoais que garantiam aos súditos, naquele determinado momento, o direito. Com muita luta e sangue a humanidade converteu em leis os fundamentos dos Direitos Humanos deixando para trás a era da prevalência da força física e da

esperteza com as quais se defenderam desde as cavernas. A imperatividade das normas inscritas se constituiu na derradeira tentativa do homem em estabelecer limites à insanidade dos governantes, evitando o perigoso caminho da banalização da violência e a proliferação dos atos de barbárie que, não obstante ao texto legal, vêm sendo praticados indiscriminadamente em todos os continentes.

Apresenta-se aí mais uma grande falha de percepção dos policiais sobre a concepção dos Direitos Humanos. A falta de discernimento sobre o seu real papel como agente do Estado e do desequilíbrio de força e poder existente entre o mesmo e seus cidadãos.

Queira ou não, a polícia é uma instituição do Estado, encarregada da manutenção da ordem e da paz social. As violações praticadas por seus agentes são atribuídas a ele e as cobranças decorrentes de tais abusos, também. Não cabe aqui a responsabilização do indivíduo, mais do representante do Estado que, investido da autoridade e poder, agiu de forma arbitrária e violenta. Reacende-se a luta histórica dos Direitos Humanos na defesa dos mais fracos contra o poder absolutista do Estado, tendo como fiéis escudeiros e guerreiros os militantes dos Direitos Humanos. No enfoque político ideológico não se sustenta o argumento de que Direitos Humanos protege delinquentes, mais sim, os cidadãos, sem discriminação, contra o nepotismo estatal. Os delitos praticados pelos criminosos serão tratados sob a égide do direito penal e para tanto cabe o sistema de justiça criminal atuar. Porém, os atos ilegais praticados pelo Estado, nem sempre são objetos de responsabilização exemplar de seus agentes. Nesse sentido, os Direitos Humanos são evocados de forma intransigente, não só na esfera nacional, mas também com mecanismos internacionais de proteção.

Afirma Paulo Sérgio Pinheiro: “uma violação isolada cometida por indivíduos privados ou grupo de pessoas, sem ligação com o Estado, obviamente não constitui violação de Direitos Humanos”. Essa afirmativa, no entanto, só encontra eco se considerarmos que o único algoz, responsável por todas as violações dos Direitos Humanos, é o Estado, porém, não podemos esquecer que na sociedade moderna, o tecido social é esgarçado a todo momento por uma rede paralela de poder que irremediavelmente afeta as relações entre os indivíduos e as instituições públicas e privadas, contribuindo para ceifar dos cidadãos as garantias e liberdades preconizadas pelos institutos de proteção dos Direitos Humanos.

Essa percepção que falta ao policial no exercício de sua profissão, ou seja, que ele, enquanto profissional, incorpora o poder e a responsabilidade emanada pelo Estado e para tal é responsabilizado. Conhecedor do histórico

da luta política dos Direitos Humanos para se afirmar como instrumento de proteção dos fracos contra o poder do Estado, o policial claramente identificará seu papel nesse cenário, não dispondo mais de argumentos para afirmar que Direitos Humanos é só para proteger bandido. Reconhecendo-se também como cidadão, sujeito à violência desse Estado, compreenderá que ele também é carente de proteção.

9. CONDOTA ÉTICA E LEGAL NA APLICAÇÃO DA LEI

Texto extraído do Manual Servir e Proteger
Comitê Internacional da Cruz Vermelha - CICV

A função policial é um serviço público previsto por lei, com responsabilidade pela manutenção e aplicação da lei, manutenção da ordem pública e prestação de auxílio e assistência em emergências. Os poderes e autoridades que são necessários ao eficaz desempenho dos deveres do policial também são estabelecidos pela legislação nacional. No entanto, estas bases legais não são suficientes por si só para garantir práticas da aplicação da lei que estejam dentro da lei e que não sejam arbitrárias: elas simplesmente apresentam um arcabouço e geram um potencial.

O desempenho correto e eficaz das organizações de aplicação da lei depende da qualidade e da capacidade de desempenho de cada um de seus agentes. A aplicação da lei não é uma profissão em que se possam utilizar soluções-padrão para problemas-padrão que ocorrem a intervalos regulares.

Trata-se mais da arte de compreender tanto o espírito como a forma da lei, assim como as circunstâncias únicas de um problema particular a ser resolvido. Espera-se que os encarregados da aplicação da lei tenham a capacidade de distinguir entre inúmeras tonalidades de cinza, ao invés de somente fazer a distinção entre preto e branco, certo ou errado. Esta tarefa deve ser realizada cumprindo-se plenamente a lei e utilizando-se de maneira correta e razoável os poderes e autoridade que lhes foram concedidos por lei. A aplicação da lei não pode estar baseada em práticas ilegais, discriminatórias ou arbitrárias por parte dos encarregados da aplicação da lei. Tais práticas destruirão a fé, confiança e apoio públicos e servirão para solapar a própria autoridade das corporações.

Os encarregados da aplicação da lei devem não só conhecer os poderes

e a autoridade concedidos a eles por lei, mas também devem compreender seus efeitos potencialmente prejudiciais (e potencialmente corruptores). A aplicação da lei apresenta várias situações nas quais os encarregados da aplicação da lei e os cidadãos aos quais eles servem encontram-se em lados opostos. Frequentemente os encarregados da aplicação da lei serão forçados a agir para prevenir - ou investigar- um ato claramente contra a lei. Não obstante, suas ações deverão estar dentro da lei e não podem ser arbitrárias. Os encarregados podem, em tais situações, sofrer ou perceber uma noção de desequilíbrio ou injustiça entre a liberdade criminal e os deveres de aplicação da lei. No entanto, devem entender que esta percepção constitui a essência daquilo que separa os que aplicam a lei daqueles infratores (criminosos) que a infringem. Quando os encarregados recorrem a práticas que são contra a lei ou estão além dos poderes e autoridade concedidos por lei, a distinção entre os dois já não pode ser feita. A segurança pública seria posta em risco, com conseqüências potencialmente devastadoras para a sociedade.

O fator humano na aplicação da lei não deve pôr em risco a necessidade da legalidade e a ausência de arbitrariedade. Neste sentido, os encarregados da aplicação da lei devem desenvolver atitudes e comportamentos pessoais que os façam desempenhar suas tarefas de uma maneira correta. Além dos encarregados terem de, individualmente, possuir tais características, também devem trabalhar coletivamente no sentido de cultivar e preservar uma imagem da organização de aplicação da lei que incuta confiança na sociedade à qual estejam servindo e protegendo. A maioria das sociedades reconheceu a necessidade dos profissionais de medicina e direito serem guiados por um código de ética profissional. A atividade, em qualquer uma dessas profissões, é sujeita a regras - e a implementação das mesmas é gerida por conselhos diretores com poderes de natureza jurídica. As razões mais comuns para a existência de tais códigos e conselhos consistem no fato de que são profissões que lidam com a confiança pública. Cada cidadão coloca seu bem-estar nas mãos de outros seres humanos e, portanto, necessita de garantias e proteção para fazê-lo. Estas garantias estão relacionadas ao tratamento ou serviço correto e profissional, incluindo a confidencialidade de informações, como também a proteção contra (possíveis) conseqüências da má conduta, ou a revelação de informações confidenciais a terceiros. Embora a maioria dessas caracterizações seja igualmente válida à função de aplicação da lei, um código de ética profissional para os encarregados da aplicação da lei, que inclua um mecanismo ou órgão supervisor, ainda não existe na maioria dos países.

9.1 Definição

O termo *Ética* geralmente refere-se a:

...a disciplina que lida com o que é bom e mau, e com o dever moral e obrigação... ...um conjunto de princípios morais ou valores... ...os princípios de conduta que governam um indivíduo ou grupo (profissional)... ...o estudo da natureza geral da moral e das escolhas morais específicas... as regras ou padrões que governam a conduta de membros de uma profissão... ...a qualidade moral de uma ação; propriedade.

9.2 *Ética Pessoal, Ética de Grupo, Ética Profissional*

As definições acima podem ser usadas em três níveis diferentes, com conseqüências distintas: *ética pessoal* refere-se à moral, valores e crenças do indivíduo. É inicialmente a *ética pessoal* do indivíduo encarregado da aplicação da lei, que vai decidir no curso e tipo de ação a ser tomada em uma dada situação. *Ética pessoal* pode ser positiva ou negativamente influenciada por experiências, educação e treinamento. A pressão do grupo é um outro importante instrumento de moldagem para a *ética pessoal* do indivíduo encarregado da aplicação da lei. É importante entender que não basta que esse indivíduo saiba que sua ação deve ser legal e não arbitrária. A *ética pessoal* (as crenças pessoais no bom e no mau, certo e errado) do indivíduo encarregado da aplicação da lei deve estar de acordo com os quesitos legais para que a ação a ser realizada esteja correta. O aconselhamento, acompanhamento e revisão de desempenho são instrumentos importantes para essa finalidade.

A realidade da aplicação da lei significa trabalhar em grupos, trabalhar com colegas em situações às vezes difíceis e/ou perigosas, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Estes fatores podem facilmente levar ao surgimento de comportamento de grupo, padrões sub culturais (isto é, linguagem grupal, rituais, nós contra eles, etc.), e a conseqüente pressão sobre membros do grupo (especialmente os novos) para que se conformem à cultura do grupo. Assim o indivíduo, atuando de acordo com sua *ética pessoal*, pode confrontar-se com uma *ética de grupo* estabelecida e possivelmente conflitante, com a pressão subseqüente da escolha entre aceitá-la ou rejeitá-la. Deve ficar claro que a *ética de grupo* não é necessariamente de uma qualidade moral melhor ou pior do que a *ética pessoal* do indivíduo, ou vice-versa. Sendo assim, os responsáveis pela gestão em organizações de aplicação da lei inevitavelmente monitorarão não somente as atitudes e comportamento em termos de *éticas pessoais*, mas também em termos de *ética de grupo*. A história da

aplicação da lei em diferentes países fornece uma variedade de exemplos onde éticas de grupo questionáveis levaram ao descrédito da organização inteira encarregada da aplicação da lei. Escândalos de corrupção endêmica, envolvimento em grande escala no crime organizado, racismo e discriminação estão frequentemente abalando as fundações das organizações de aplicação da lei ao redor do mundo. Estes exemplos podem ser usados para mostrar que as organizações devem almejar níveis de ética entre seus funcionários que efetivamente erradiquem esse tipo de comportamento indesejável.

Quando nos consultamos com um médico ou advogado por razões pessoais e privadas, geralmente não passa por nossas cabeças que estamos agindo com grande confiança. Acreditamos e esperamos que nossa privacidade seja respeitada e que nosso caso seja tratado confidencialmente. Na verdade, confiamos é na existência e no respeito de um código de ética profissional, um conjunto de normas codificadas do comportamento dos praticantes de uma determinada profissão. As profissões médicas e legais, como se sabe, possuem tal código de ética profissional com padrões relativamente parecidos em todos os países do mundo. Não se reconhece a profissão de aplicação da lei como tendo alcançado uma posição similar em que exista um conjunto de normas, claramente codificadas e universalmente aceitas, para a conduta dos encarregados de aplicação da lei. No entanto, junto ao sistema das Nações Unidas, bem como ao do Conselho da Europa, desenvolveram-se instrumentos internacionais que tratam das questões de conduta ética e legal na aplicação da lei. Esses são os instrumentos que serão discutidos a seguir.

9.3 Conduta Ética e Legal na Aplicação da Lei

As práticas da aplicação da lei devem estar em conformidade com os princípios da legalidade, necessidade e proporcionalidade. Qualquer prática da aplicação da lei deve estar fundamentada na lei. Seu emprego deve ser inevitável, dadas as circunstâncias de um determinado caso em questão, e seu impacto deve estar de acordo com a gravidade do delito e o objetivo legítimo a ser alcançado. A relação entre as práticas da aplicação da lei e a percepção e experiências dos direitos e liberdades e/ou qualidade de vida, geralmente em uma sociedade, são assuntos que ainda recebem atenção e consideração insuficientes.

9.4 Código de Conduta para os Encarregados da Aplicação da Lei

A questão da ética profissional na aplicação da lei tem recebido alguma consideração nos instrumentos internacionais de Direitos Humanos e Justiça

Criminal, de maneira mais destacada no Código de Conduta para os Encarregados da Aplicação da Lei (CCEAL) adotado pela Assembléia Geral das Nações Unidas, em sua resolução 34/169 de 17 de dezembro de 1979. A resolução da Assembléia Geral que adota o CCEAL estipula que a natureza das funções dos encarregados da aplicação da lei na defesa da ordem pública, e a maneira pela qual essas funções são exercidas, possui um impacto direto na qualidade de vida dos indivíduos assim como da sociedade como um todo. Ao mesmo tempo que ressalta a importância das tarefas desempenhadas pelos encarregados da aplicação da lei, a Assembléia Geral também destaca o potencial para o abuso que o cumprimento desses deveres acarreta.

O CCEAL consiste em oito artigos. Não é um tratado, mas pertence à categoria dos instrumentos que proporcionam normas orientadoras aos governos sobre questões relacionadas com Direitos Humanos e justiça criminal. É importante notar que (como foi reconhecido por aqueles que elaboraram o código) esses padrões de conduta deixam de ter valor prático a não ser que seu conteúdo e significado, por meio de educação, treinamento e acompanhamento, passem a fazer parte da crença de cada indivíduo encarregado da aplicação da lei.

O artigo 1.º estipula que os encarregados da aplicação da lei devem sempre cumprir o dever que a lei lhes impõe, ... No comentário do artigo, o termo encarregados da aplicação da lei é definido de maneira a incluir todos os agentes da lei, quer nomeados, quer eleitos, que exerçam poderes policiais, especialmente poderes de prisão ou detenção.

O artigo 2.º requer que os encarregados da aplicação da lei, no cumprimento do dever, respeitem e protejam a dignidade humana, mantenham e defendam os Direitos Humanos de todas as pessoas.

O artigo 3.º limita o emprego da força pelos encarregados da aplicação da lei a situações em que seja estritamente necessária e na medida exigida para o cumprimento de seu dever.

O artigo 4.º estipula que os assuntos de natureza confidencial em poder dos encarregados da aplicação da lei devem ser mantidos confidenciais, a não ser que o cumprimento do dever ou a necessidade de justiça exijam estritamente o contrário.

Em relação a esse artigo, é importante reconhecer o fato de que, devido à natureza de suas funções, os encarregados da aplicação da lei se vêem em uma posição na qual podem obter informações relacionadas à vida particular de outras pessoas, que podem ser prejudiciais aos interesses ou reputação destas. A divulgação dessas informações, com outro fim além do que suprir as

necessidades da justiça ou o cumprimento do dever é imprópria e os encarregados da aplicação da lei devem abster-se de fazê-lo.

O artigo 5.º reitera a proibição da tortura ou outro tratamento ou pena cruel, desumano ou degradante.

O artigo 6.º diz respeito ao dever de cuidar e proteger a saúde das pessoas privadas de sua liberdade.

O artigo 7.º proíbe os encarregados da aplicação da lei de cometer qualquer ato de corrupção. Também devem opor-se e combater rigorosamente esses atos.

O artigo 8.º trata da disposição final exortando os encarregados da aplicação da lei (mais uma vez) a respeitar a lei (e a este Código). Os encarregados da aplicação da lei são incitados a prevenir e se opor a quaisquer violações da lei e do código. Em casos onde a violação do código é (ou está para ser) cometida, devem comunicar o fato a seus superiores e, se necessário, a outras autoridades apropriadas ou organismos com poderes de revisão ou reparação.

9.5 Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo

Os Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo (P.B.U.F.A.F.) foram adotados pelo Oitavo Congresso das Nações Unidas sobre a Prevenção do Crime e o Tratamento dos Infratores, realizado em Havana, Cuba, de 27 de agosto a 7 de setembro de 1990.

Apesar de não constituir um tratado, o instrumento tem como objetivo proporcionar normas orientadoras aos Estados-membros na tarefa de assegurar e promover o papel adequado dos encarregados da aplicação da lei. Os princípios estabelecidos no instrumento devem ser levados em consideração e respeitados pelos governos no contexto da legislação e da prática nacional, e levados ao conhecimento dos encarregados da aplicação da lei assim como de magistrados, promotores, advogados, membros do executivo e legislativo e do público em geral.

O preâmbulo deste instrumento reconhece ainda a importância e a complexidade do trabalho dos encarregados da aplicação da lei, reconhecendo também o seu papel de vital importância na proteção da vida, liberdade e segurança de todas as pessoas. Ênfase é dada em especial à eminência do trabalho de manutenção de ordem pública e paz social; assim como à importância das qualificações, treinamento e conduta dos encarregados da aplicação da lei. O preâmbulo conclui ressaltando a importância dos governos nacio-

nais levarem em consideração os princípios inseridos neste instrumento, com a adaptação de sua legislação e prática nacionais. Além disso, os governos são encorajados a manter sob constante escrutínio as questões éticas associadas ao uso da força e armas de fogo. (P.B.1.)

Os governos e organismos encarregados da aplicação da lei devem assegurar-se de que todos os encarregados da aplicação da lei:

- Sejam selecionados por meio de processos adequados de seleção;
- Tenham as qualidades morais, psicológicas e físicas adequadas;
- Recebam treinamento contínuo, metuculoso e profissional; e que a aptidão para o desempenho de suas funções seja verificada periodicamente. (P.B.18);

- Sejam treinados e examinados de acordo com base em padrões adequados de competência para o uso da força; e

- Recebam autorização para portar uma arma de fogo, somente, quando forem especialmente treinados para tal, caso seja exigido que portem uma arma de fogo. (P.B.19)

Na formação profissional dos encarregados da aplicação da lei, os governos e organismos encarregados da aplicação da lei devem dedicar atenção especial:

- às questões de ética policial e Direitos Humanos;
- às alternativas ao uso de força e armas de fogo, incluindo a solução pacífica de conflitos, o conhecimento do comportamento das multidões e os métodos de persuasão, negociação e mediação com vistas a limitar o uso da força e armas de fogo.

Os programas de treinamento e procedimentos operacionais devem ser revistos à luz de determinados incidentes. (P.B.20)

9.6 A Convenção Contra a Tortura

A proibição da tortura é absoluta e não abre exceções. Não há situações em que a tortura pode ser legal, nem existem possibilidades para uma defesa legal, com êxito, de atos de tortura. Um caso de emergência pública que ameace a vida das nações (vide PIDCP, artigo 4.0) não permite uma derrogação da proibição da tortura. A confirmação da proibição da tortura também encontra-se nas Convenções de Genebra de 1949 e seus Protocolos Adicionais de 1977, que eliminam a tortura em qualquer forma de conflito armado aos quais se pode aplicar os instrumentos do direito internacional humanitário.

A proibição da tortura faz parte do direito internacional costumeiro, sendo incluída em códigos como a DUDH (artigo 5.º), o PIDCP (artigo 7.º), a CADHP (artigo 5.º), a CADH (artigo 5.º), a CEDH (artigo 3.º) e os instrumentos do direito internacional humanitário mencionados acima.

A Convenção Contra a Tortura contém disposições que enfatizam a responsabilidade pessoal dos encarregados da aplicação da lei - e novamente confirma que não se pode usar como justificativa de tortura ordens superiores ou circunstâncias excepcionais. (CCT, artigo 2.º).

Os Estados signatários da CCT são exortados a incluir a proibição da tortura nos currículos de formação dos encarregados da aplicação da lei (CCT, artigo 10.º- 1) assim como as regras ou instruções relativas ao cumprimento de seus deveres e funções (CCT, artigo 10.º- 2).

10. TREZE REFLEXÕES SOBRE POLÍCIA E DIREITOS HUMANOS

Ricardo Brisolla Ballestreri

Texto extraído do livro Direitos Humanos: Coisa de Polícia.

Passo Fundo-RS, CAPEC: Paster Editora, 1998, p. 15-31

Durante muitos anos o tema “Direitos Humanos” foi considerado antagônico ao de Segurança Pública. Produto do autoritarismo vigente no país entre 1964 e 1984 e da manipulação, por ele, dos aparelhos policiais, esse velho paradigma maniqueísta cindiu sociedade e polícia, como se a última não fizesse parte da primeira.

Polícia, então, foi uma atividade caracterizada pelos segmentos progressistas da sociedade, de forma equivocadamente conceitual, como necessariamente afeta à repressão antidemocrática, à truculência, ao conservadorismo. “Direitos Humanos” como militância, na outra ponta, passaram a ser vistos como ideologicamente filiados à esquerda, durante toda a vigência da Guerra Fria (estranhamente, nos países do “Socialismo real”, eram vistos como uma arma retórica e organizacional do capitalismo). No Brasil, em momento posterior da história, a partir da rearticulação democrática, agregou-se a seus ativistas a pecha de “defensores de bandidos” e da impunidade.

Evidentemente, ambas visões estão fortemente equivocadas e prejudicadas pelo preconceito.

Estamos há mais de uma década construindo uma nova democracia e essa paralisia de paradigmas das “partes” (uma vez que assim ainda são

vistas e assim se consideram), representa um forte impedimento à parceria para edificação de uma sociedade mais civilizada.

Aproximar a polícia das ONGs que atuam com Direitos Humanos, e vice-versa, é tarefa impostergável para que possamos viver, a médio prazo, em uma nação que respire “cultura de cidadania”. Para que isso ocorra, é necessário que nós, liderança do campo dos Direitos Humanos, desarmemos as “minas ideológicas” das quais nos cercamos, em um primeiro momento, justificável, para nos defendermos da polícia, e que agora nos impedem de aproximar-nos. O mesmo vale para a polícia.

Podemos aprender muito uns com os outros, ao atuarmos como agentes defensores da mesma democracia.

Nesse contexto, a partir de quase uma década de parceria no campo da educação para os direitos humanos junto a policiais e das coisas que vi e aprendi com a polícia, é que gostaria de tecer as singelas treze considerações a seguir:

1ª) Cidadania, Dimensão Primeira

O policial é, antes de tudo um cidadão, e na cidadania deve nutrir sua razão de ser. Irmana-se, assim, a todos os membros da comunidade em direitos e deveres. Sua condição de cidadania é, portanto, condição primeira, tornando-se bizarra qualquer reflexão fundada sobre suposta dualidade ou antagonismo entre uma “sociedade civil” e outra “sociedade policial”. Essa afirmação é plenamente válida mesmo quando se trata da Polícia Militar, que é um serviço público realizado na perspectiva de uma sociedade única, da qual todos os segmentos estatais são derivados. Portanto não há, igualmente, uma “sociedade civil” e outra “sociedade militar”. A “lógica” da Guerra Fria, aliada aos “anos de chumbo”, no Brasil, é que se encarregou de solidificar esses equívocos, tentando transformar a polícia, de um serviço à cidadania, em ferramenta para enfrentamento do “inimigo interno”. Mesmo após o encerramento desses anos de paranóia, seqüelas ideológicas persistem indevidamente, obstaculizando, em algumas áreas, a elucidação da real função policial.

2ª) Policial: Cidadão Qualificado

O agente de Segurança Pública é, contudo, um cidadão qualificado: emblematiza o Estado, em seu contato mais imediato com a população. Sendo a autoridade mais comumente encontrada tem, portanto, a missão de ser uma espécie de “porta voz” popular do conjunto de autoridades das diversas áreas de

poder. Além disso, porta a singular permissão para o uso da força e das armas, no âmbito da lei, o que lhe confere natural e destacada autoridade para a construção social ou para sua devastação. O impacto sobre a vida de indivíduos e comunidades, exercido por esse cidadão qualificado é, pois, sempre um impacto extremo e simbolicamente referencial para o bem ou para o mal-estar da sociedade.

3ª) Policial: Pedagogo da Cidadania

Há, assim, uma dimensão pedagógica no agir policial que, como em outras profissões de suporte público, antecede as próprias especificidades de sua especialidade.

Os paradigmas contemporâneos na área da educação nos obrigam a repensar o agente educacional de forma mais incluyente. No passado estava reservado unicamente aos pais, professores e especialistas em educação. Hoje é preciso incluir com primazia no rol pedagógico também outras profissões irrecusavelmente formadoras de opinião: médicos, advogados, jornalistas e policiais, por exemplo.

O policial, assim, à luz desses paradigmas educacionais mais abrangentes, é um pleno e legítimo educador. Essa dimensão é inabdicável e reveste de profunda nobreza a função policial, quando conscientemente explicitada através de comportamentos e atitudes.

4ª) Importância da Auto-estima Pessoal e Institucional

O reconhecimento dessa “dimensão pedagógica” é, seguramente, o caminho mais rápido e eficaz para a reconquista da abalada auto-estima policial. Note-se que os vínculos de respeito e solidariedade só podem constituir-se sobre uma boa base de auto-estima. A experiência primária do “querer-se bem” é fundamental para possibilitar o conhecimento de como chegar a “querer bem o outro”. Não podemos viver para fora o que não vivemos para dentro.

Em nível pessoal, é fundamental que o cidadão policial sinta-se motivado e orgulhoso de sua profissão. Isso só é alcançável a partir de um patamar de “sentido existencial”. Se a função policial for esvaziada desse sentido, transformando o homem e a mulher que a exercem em meros cumpridores de ordens sem um significado pessoalmente assumido como ideário, o resultado será uma auto-imagem denegrada e uma baixa auto-estima.

Resgatar, pois, o pedagogo que há em cada policial, é permitir a ressignificação da importância, com a conseqüente consciência da nobreza e da dignidade dessa missão.

A elevação dos padrões de auto-estima pode ser o caminho mais seguro para uma boa prestação de serviços.

Só respeita o outro aquele que se dá respeito a si mesmo.

5ª) Polícia e “Superego” Social

Essa “dimensão pedagógica”, evidentemente, não confunde com “dimensão demagógica” e, portanto, não exime a polícia de sua função técnica de intervir preventivamente no cotidiano e repressivamente em momentos de crise, uma vez que democracia nenhuma se sustenta sem a contenção do crime, sempre fundado sobre uma moralidade mal constituída e hedonista, resultante de uma complexidade causal que vai do social ao psicológico.

Assim como nas famílias é preciso, em “ocasiões extremas”, que o adulto sustente, sem vacilar, limites que possam balizar moralmente a conduta de crianças e jovens, também em nível macro é necessário que alguma instituição se encarregue da contenção da sociopatia.

A polícia é, portanto, uma espécie de superego social indispensável em culturas urbanas, complexas e de interesses conflitantes, contendedora do óbvio caos a que estaríamos expostos na absurda hipótese de sua inexistência. Possivelmente por isso não se conheça nenhuma sociedade contemporânea que não tenha assentamento, entre outros, no poder da polícia. Zelar, pois, diligentemente, pela segurança pública, pelo direito do cidadão de ir e vir, de não ser molestado, de não ser saqueado, de Ter respeitada sua integridade física e moral, é dever da polícia, um compromisso com o rol mais básico dos Direitos Humanos que devem ser garantidos à imensa maioria de cidadãos honestos e trabalhadores.

Para isso é que a polícia recebe desses mesmos cidadãos a unção para o uso da força, quando necessário.

6ª) Rigor Versus Violência

O uso legítimo da força não se confunde, contudo, com truculência.

A fronteira entre a força e a violência é delimitada, no campo formal, pela lei, no campo racional pela necessidade técnica e, no campo moral, pelo antagonismo que deve reger a metodologia de policiais e criminosos.

7ª) Policial Versus Criminoso: Metodologias Antagônicas

Dessa forma, mesmo ao reprimir, o policial oferece uma visualização pedagógica, ao antagonizar-se aos procedimentos do crime.

Em termos de inconsciente coletivo, o policial exerce função educativa arquetípica: deve ser “o mocinho”, com procedimentos e atitudes coerentes com a “firmeza moralmente reta”, oposta radicalmente aos desvios perversos do outro arquétipo que se lhe contrapõe: o bandido.

Ao olhar para uns e outros, é preciso que a sociedade perceba claramente as diferenças metodológicas ou a “confusão arquetípica” intensificará sua crise de moralidade, incrementando a ciranda da violência. Isso significa que a violência policial é geradora de mais violência da qual, mui comumente, o próprio policial torna-se a vítima.

Ao policial, portanto, não cabe ser cruel com os cruéis, vingativo contra os anti-sociais, hediondo com os hediondos. Apenas estaria com isso, liberando, licenciando a sociedade para fazer o mesmo, a partir de seu patamar de visibilidade moral. Não se ensina a respeitar desrespeitando, não se pode educar para preservar a vida matando, não importa quem seja. O policial jamais pode esquecer que também o observa o inconsciente coletivo.

8ª) A ‘Visibilidade Moral’ da Polícia: Importância do Exemplo

Essa dimensão “testemunhal”, exemplar, pedagógica, que o policial carrega irrecusavelmente é, possivelmente, mais marcante na vida da população do que a própria intervenção do educador por ofício, o professor.

Esse fenômeno ocorre devido à gravidade do momento em que normalmente o policial encontra o cidadão. À polícia recorre-se, como regra, em horas de fragilidade emocional, que deixam os indivíduos ou a comunidade fortemente “abertos” ao impacto psicológico e moral da ação realizada.

Por essa razão é que uma intervenção incorreta funda marcas traumáticas por anos ou até pela vida inteira, assim como a ação do “bom policial” será sempre lembrada com satisfação e conforto.

Curiosamente, um significativo número de policiais não consegue perceber com clareza a enorme importância que têm para a sociedade, talvez por não haverem refletido suficientemente a respeito dessa peculiaridade do impacto emocional do seu agir sobre a clientela. Justamente aí reside a maior força pedagógica da polícia, a grande chave para a redescoberta de seu valor e o resgate de sua auto-estima.

É essa mesma “visibilidade moral” da polícia o mais forte argumento para convencê-la de sua “responsabilidade paternal” (ainda que não paternalista) sobre a comunidade. Zelar pela ordem pública é, acima de tudo, dar exemplo de conduta fortemente baseada em princípios. Não há exceção quando tratamos de princípios, mesmo quando está em questão a prisão, guarda e condução de malfeitores. Se o policial é capaz de transigir nos seus princípios de civilidade, quando no contato com os sociopatas, abona a violência, contamina-se com o que nega, conspurca a normalidade, confunde o imaginário popular e rebaixa-se à igualdade de procedimentos com aqueles que combate.

Nota-se que a perspectiva, aqui, não é refletir do ponto de vista da “defesa do bandido”, mas da defesa da dignidade do policial.

A violência desequilibra e desumaniza o sujeito, não importa com que fins seja cometida, e não se restringe a áreas isoladas, mas, fatalmente, acaba por dominar-lhe toda a conduta. O violento se dá uma perigosa permissão de exercício de pulsões negativas, que vazam gravemente sua censura moral e que, inevitavelmente, vão alastrando-se em todas as direções de sua vida, de maneira incontrolável.

9ª) “Ética” Corporativa Versus Ética Cidadã

Essa consciência da auto-imporância obriga o policial a abdicar de qualquer lógica corporativista.

Ter identidade com a polícia, amar a corporação da qual participa, coisas essas desejáveis, não se podem confundir, em momento algum, com acobertar práticas abomináveis. Ao contrário, a verdadeira identidade policial exige do sujeito um permanente zelo pela “limpeza” da instituição da qual participa.

Um verdadeiro policial, ciente de seu valor social, será o primeiro interessado no “expurgo” dos maus profissionais, dos corruptos, dos torturadores, dos psicopatas. Sabe que o lugar deles não é polícia, pois, além do dano social que causam, prejudicam o equilíbrio psicológico de todo o conjunto da corporação e inundam os meios de comunicação social com um marketing que denigre o esforço heróico de todos aqueles outros que cumprem corretamente sua espinhosa missão. Por esse motivo, não está disposto a conceder-lhes qualquer tipo de espaço.

Aqui, se antagoniza a “ética da corporação” (que na verdade é a negação de qualquer possibilidade ética) com a ética da cidadania (aquela voltada à missão da polícia junto a seu cliente, o cidadão).

O acobertamento de práticas espúrias demonstra, ao contrário do que muitas vezes parece, o mais absoluto desprezo pelas instituições policiais.

Quem acoberta o espúrio permite que ele enxovalhe a imagem do conjunto da instituição e mostra, dessa forma, não ter qualquer respeito pelo ambiente do qual faz parte.

10ª) Critérios de Seleção, Permanência e Acompanhamento

Essa preocupação deve crescer à medida em que tenhamos clara a preferência da psicopatia pelas profissões de poder. Política profissional, Forças Armadas, Comunicação Social, Direito, Medicina, Magistério e Polícia são algumas das profissões de encantada predileção para os psicopatas, sempre em busca do exercício livre e sem culpas de seu poder sobre outrem.

Profissões magníficas, de grande amplitude social, que agregam heróis e mesmo santos, são as mesmas que atraem a escória, pelo alcance que têm, pelo poder que representam.

A permissão para o uso da força, das armas, do direito a decidir sobre a vida e a morte, exercem irresistível atração à perversidade, ao delírio onipotente, à loucura articulada.

Os processos de seleção de policiais devem tornar-se cada vez mais rígidos no bloqueio à entrada desse tipo de gente. Igualmente, é nefasta a falta de um maior acompanhamento psicológico aos policiais já na ativa.

A polícia é chamada a cuidar dos piores dramas da população e nisso reside um componente desequilibrador. Quem cuida da polícia?

Os governos, de maneira geral, estruturam pobremente os serviços de atendimento psicológico aos policiais diplomados nas áreas de saúde mental.

Evidentemente, se os critérios de seleção e permanência devem tornar-se cada vez mais exigentes, espera-se que o Estado cuide também de retribuir com salários cada vez mais dignos.

De qualquer forma, o zelo pelo respeito e a decência dos quadros policiais não cabe apenas ao Estado mas aos próprios policiais, os maiores interessados em participarem de instituições livres de vícios, valorizadas socialmente e detentoras de credibilidade histórica.

11ª) Direitos Humanos dos Policiais - Humanização Versus Hierarquia

O equilíbrio psicológico, tão indispensável na ação da polícia passa também pela saúde emocional da própria instituição. Mesmo que isso não se justifique, sabemos que policiais maltratados internamente tendem a descontar sua agressividade sobre o cidadão.

Evidentemente, polícia não funciona sem hierarquia e humilhação, entre ordem e perversidade.

Em muitas academias de polícia (é claro que não em todas) os policiais parecem ainda ser “adestrados” para alguma suposta “guerra de guerrilhas”, sendo submetidos a toda ordem de maus tratos (beber sangue no pescoço da galinha, ficar em pé sobre formigueiro, ser “afogado” na lama por superior hierárquico, comer fezes, são só alguns dos recentes exemplos que tenho colecionado à partir da narrativa de amigos policiais, em diversas partes do Brasil)

Por uma contaminação da ideologia militar (diga-se de passagem, presente não apenas nas PMs mas também em muitas polícias civis), os futuros policiais são, muitas vezes, submetidos a violento estresse psicológico, a fim de atíçar-lhes a raiva contra o “inimigo” (será, nesse caso, o cidadão?).

Essa permissividade na violação interna dos Direitos Humanos dos policiais pode dar guarida à ação de personalidades sádicas e depravadas, que usam sua autoridade superior como cobertura para o exercício de suas doenças.

Além disso, como os policiais não vão lutar na extinta guerra do Vietnã, mas atuar nas ruas das cidades, esse tipo de “formação” (deformadora) representa uma perda de tempo, geradora apenas de brutalidade, atraso técnico e incompetência.

A verdadeira hierarquia só pode ser exercida com base na lei e na lógica, longe, portanto, do personalismo e do autoritarismo doentios.

O respeito aos superiores não pode ser imposto na base da humilhação e do medo. Não pode haver respeito unilateral, como não pode haver respeito sem admiração. Não podemos respeitar aqueles a quem odiamos.

A hierarquia é fundamental para o bom funcionamento da polícia, mas ela só pode ser verdadeiramente alcançada através do exercício da liderança dos superiores, o que pressupõe práticas bilaterais de respeito, competência e seguimento de regras lógicas e suprapessoais.

12ª) Necessidade de Hierarquia

No extremo oposto, a debilidade hierárquica é também um mal. Pode passar uma imagem de descaso e desordem no serviço público, além de enredar na malha confusa da burocracia toda a prática policial.

A falta de uma Lei Orgânica Nacional para a polícia civil, por exemplo, pode propiciar um desvio fragmentador dessa instituição, amparando

uma tendência de definição de conduta, em alguns casos, pela mera junção, em “colcha de retalhos”, do conjunto das práticas de suas delegacias.

Enquanto um melhor direcionamento não ocorre em plano nacional, é fundamental que os estados e instituições da polícia civil direcionem estrategicamente o processo de maneira a unificar sob regras claras a conduta do conjunto de seus agentes, transcendendo a mera predisposição dos delegados localmente responsáveis (e superando, assim, a “ordem” fragmentada, baseada na personificação). Além do conjunto da sociedade, a própria polícia civil será altamente beneficiada, uma vez que regras objetivas para todos (incluídas aí as condutas internas) só podem dar maior segurança e credibilidade aos que precisam executar tão importante e ao mesmo tempo tão intrincado e difícil trabalho.

13ª) A Formação dos Policiais

A superação desses desvios poderia dar-se, ao menos em parte, pelo estabelecimento de um “núcleo comum”, de conteúdos e metodologias na formação de ambas as polícias, que privilegiasse a formação do juízo moral, as ciências humanísticas e a tecnologia como contraponto de eficácia à incompetência da força bruta.

Aqui, deve-se ressaltar a importância das academias de Polícia Civil, das escolas formativas de oficiais e soldados e dos institutos superiores de ensino e pesquisa, como bases para a construção da Polícia Cidadã, seja através de suas intervenções junto aos policiais ingressantes, seja na qualificação daqueles que se encontram há mais tempo na ativa. Um bom currículo e professores habilitados não apenas nos conhecimentos técnicos, mas igualmente nas artes didáticas e no relacionamento interpessoal, são fundamentais para a geração de policiais que atuem com base na lei e na ordem hierárquica, mas também na autonomia moral e intelectual. Do policial contemporâneo, mesmo o de mais simples escalão, se exigirá, cada vez mais, discernimento de valores éticos e condução rápida de processos de raciocínio na tomada de decisões.

CONCLUSÃO

A polícia, como instituição de serviço à cidadania em uma de suas demandas mais básicas – Segurança Pública – tem todas as condições para ser altamente respeitada e valorizada. Para tanto, precisa resgatar a cons-

ciência da importância de seu papel social e, por conseguinte, a auto-estima. Esse caminho passa pela superação de paradigmas passados.

O policial, pela natural autoridade moral que porta, tem o potencial de ser o mais marcante promotor dos Direitos Humanos, revertendo o quadro de descrédito social e qualificando-se como um personagem central da democracia. As organizações não-governamentais que ainda não descobriram a força e a importância do policial como agente de transformação, devem abrir-se, urgentemente, a isso, sob pena de, aferradas a velhos paradigmas, perderem o concurso da ação impactante desse ator social.

DISCIPLINA 02

Estruturação dos Conselhos Comunitários

1. INTRODUÇÃO

“Não há ator social que não possua alguma responsabilidade na gestão da segurança no espaço urbano” (Theodomiro Dias Neto)

O tema segurança pública é cadente em todos os segmentos da sociedade. Muito se debate, muitas são as inovações; todavia, a violência é um dos maiores problemas mundiais.

“O crescimento da violência nas grandes cidades do Brasil, treze das quais com mais de um milhão de habitantes, tem se acelerado desde os anos 70. Homens com idade de 15 a 24 anos são os mais atingidos, sendo o assassinato a principal causa de mortalidade. Um estudo da UNESCO mostra que o Brasil está em terceiro lugar no mundo quanto aos índices de homicídios de pessoas na faixa etária de 15 a 24 anos, apenas abaixo da Colômbia e da Venezuela. Nessa faixa etária, 48 jovens são assassinados no Brasil para cada um morto na Espanha ou na Irlanda. Em 1996, a Grande São Paulo ficou em terceiro lugar dentre as cidades brasileiras nos índices de homicídio entre a população jovem (113 por 100 mil), abaixo do Rio de Janeiro (151) e Vitória (133) (Insegurança Pública, Reflexões sobre a Criminalidade e a Violência Urbana)”.

“Segundo Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide:

a) **Necessidades fisiológicas:** são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação;

b) **Necessidades de Segurança:** levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo;

c) **Necessidades sociais:** relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição e participação levam o indivíduo à

adaptação social ou não. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligados a este tipo de necessidade;

d) **Necessidades de estima:** relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, *status*, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

e) **Necessidades de auto-realização:** relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência geralmente se expressa por meio do desejo de tomar-se mais do que é, o de vir a ser tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

O cientista francês Jean-Claude Chesnais, conceituado demógrafo e especialista em violência urbana, em visita que realizou ao Brasil em outubro de 1995, traçou um respeitável estudo sobre a violência criminal no Brasil.

Seis causas foram elencadas por Chesnais como fatores responsáveis pela atual situação:

1. **Fatores sócio-econômicos:** pobreza, agravamento das desigualdades, herança da hiperinflação;

2. **Fatores institucionais:** insuficiência do Estado, crise do modelo familiar, recuo do poder da igreja;

3. **Fatores culturais:** problemas de integração racial e desordem moral;

4. **Demografia urbana:** as gerações provenientes do período da explosão da taxa de natalidade no Brasil chegando à vida adulta e surgimento de metrópoles (São Paulo e Rio de Janeiro), ambas com população superior a dez milhões de habitantes;

5. A **mídia**, com seu poder, que colabora para a apologia da violência; e

6. A **globalização mundial**, com a contestação da noção de fronteiras e o crime organizado (narcotráfico, posse e uso de armas de fogo, guerra entre gangues).

Para reverter o quadro, Chesnais propõe:

1. a criação de um Conselho Superior dos Meios Audiovisuais;

2. a reabilitação do Estado: a informação (estatística, melhores informações criminais), a repressão ao crime (melhor equipamento e investimento no

pessoal da polícia, Justiça e sistema prisional), a prevenção ao crime (escola, saúde, habitação, emprego);

3. política criminal: cooperação internacional, revolução na informação, controle das rotas de droga, luta contra o crime organizado, regulamentação das armas de fogo; e

4. mudança cultural: a integração social e a promoção da igualdade dos cidadãos, a descentralização e o controle dos orçamentos públicos, a responsabilização das associações locais e das elites intelectuais.

A par dessas considerações, vê-se que o grave problema da criminalidade violenta não será resolvido somente com repressão. É preciso muito mais que ação de polícia.

David Putnam, em trabalho já publicado no Brasil, concluiu magistralmente que a capacidade de organização de uma comunidade é fator determinante para seu progresso.

Assim, quando as pessoas passam a se relacionar com outros cidadãos, seus problemas comuns tendem a ser encarados e compreendidos de maneira mais racional. O grupo acredita em sua própria capacidade de ação e medidas concretas substituem o antigo conformismo e apatia.

Sob todos os prismas, a participação comunitária torna a gestão governamental mais legítima.

E, no que diz respeito à segurança, isso se aplica com todo vigor, pois a polícia tenderá a ser mais efetiva se ajudar os cidadãos e as comunidades a se ajudarem a si mesmos; esse é o conceito básico sobre o qual se estrutura a “polícia comunitária”, modelo de prevenção criminal e de acidentes previsíveis, fundamentado na colaboração entre os cidadãos e destes para com a polícia, visando a oferecer segurança.

Nessa nova filosofia de trabalho, a polícia busca estabelecer sólida relação com a comunidade, levar a população a participar no processo de prevenção criminal, fixar o policial no terreno, atuar além das condutas criminosas levando a polícia a fazer parte da recuperação das condições de vida do bairro ou da cidade.

Embora este modelo não substitua a atividade policial convencional, tem sido considerado como a mais significativa redefinição do trabalho policial nas últimas décadas.” (Disponível in: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/dh/br>).

Finalizando, os Conselhos Comunitários de Segurança são o resgate da cidadania e a busca de solução para a melhor qualidade de vida.

2. CONCEITOS BÁSICOS

O Conselho Comunitário de Segurança é o braço da comunidade na Segurança Pública (Saulo Santiago, Presidente do CONSEG - Brasília-DF).

“Mobilização comunitária ou social

Mobilizar significa convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhado. A mobilização social é o caminho para se alcançar objetivos pré-definidos. Pressupõe uma convicção da relevância, um sentido de público, daquilo que convém a todos. Para que ela seja útil a uma sociedade, ela tem que estar orientada para a construção de um projeto de futuro. Não se confunde com propaganda ou divulgação, mas exige ações de comunicação no sentido amplo, enquanto processo de compartilhamento de discurso, visões e informações. O que dá estabilidade a um processo de mobilização social é saber que o que eu faço e decido, em meu campo de atuação cotidiana, está sendo feito e decidido por outros, em seus próprios campos de atuação, com os mesmos propósitos e sentidos (J. Bernardo TORO, 1997: II, 12).

Defesa social

Conjunto de mecanismos coletivos, das esferas privadas e públicas, destinados à preservação da paz social, mediante a garantia dos direitos individuais e coletivos, do enfrentamento de calamidades e da segurança pública.

A defesa social é um conceito bem mais abrangente que o de segurança pública, por situar-se num plano de ações mais aberto à participação social e ao exercício da cidadania, e por esse motivo é capaz de captar com mais facilidade a adesão da população à proposta de seu envolvimento na discussão de problemas que, direta ou indiretamente, repercutem na segurança pública.

Pela defesa social, busca-se ao mesmo tempo a defesa das instituições democráticas e a preservação ou o pronto restabelecimento, em locais restritos e determinados, da ordem pública ou da paz social ameaçadas por grave e iminente instabilidade institucional, ou por calamidades de grandes proporções da natureza.

Política pública de defesa social

Articulação pelo Estado ou diretamente pela sociedade civil organizada, dos diversos segmentos envolvidos na solução de problemas sociais, num

processo de identificação dos agentes públicos e da iniciativa privada, no qual se deixam claras as responsabilidades.

Pela política pública de defesa social, são traçados objetivos de longo prazo, cujo cumprimento independa de mudanças no Governo, pelo fato de o envolvimento social dar-se de forma apolítica, o que permite a continuidade do processo, da articulação e das cobranças da sociedade, independente das modificações quanto aos ocupantes de cargos do Governo.

Sociedade civil organizada

Conjunto de segmentos sociais que se unem em torno de causas destinadas a interferir na formulação de políticas públicas, em questões como cidadania, raça, etnia, meio ambiente, direitos humanos, direitos sexuais e reprodutivos, saúde, pobreza, violência e segurança pública, a fim de que sejam incluídos na pauta dos governos constituídos, e de que este passe a priorizar a busca de soluções nesses campos, de modo integrado com a sociedade.

É a expressão mais amadurecida da mobilização social, em que se congregam as forças da comunidade para exercer, em relação aos representantes políticos eleitos ou a integrantes dos demais poderes constituídos, uma atitude de pressão para conseguir que atentem em relação a um problema que requeira a ação política ou a mobilização de recursos do Estado.

Paz social

Alternativa contemporânea ao antigo conceito de defesa nacional. Valor diferente ao que se atribuía à ordem pública e que veio, com a Constituição de 1988, nos seus artigos 136 e seguintes, modificar o enfoque das medidas destinadas a reverter situação de “grave instabilidade”. Antes, era o combate ao terrorismo e à guerrilha, turbações de natureza política. Hoje, volta-se para as turbações resultantes, principalmente, do crime organizado.

Segurança Pública

Conjunto de medidas, integrantes da Defesa Social, destinadas à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através do aparelho policial, e da garantia dos direitos individuais e coletivos previstos na Constituição Federal. É condição indispensável para a manutenção da paz social.

Ordem pública

Conjunto de medidas que compreendem a prevenção e a resolução de conflitos no âmbito da Segurança Pública. Exige o diálogo permanente entre a sociedade e, além das polícias, os demais níveis dos Poderes do Estado, pela via da negociação. Funda-se na articulação de esforços, criando-se forças-tarefa ou grupos de discussão para intervenção conjunta da sociedade e Estado. Envolve também, como medida extrema, a manutenção forçada do cumprimento do ordenamento legal, pela via da repressão imediata.

Conselho Comunitário de Segurança Pública

Entidade de direito privado, com vida própria e independente em relação aos segmentos da segurança pública ou a qualquer outro órgão público; modalidade de associação comunitária, de utilidade pública, sem fins lucrativos, constituída no exercício do direito de associação garantido no art. 5º, inciso XVII, da Constituição Federal, e que tem por objetivos mobilizar e congregar forças da comunidade para a discussão de problemas locais da segurança pública, no contexto municipal ou em subdivisão territorial de um Município.

Não se confunde com os Conselhos Municipais de Segurança Pública. Estes são criações dos poderes legislativos municipais, com propósitos político-partidários e voltados para a definição de ações estratégicas que influenciem no ente federativo como um todo.

O Conselho é meio para incentivar e organizar o voluntariado, local de debate e de promoção da solidariedade, meio para criação de redes de proteção (atitudes e cuidados que reduzem a ação de infratores da lei).

O Conselho é responsável por diagnosticar problemas das comunidades, o que possibilita ações estratégicas preventivas na área de segurança pública. São realizadas reuniões periódicas entre representantes das comunidades, igrejas, escolas, organizações policiais etc, com o intuito de discutir tais problemas. São importantes porque fazem parte da perspectiva segundo a qual os problemas de segurança são responsabilidades de todos e não apenas das organizações policiais. Possibilita também um conhecimento mais aprofundado das questões das comunidades, o que leva a atividades preventivas. Finalmente, satisfaz às demandas democráticas de participação dos cidadãos nas questões de seu interesse.” (Apostila de Multiplicador de Polícia Comunitária da Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais – SSP/MG).

3. FUNDAMENTAÇÃO JURÍDICA DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA

O artigo 144, caput, da Constituição Federal estabelece:

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

- I – Polícia Federal;
- II – Polícia Rodoviária Federal;
- III – Polícia Ferroviária Federal;
- IV – Polícias Cíveis;
- V – Polícias Militares; e
- VI – Corpos de Bombeiros Militares.

Assim, a Constituição Federal legitima a participação da comunidade, abrindo espaço para as modernas concepções de polícia, que prevêm a participação ativa do cidadão.

Os Conselhos Comunitários também estão ancorados no artigo 5º, inciso XVII, que estabelece: “é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar”. E no inciso XX: “ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado”.

Os Conselhos Comunitários de Segurança são dotados de personalidade jurídica e para tanto precisam se adequar ao Código Civil Brasileiro, sendo consideradas células importantes para a disseminação da filosofia da Polícia Comunitária.

Desta forma, a Constituição Federal consolidou a Resolução nº 34.169, de 17 de dezembro de 1979, expedida pela ONU, que estabelece como regramento para os países associados que seus segmentos policiais devem ser representantes da comunidade e a esta forma organizada deverão prestar contas.

4. ESTATUTO DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS

Os Conselhos Comunitários possuem personalidade jurídica e devem ser adequados ao Código Civil:

CÓDIGO CIVIL
TÍTULO II
DAS PESSOAS JURÍDICAS
CAPÍTULO II DAS ASSOCIAÇÕES

Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.

Parágrafo único. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos.

Art. 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterá:

I - a denominação, os fins e a sede da associação;

II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;

III - os direitos e deveres dos associados;

IV - as fontes de recursos para sua manutenção;

V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos; (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)

VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.

VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas. (Incluído pela Lei nº 11.127, de 2005)

Art. 55. Os associados devem ter iguais direitos, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais.

Art. 56. A qualidade de associado é intransmissível, se o estatuto não dispuser o contrário.

Parágrafo único. Se o associado for titular de quota ou fração ideal do patrimônio da associação, a transferência daquela não importará, *de per si*, na atribuição da qualidade de associado ao adquirente ou ao herdeiro, salvo disposição diversa do estatuto.

Art. 57. A exclusão do associado só é admissível havendo justa causa, assim reconhecida em procedimento que assegure direito de defesa e de recurso, nos termos previstos no estatuto. (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 11.127, de 2005)

Art. 58. Nenhum associado poderá ser impedido de exercer direito ou função que lhe tenha sido legitimamente conferido, a não ser nos casos e pela forma previstos na lei ou no estatuto.

Art. 59. Compete privativamente à assembléia geral: (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)

I – destituir os administradores; (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)

II – alterar o estatuto. (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)

Parágrafo único. Para as deliberações a que se referem os incisos I e II deste artigo é exigido deliberação da assembléia especialmente convocada para esse fim, cujo quorum será o estabelecido no estatuto, bem como os critérios de eleição dos administradores. (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)

Art. 60. A convocação dos órgãos deliberativos far-se-á na forma do estatuto, garantido a 1/5 (um quinto) dos associados o direito de promovê-la. (Redação dada pela Lei nº 11.127, de 2005)

Art. 61. Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omissa esta, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

§ 1º Por cláusula do estatuto ou, no seu silêncio, por deliberação dos associados, podem estes, antes da destinação do remanescente referida neste artigo, receber em restituição, atualizado o respectivo valor, as contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da associação.

§ 2º Não existindo no Município, no Estado, no Distrito Federal ou no Território, em que a associação tiver sede, instituição nas condições indicadas neste artigo, o que remanescer do seu patrimônio se devolverá à Fazenda do Estado, do Distrito Federal ou da União.

No estatuto dos Conselhos, necessário se faz estabelecer as normas que o regulamentem, tais como a finalidade e constituição, atribuição, organização, assembléias, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, eleição, posse, patrimônio e disposição gerais.

5. AUTONOMIA E ISENÇÃO POLÍTICO - PARTIDÁRIA DOS CONSELHOS

“Os conselhos devem ter autonomia em relação ao poder público, embora devam estar articulados com ele; caso contrário, será mais um instru-

mento de legitimação das ações unilaterais do governo, nem sempre consentâneas com os reclamos da população” (Jorge da Silva)

Todavia, os Conselhos deverão funcionar de forma apolítica do ponto de vista da defesa de legendas partidárias ou da promoção de autoridades.

6. FINALIDADES DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA

- Canalizar as aspirações da comunidade, de forma que os integrantes das Polícias Estaduais e dos demais órgãos e entidades do sistema de segurança pública e/ou defesa social possam maximizar sua atuação em defesa da comunidade;

- Congregar as lideranças comunitárias afins, conjuntamente com as autoridades locais, no sentido de planejar ações integradas de segurança que resultem na melhoria da qualidade de vida da comunidade e na valorização dos integrantes do sistema de segurança pública e defesa social;

- Desenvolver um trabalho auxiliar de combate às causas da violência, através de atividades que despertem em cada cidadão o sentimento subjetivo de segurança e o espírito de cooperação e solidariedade recíproca em benefício da ordem pública e do convívio social;

- Desenvolver e fortalecer, junto aos seus moradores, os princípios da amizade, união e solidariedade humana, estimulando a troca de experiências e a realização de ações de defesa social comuns entre esta comunidade e outros bairros;

- Estimular o espírito cívico e comunitário na área dos respectivos Conselhos Comunitários de Segurança;

- Promover e implantar programas de orientação e divulgação de ações de autodefesa nas comunidades, inclusive estabelecendo parcerias, visando à realização de projetos e campanhas educativas de interesse da Segurança Pública;

- Promover eventos comunitários que fortaleçam os vínculos da comunidade com sua polícia e o valor da integração de esforços na prevenção de infrações e acidentes;

- Colaborar com iniciativas de outros órgãos que visem ao bem-estar da comunidade, desde que não colidam com o disposto na legislação;

- Desenvolver e implantar sistemas para coleta, análise e utilização de avaliação dos serviços atendidos pelos órgãos policiais, bem como reclamações e sugestões do público;

- Propor às autoridades competentes a adoção de medidas que tragam melhores condições de vida à família policial e de trabalho aos policiais e integrantes dos demais órgãos que prestam serviço à causa da segurança pública;

- Colaborar com as ações de Defesa Civil, quando solicitado, prestando o apoio necessário nas suas respectivas circunscrições;

- Propor às autoridades policiais a definição de prioridades na segurança pública, na área circunscricional do Conselho Comunitário de Segurança;

- Articular a comunidade visando à solução de problemas ambientais e sociais que tragam implicações policiais;

- Estreitar a interação entre as unidades operacionais das polícias, com vistas ao saneamento dos problemas comunitários em suas circunscrições;

- Estudar, discutir e elaborar sugestões e encaminhamentos para as políticas públicas de segurança;

- Funcionar como fórum para prestação de contas por parte da polícia quanto à sua atuação local;

- Realizar estudos e pesquisas com o fim de proporcionar o aumento da segurança na comunidade e maior eficiência dos órgãos integrantes da segurança pública e defesa social, inclusive mediante convênios ou parcerias com instituições públicas e privadas;

- Sugerir programas motivacionais, visando à maior produtividade dos agentes de segurança pública e defesa social da área, reforçando sua autoestima e contribuindo para reduzir os índices de criminalidade.

7. CONDIÇÕES PARA FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA

Para que os Conselhos Comunitários de Segurança atinjam seus objetivos, são necessárias as seguintes condições:

- Manter-se cooperativo com setores da sociedade civil e do Estado, vedada porém qualquer vinculação político-partidária, religiosa, doutrinária, ideológica e econômica com pessoas físicas e jurídicas ou com empreendimentos alheios aos objetivos do Conselho;

- Não serão remunerados os cargos eletivos ou designados, por se tratar de trabalho voluntário;
- Promover o espírito de conagração com os demais Conselhos Comunitários de Segurança e com os órgãos governamentais afins;
- Manter o vínculo funcional de parceria com órgão responsável pelo CONSEG no âmbito da Secretaria.

8. SENSIBILIZAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO E DA COMUNIDADE

“É preciso educarmo-nos, primeiro a nós mesmos, depois a comunidade e depois as futuras gerações de policiais e lideranças comunitárias, para esse trabalho conjunto realizado em prol do bem comum...”

Os agentes da segurança pública e/ou defesa social, precisam inicialmente quebrar paradigmas do papel da polícia na comunidade, respondendo à seguinte questão:

O papel é de força, que tem como função principal fazer valer as leis criminais? Ou de serviço, que tem função principal os problemas sociais?

Ainda que esses dois papéis sejam distintos, eles são interdependentes e deriva de um mandato mais fundamental de manutenção da ordem – a resolução de conflitos através de meios que mesclam o potencial uso da força e o provimento de serviços. Esses meios nem sempre precisam ser formais.

Isso vale dizer que o trabalho policial não pode ser conduzido sem uma colaboração organizada dos cidadãos.

A forma mais comum de organização dos cidadãos é a comunidade.

“A comunidade pode ser definida como conjunto de pessoas que compartilham um território geográfico e algum grau de interdependência, razão de viverem na mesma área” (Ferdinand Tonies).

“Comunidade torna-se conceito de sentido operacional; comunidade é um grupo de pessoas que dividem o interesse por um problema: a recuperação de uma praça, a construção de um centro comunitário, a prevenção de atos de vandalismo na escola, a alteração de uma lei ou a ineficiência de um determinado serviço público. A expectativa é que a somatória de experiências bem-sucedidas de mobilização social em torno de problemas possa, ao longo do tempo, contribuir para melhorar o relacionamento entre polícia e sociedade e fortalecer os níveis de organização da sociedade” (Goldstein, 1990:26).

“O ideal de participação não corresponde ao cenário idílico de uma “comunidade” sem conflitos, mas de uma sociedade capaz de dar dimensão política aos seus conflitos e viabilizar a convivência democrática entre distintas expectativas de autonomia em um mesmo espaço territorial” (Segurança Urbana, O Modelo da Nova Prevenção, Theodomiro Dias Neto).

Motivos pelos quais o trabalho policial deve envolver a comunidade:

- A maioria das informações sobre crimes e outros problemas de interesse policial vem da comunidade, por meio de vítimas, testemunhas, informantes e colaboradores.

- A comunidade tem conhecimento das condições locais.

- A comunidade tem o potencial de cooperar no esforço complementar de prevenção, principalmente atuando nas causas subjacentes aos crimes e distúrbios locais (Policiamento Comunitário – Experiências no Brasil 2000-2002, pág. 167).

“Sabendo que os cidadãos, individualmente, e as comunidades já adotam, por conta própria, estratégias para lidar com os riscos e com a insegurança, por que não racionalizar esses esforços? Se houver disposição da sociedade (e não apenas das autoridades), a idéia dos Conselhos pode prosperar, tendo grande relevância os Conselhos locais”.

A polícia não deve esperar que as comunidades se organizem para se aproximar delas e discutir as questões de segurança: deve tomar iniciativas nesse sentido, tornando-se receptiva e estimuladora dessa ação social por meio de reuniões, palestras, visitas, debates etc.

Após a mobilização, teremos os trâmites burocráticos para a criação dos Conselhos, que culminará com a posse da diretoria eleita pela comunidade.

9. DISSOLUÇÃO, REATIVAÇÃO E ELEIÇÃO DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA

“A criminalidade e a violência só diminuirão a partir do momento em que a sociedade se organizar e passar a participar da gestão daquilo que considerar bem público e houver justiça social (...) será necessário procurar soluções mais rápidas e pontuais, como a organização de cada comunidade tentando melhorar a curto prazo, junto com a polícia, a situação de segurança na sua rua ou bairro” (Andréa Buoro, 1999, em sua obra Violência Urbana, Dilemas e Desafios).

A dissolução, a reativação e a eleição dos Conselhos Comunitários de Segurança deverão estar previstas no Estatuto. Todavia, deverá ser feito um estudo e acompanhamento das causas que levaram a comunidade a adotar tais medidas.

A coordenação dos Conselhos deverá sempre procurar motivar a comunidade a participar das reuniões.

A eleição do Conselho deverá ser amplamente divulgada, para obtenção de uma participação efetiva no pleito, e deverá obedecer as normas estabelecidas em cada Estado.

Defendemos que cada Secretaria possua em sua organização uma coordenação, responsável pelo acompanhamento dos Conselhos, e seja o elo entre a comunidade, a segurança e os demais órgãos governamentais.

“Segundo Jorge da Silva – A mobilização das comunidades na luta contra a insegurança, destarte, se alguma providência útil, desde que adotada em articulação com o poder público e sob a sua coordenação, pois seria temerário admitir a atuação autônoma das comunidades, as quais poderão sucumbir à tentação de querer substituir o Estado no uso da força, acarretando a proliferação dos grupos de extermínio urbano e dos bandos armados de capangas de campo, como ainda acontece no Brasil” (Segurança Pública e Polícia, Criminologia Crítica Aplicada, página 374).

10. DIFICULDADES

- Falta de capacitação contínua dos Conselheiros;
- Falta de divulgação das ações dos Conselhos;
- Desconfiança da população;
- Falta de sensibilização do público interno;
- Falta de participação dos demais gestores públicos;
- Falta de envolvimento dos gestores de segurança nas reuniões dos Conselhos;
- Lideranças inadequadas em busca de interesses pessoais e políticos;
- Falta de valorização dos Conselheiros.

11. MEDIDAS COMPLEMENTARES

- Cursos para lideranças comunitárias;
- Palestras em escolas, igrejas, clubes de serviço;

- Campanhas preventivas;
- Distribuição de cartilhas, folhetos e cartazes;
- Ações comunitárias;
- Realização de pesquisas e avaliações;
- Seminários para trocas de experiências;
- Distribuição de urnas.

12. CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA NO BRASIL

“Costumo comparar os Conselhos com a água; não tem cheiro, cor, forma, mas sem ela não sobrevivemos” (Eloysa Novaes – Presidente do Conseg Rio Vermelho/BA).

Na década de 80 tivemos no Brasil as primeiras experiências de Conselhos Comunitários, inicialmente nos Estados do Paraná, Ceará, São Paulo.

O Conselho Comunitário de Segurança de Londrina foi fundado aos 11 de janeiro de 1982, uma sociedade civil sem fins lucrativos, pessoa jurídica de direito privado, com seus estatutos constitutivos devidamente apontado sob nº 69.630, registrados sob o nº 256 – livro J, em 2 de abril de 1982, no 1º Ofício do Registro de Títulos e Documentos de Londrina, tendo sua última alteração estatutária registrada sob nº 44.903, de 24 de setembro de 1993, no 2º Ofício do Registro de Títulos e Documentos de Londrina, e que, doravante, reger-se-á exclusivamente pelos presentes estatutos, sendo constituído por representantes de todas as associações de classes, assistências, filantrópicas, clubes de serviços, sociedades, associações de bairros e conjuntos, aos quais fica vedado terminantemente imiscuírem-se em política partidária dentro do Conselho.

O Conselho Comunitário de Segurança de Maringá foi fundado em 03 de junho de 1983 e registrado no Cartório de Registro de Títulos e Documentos da Comarca de Maringá, sob o nº 277.

No Estado do Ceará, os primeiros Conselhos de Segurança foram implantados a partir de 1985, por intermédio da Polícia Militar, em alguns bairros de Fortaleza. “Apesar de considerado um avanço à época, essa experiência não atingiu os resultados esperados, pois se tornou um canal apenas para denúncias e queixas envolvendo marginais e até policiais, aumentando de certa forma o “abismo” entre polícia e sociedade. Objetivando focalizar o en-

tendimento no amplo espectro da defesa social, o Governo do Ceará, criou a Secretaria da Segurança Pública e Defesa da Cidadania - SSPDC (Lei nº 12.691, de 16 de maio de 1997) estabelecendo novas diretrizes fundamentadas principalmente nos seguintes eixos: integração dos órgãos de segurança do cidadão; inovação administrativa e tecnológica; parceria entre a polícia e a comunidade; mudança comportamental dos integrantes do sistema. Para colocar em prática essas diretrizes e viabilizar uma sólida política de integração (órgãos) e interação (comunidade) tivemos a publicação do Decreto 25.199, de 21 de setembro de 1998, o qual instituía uma Comissão no âmbito da SSPDC para implantação dos chamados à época Distritos-Modelo, um passo importante no processo de integração, onde a Região Metropolitana de Fortaleza foi dividida em onze áreas de modo a se estabelecer a representação física junto à comunidade de unidades dos três órgãos vinculados à SSPDC; Concomitante a esta ação, o Decreto nº 25.293, de 11 de novembro de 1998 criava no âmbito da Secretaria, os Conselhos Comunitários de Defesa Social, com o objetivo de colaborar no equacionamento e solução de problemas relacionados com a segurança da população. Através de uma empreitada pelo interior do Ceará, a Diretoria da Cidadania da SSPDC implantou, até agosto de 2002, cerca de 850 Conselhos (envolvendo diretamente 15.000 mil "voluntários da paz"), que se encontram espalhados pelos 184 municípios do Estado, com ramificações que abrangem bairros, distritos, vilas, povoados, litoral, serra e sertão do Ceará." (texto constante do questionário feito pela SENASP/05).

Em São Paulo os CONSEGS foram instituídos em 10 de maio de 1985. Na época algumas experiências de parcerias entre a Polícia Militar Paulista e a comunidade obtiveram resultados positivos e significativos no equacionamento de problemas de segurança pública, como por exemplo os CONSEG's. Começaram a ser observadas algumas experiências de policiamento realizado por algumas polícias estrangeiras, destacando-se a do Japão, e em especial, o seu policiamento comunitário por meio do Sistema Koban e Shuzaicho. A Polícia Paulista buscava, no desenvolvimento de suas atividades, uma maior interação com a comunidade, fato constatado na época através de inúmeras iniciativas como bombeiros nas escolas, policiamento escolar, Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD), Conselho de Segurança de Bairro (CONSEB), Projeto Vida (do antigo Policiamento de Trânsito).

Com a difusão da filosofia da Polícia Comunitária no país, ocorreu nos anos 90, até o início do século atual, uma explosão de Conselhos, e hoje temos o seguinte quadro.

13. SITUAÇÃO DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA NOS ESTADOS BRASILEIROS EM 2006

ACRE

“Quando da implantação da Polícia Comunitária no Estado, foram formados vários Conselhos Comunitários. No entanto, deixaram de funcionar e, para reativá-los, foram convidados representantes dos bairros para participarem junto às bases da polícia da família, para tentar formar os Conselhos Comunitários da região”.

ALAGOAS

Não existe Conselho Comunitário de Segurança no Estado.

AMAPÁ

Atualmente existem no Estado 10 Conselhos Comunitários de Segurança, porém estes não possuíam sustentação legal até a assinatura do decreto governamental nº 3269, de 28 de junho de 2005, que institui os Conselhos Comunitários de Segurança no Estado do Amapá.

AMAZONAS

Conselho Comunitário de Segurança da Capital - CONSEG
Conselho Comunitário de Segurança Pública da 1ª CICOM
Conselho Comunitário de Segurança Pública da 2ª CICOM
Conselho Comunitário de Segurança Pública da 3ª CICOM
Conselho Comunitário de Segurança Pública da 4ª CICOM
Conselho Interativo Comunitário de Segurança Pública da Zona Leste

BAHIA

São 25 em Salvador, 15 na Região Metropolitana e 74 no interior do Estado.

CEARÁ

Atualmente funcionam cerca de 1.060 Conselhos Comunitários de Defesa Social (CCDS) no Estado.

DISTRITO FEDERAL

Os Conselhos Comunitários de Segurança foram criados no Distrito Federal por intermédio do Decreto nº 24.101, de 25.09.2003, do Governo do Distrito Federal.

Os CONSEGs/RA abrangem todas as Regiões Administrativas do Distrito Federal, totalizando 29 Conselhos.

Há ainda os seguintes Conselhos Comunitários Especiais de Segurança:

- Conselhos Comunitários Especiais de Segurança Rural – **CONSEGs ESPECIAIS RURAIS**;
- Conselhos Comunitários Especiais de Segurança Escolar – **CONSEGs ESPECIAIS ESCOLARES**;
- Conselho Comunitário Especial de Segurança da Universidade de Brasília – **CONSEG ESPECIAL UNB**;
- Conselho Comunitário Especial de Segurança dos Rodoviários – **CONSEG ESPECIAL RODOVIÁRIOS**;
- Conselho Comunitário Especial de Segurança dos Taxistas – **CONSEG ESPECIAL TAXISTAS**;
- Conselho Comunitário Especial de Segurança dos Postos de Combustível – **CONSEG ESPECIAL POSTOS DE COMBUSTÍVEL**;
- Conselho Comunitário Especial de Segurança da Indústria Gráfica – **CONSEG ESPECIAL INDÚSTRIA GRÁFICA**;
- Conselho Comunitário Especial de Segurança do Comércio Atacadista – **CONSEG ESPECIAL COMÉRCIO ATACADISTA**;
- Conselho Comunitário Especial de Segurança dos Transportes Alternativos – **CONSEG ESPECIAL TRANSPORTES ALTERNATIVOS**.

ESPIRITO SANTO

Os Conselhos Interativos de Segurança no Espírito Santo, principalmente na Grande Vitória, são formados por Regiões, com a participação de representantes de vários bairros que as integram. Essa característica diminui o número de Conselhos formalizados. No entanto, para cada Conselho existem números variados de células interativas localizadas nas comunidades.

Para exemplificar, podemos analisar o policiamento do Morro do Quadro. O Conselho Interativo que atua naquela comunidade é o da 2ª Região de Vitória (Grande Santo Antônio), que possui uma célula interativa no bairro e repre-

sentantes no próprio Conselho. Esses representantes atuam diretamente junto aos policiais e comandos locais.

Atualmente, o Estado possui 39 Conselhos Interativos de Segurança em atividade.

Outro fórum de interação existente no Estado é o Conselho Municipal de Segurança. Estes órgãos (governamentais) também são formados com a participação de representantes das comunidades e demais representantes do município. Atualmente, existem 17 Conselhos Municipais de Segurança, em atividade, no Estado.

GOIÁS

Todos os 246 municípios goianos possuem Conselhos Comunitários de Segurança, totalizando 337 Conselhos.

MARANHÃO

São 03 conselhos implantados e 07 em fase de implantação.

MATO GROSSO

Existem 24 Conselhos Comunitários de Segurança Pública - CONSEGS constituídos.

O primeiro CONSEG foi criado em 2003.

A legislação que os regulamenta é o Decreto nº 4638, de 2002.

MATO GROSSO SUL

Encontram-se atualmente implantados 22 Conselhos Comunitários de Segurança, os quais recebem a sigla CCS - Conselho Comunitário de Segurança.

O primeiro Conselho de Segurança criado no Estado foi o Conselho Comunitário de Segurança da Região Urbana do Anhanduizinho I - Campo Grande/MS, através da resolução SUJUSP/MS nº 275, de 20 de maio de 2003.

Legislação atual:

- Decreto nº 11.033, de 20 de dezembro de 2002 - Autorizou a criação dos CCS's.

- Resolução SEJUSP nº 269, de 24 de março de 2003 - Regulamenta o decreto nº 11033.

- Resolução SEJUSP nº 271, de 11 de abril de 2003 - Aprovou o regulamento dos CCS's em MS.

- Resolução SEJUSP nº 332, de 09 de agosto de 2005-Aprovou o Plano Diretor para a implementação da filosofia de Polícia Comunitária no Estado de Mato Grosso do Sul.

MINAS GERAIS

Os Conselhos Comunitários de Segurança Pública - CONSEPs foram criados a partir de 2000, como um dos eixos da Polícia de resultados instituída pela Polícia Militar de Minas Gerais. Segundo dados da Polícia Militar, em dezembro de 2004, quando foi realizado o último levantamento, havia 373 CONSEPs em todo o Estado.

Atualmente a única legislação sobre os CONSEPs é a resolução da Secretaria de Defesa Social nº 734, de 24 de outubro de 2003.

PARAÍBA

Não existem Conselhos Comunitários de Segurança formalmente constituídos. O que existe são grupos comunitários que têm buscado, informalmente, discutir os problemas de insegurança nas suas comunidades.

Na Capital, foi constituído um Conselho Municipal de Segurança e de Direitos Humanos. Está sendo organizada a formação do Consórcio Intermunicipal de Segurança e Paz, envolvendo inicialmente os municípios da região metropolitana da Capital.

PARANÁ

Há no Estado do Paraná 195 Conselhos Comunitários de Segurança.

A legislação atual é o Decreto nº 2332, da Secretaria de Segurança Pública do Paraná.

O primeiro Conselho Comunitário de Segurança do Paraná foi o de Londrina, fundado em 11 de janeiro de 1982.

PERNAMBUCO

A Secretaria de Defesa Social - SDS já empossou em todo o Estado 232 Conselhos Comunitários de Defesa Social, denominados Conselhos da Paz

por circunscrição, dos 217 previstos. Só na Região Metropolitana já estão trabalhando 44 Conselhos, 18 da Capital.

PIAUI

Teresina, a capital piauiense, está dividida em quatro grandes regiões: Norte, Sul, Leste e Oeste.

Os Conselhos Comunitários são denominados conforme a região em que são instalados, por exemplo: Conselho Comunitário de Segurança Pública da Zona Norte – CONSEG - ZN; Conselho Comunitário de Segurança Pública da Zona Sul – CONSEG - ZS; Conselho Comunitário de Segurança Pública da Zona Sudeste – CONSEG - ZSUD e Conselho Comunitário de Segurança Pública da Grande Região da Pedra Mole e Adjacências – CONSEG - GRPM, situado na região leste.

O primeiro Conselho de Segurança foi criado em 05.04.2004. Trata-se do CONSEG - ZN.

Está sendo elaborado o Regulamento de Orientação para Formação e Implementação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública, porém a Lei Complementar nº 052, de 23 de agosto de 2005, que criou a Coordenadoria de Polícia Comunitária e Cidadania do Estado do Piauí, vinculada à estrutura da Polícia Militar, no art. 2º, que fala de competência, diz o seguinte: item III – “divulgar a filosofia de polícia comunitária nos órgãos de segurança pública, nas comunidades, nos Conselhos Comunitários de Segurança – CONSEGS, nos órgãos públicos e organizações não governamentais - ONG’s”. Já no item VII – “promover nas Polícias, nas comunidades, nos CONSEG’s e ONG’s o despertar para a necessidade da adoção de ações voltadas para a redução e controle da violência e criminalidade”.

RIO DE JANEIRO

No Rio de Janeiro são 39 Conselhos Comunitários de Segurança, divididos por AISP’s, que são Áreas Integradas de Segurança Pública. Cada AISP representa geograficamente a área de um Batalhão Operacional da Polícia Militar, não importando quantas Delegacias estejam na sua área, porém na reorganização feita à época pela Secretaria de Segurança Pública corrigiram-se as dúvidas e cada Delegacia foi direcionada para uma AISP específica.

Os Conselhos Comunitários de Segurança do Estado foram criados em 1999, como parte do processo de reformulação das policias estaduais.

Suas finalidades foram explicitadas na Resolução nº 629/99 - SSP, que estabelece o caráter consultivo desses Conselhos.

RIO GRANDE DO NORTE

Existem apenas comunidades cadastradas na Coordenadoria de Programas para a Cidadania/SESED: 74 em Natal e 33 no interior, totalizando 107 comunidades.

RIO GRANDE DO SUL

Existem 429 Conselhos.

RONDONIA

São 04 Conselhos: Vilhena, Caçoai, Ji-Paraná e Ariquemes.

RORAIMA

Não há Conselhos de Segurança no Estado da Roraima. Há um Decreto para futura publicação de um Gabinete de Gestão Integrada – GGI, que realiza os trabalhos afetos à Segurança Pública e Defesa Social do Estado. Os secretários de Estado que integram o sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Estado ou seus representantes legais são os integrantes do GGI.

SANTA CATARINA

Atualmente são 234 Conselhos Comunitários de Segurança – CONSEGS, sendo que cada CONSEG agrega no nome que é definido em assembléia e que normalmente se identifica com a comunidade no qual está inserido, podendo ser o nome do Bairro, da Cidade, uma pessoa falecida. Ex; CONSEG - Henrique Lage, CONSEG – Timbé do Sul, CONSEG – Baleia Franca. Atualmente são 234.

Os dez primeiros CONSEGS foram implantados no município de Lages em 30 de julho de 2001.

Legislação existente:

- Decreto nº 2.136, de 12 de março de 2001.
- Resolução nº 001/SSP/01

SÃO PAULO

Segundo a Coordenadoria Estadual para Assuntos dos Conselhos de Segurança Pública, atualmente existem 783 Conselhos Comunitários de Segurança – CONSEG's, sendo 92 situados na Capital e Região Metropolitana e 691 situados no Interior.

SERGIPE

Existem 35 CONSEC's – Conselho de Segurança Comunitário regulamentados e 08 em fase de regulamentação.

O primeiro Conselho foi criado em 1995, no bairro América.

TOCANTINS

No Estado do Tocantins existem 33 Conselhos Comunitários de Segurança, todos em pleno funcionamento.

O primeiro Conselho foi criado em 2003. São todos regidos por Estatuto criado e aprovado pelo Conselho e pela comunidade local.

PARÁ

Atualmente estão implantados 32 Conselhos Interativos de Segurança e Justiça

CONCLUSÃO

Muito nos alegra quando verificamos que o sonho de alguns hoje é uma realidade. temos muito a avançar, mas o caminho é irreversível.

14. APÊNDICES

CANÇÃO DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA

“O CONSELHO É NOSSO”

Letra e Música: LUIZ EDUARDO PESCE DE ARRUDA

1º Tenente PM da PMESP

Arranjo para Banda: GAMALIERI RIBEIRO

1º Sargento Pm da PMESP

Juntos, agora, vamos dar as mãos

Com alegria e muita união

Na busca de soluções

Abrimos os corações

Nossas famílias é que vão ganhar

O cidadão merece segurança

Para poder trabalhar e crescer

Vamos legar a todas as crianças

Um mundo bom onde possam viver

Povo e Polícia Uma só direção

Com seriedade e dedicação

Humanização a cidade,

O bairro e o quarteirão

Nosso Conselho nos dá voz e ação

Lá Lá Lá

Humanizando a cidade,

O bairro e o quarteirão

Nosso Conselho nos dá e ação.

15. CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA PÚBLICA (CONSEP'S) DESAFIOS AO DEBATE E À ORGANIZAÇÃO

Eugênia Célia Raizer

No final dos anos 90 começaram a ser publicadas, no Brasil, as primeiras elaborações sobre policiamento comunitário, cuja viabilidade implica na superação do padrão dominante de operação e de atuação policial. Sua importância não advém apenas do esforço iniciado para a sistematização de novas práticas policiais, levantamento de questões filosóficas ou normas operacionais. Sua primeira importância reside no fato de assumir o desafio de trazer o processo das relações entre Estado/sociedade para o interior do debate sobre questões da segurança pública, segundo as várias tradições disciplinares.

Nesta direção, ganha força a reflexão sobre os Conselhos Comunitários de Segurança Pública (Consep's), como um novo espaço de luta, de arbitragem, de articulação de interesses e que têm, ao mesmo tempo, um papel propositivo e legitimador. O debate sobre os Conselhos Comunitários, no âmbito da segurança pública, abre perspectiva para uma ação crítica organizada da sociedade, de controle e de fiscalização das ações das organizações policiais, enquanto aparato estatal.

Os Consep's, modalidades particulares de tomada de decisões sobre questões da segurança pública, são instâncias, da qual participam diferentes atores sociais (representantes da polícia, das escolas, das associações de moradores, da associação de bares e restaurantes, etc...), colocam desafios e exigem das organizações policiais, mudanças de paradigmas e criatividade política nas questões e temas a eles referidos. Enquanto novos arranjos de elaboração coletiva contribuem para a inclusão do tema da violência, que se manifesta sob a forma de criminalidade, na agenda pública, produzem fatos novos e acontecimentos escapam às orientações e noções pré-estabelecidas nas instituições policiais.

No entanto, caberia lembrar que os conselhos não podem ser pensados segundo um conjunto de características individualizadas, elaboradas exclusivamente para eles. Os Consep's, modelados no referencial da participação social, na formulação e gestão de políticas de segurança pública, correspondem a um determinado projeto político com ele comprometido, forjado nas relações de antagonismo e de complementaridade existentes na dinâmica entre Estado/sociedade. É impossível concebê-los num vácuo, segundo PAOLI, 2000 "a

conquista de espaços da representação comunitária e negociação em torno da formulação e implementação de políticas públicas diversas dispõe hoje, de todo um arcabouço legal, de mecanismos jurídico-institucionais incorporados pela Constituição Federal promulgada em 1988”.

Por outro lado, levando-se em conta o peso das expectativas com que se consideram as manifestações da Sociedade Civil, no Brasil, em especial depois dos anos 80, a análise do papel dos Conseps corre o risco de ser influenciada pelas mesmas expectativas. Ou, em outras palavras, o debate acerca do estatuto teórico e do papel político dos Conseps corre o risco de ser interpretado com imputações de outros movimentos, que pouco têm a ver com a performance dos mesmos. Seu curto período de existência, somado às grandes diversidades culturais e sociais características da sociedade brasileira, representa ressalvas liminares à pretensão de se avaliar conclusivamente o desempenho e as possibilidades dessas instâncias virem a se constituir atores do processo político da segurança pública, desafio que poderá ser enfrentado somente em confronto com a realidade, a partir da reflexão sobre as práticas em construção.

Numa investigação exploratória, realizado junto aos Conselhos Interativos de Segurança, constatamos que, os mesmos se pautam na proposta de Segurança Pública com, ênfase na participação popular, e na combinação da eficiência policial e respeito aos direitos humanos. A formação dos primeiros Conselhos Interativos de Segurança Pública, no Espírito Santo, partiu de iniciativas do próprio Estado, por intermédio das prefeituras, policiais militares bem como, por interesses comunitários. Saídos de uma agenda de propósitos, as formas de manifestações concretamente implantadas se expressam em uma multiplicidade de arranjos e ações que não se esgotam em si mesmas (Fóruns/ Conselhos/ Células Interativas de Segurança Pública). Estão legalmente instituídos, em níveis municipais ou locais, sob siglas variadas, podendo-se citar, entre outras, CISP, COMSE, Ciseg ‘s.

As informações que alimentam essa investigação exploratória foram obtidas através de: 1) Cadastramento realizado no Encontro das Comunidades, realizado na UFES em fevereiro de 2002, promovido pela SESP/PRO-PAS, que contou com representantes de 43 Conselhos/Células Interativas de Segurança Pública e de diversos movimentos sociais, associação de moradores, conselhos de direitos e outros, num total de 1.650 participantes; 2) A Coleta de dados e estudo realizados por alunos do II CIESP/UFES - Curso de Especialização em Segurança Pública, através da Disciplina Policiamento Comunitário, sob a orientação da presente autora, que envolveu levantamento documental legislação, atas, resoluções e entrevistas com representantes. Em seu conjunto, o tratamento metodológico utilizado, engloba blocos relativos: à

abrangência, ao processo de formação (constituição legal e real), à composição social e ao funcionamento dos Conselhos.

ace aos distintos esquemas de coleta de dados das unidades de análise, para o presente texto, foi feita uma seleção intencional de 10 conselhos Interativos de Segurança Pública, em funcionamento nas esferas Municipal e local (bairros e regiões), sendo 8 da Grande Vitória (Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica) e 2 do interior (Colatina e Jaguaré). O panorama apresentado traz algumas revelações e muitas indagações.

Na maioria dos Conselhos estudados, a natureza, a competência formal, bem como as atribuições de planejamento e o controle são similares.

Os Conselhos Interativos de Segurança Pública tem caráter consultivo e normativo de elaborar propostas e dar parecer sobre as ações de prevenção e controle da criminalidade, em nível de Município/Bairro, e desenvolver suas atividades em articulação com as polícias civil e militar, especialmente esta última. No texto dos estatutos o Conselho Interativo de Segurança Pública constitui-se em “Órgão colegiado, consultivo e normativo com a finalidade de, permanentemente acompanhar, orientar, assessorar e fiscalizar as políticas e ações desenvolvidas pelos órgãos integrantes do sistema de segurança pública atuantes no bairro.

Em sua grande maioria, os Conselhos Interativos de Segurança Pública foram criados em meio a processos locais de razoável densidade político-social. A composição dos Conselhos Interativos de Segurança Pública está longe de espelhar o quadro real de representação de interesses e projetos políticos. Predominam os casos onde, a iniciativa governamental envolveu precocemente representações da sociedade civil, formalizando em maior ou menor grau espaços de discussão sobre composição, finalidades e outras normas de conselhos.

Na sua prática, os Conselhos Interativos de Segurança Pública, além de desencadear uma dinâmica de crítica sobre as estratégias de manutenção da ordem pública, das diversas modalidades da violência e da criminalidade, explicitam reivindicações que vão desde as mais localizadas e pontuais (aumentar a presença policial nos bairros, suprir carência de equipamentos, recursos materiais, realização de palestras educativas, por exemplo), a outras de alcance regional (estabelecimento de parcerias com prefeituras, instituições de ensino, movimentos sociais para integrar políticas, critérios para uso do espaço das ruas, iluminação, escolas, meio ambiente, diagnóstico social e criminal da região) e outras ainda de alcance mais geral (alteração da estrutura organizacional e rotina das polícias, diminuição da impunidade no Espíri-

to Santo, domínio de quadrilha de traficantes nos bairros, articulação da política de segurança com políticas de geração de emprego e renda).

Por outro lado essas propostas vão de encontro com a cultura das instituições policiais que tradicionalmente são avessas às formas participativas de acesso ao poder. No entanto, sobre essas bases e práticas decorrentes, os Conselhos Interativos de Segurança Pública vêm construindo sua identidade política e se constituindo em um espaço estratégico de consolidação da prática do policiamento comunitário.

Para que a participação proporcionada pelos conselhos possa ter consequências mais profundas sobre o processamento das decisões no âmbito da política de segurança, é necessário garantir tanto condições técnicas e administrativas para seu funcionamento quanto uma participação qualificada dos representantes do movimento de luta contra a violência.

As regras de funcionamento devem possibilitar a mais ampla participação de todos os atores. E preciso que existam algumas condições que possibilitem o seu funcionamento de maneira mais autônoma e igualitária de forma a garantir, formal e efetivamente, o acesso dos membros às informações produzidas pelo corpo técnico-político do Estado. Para que os Conselhos Interativos de Segurança Pública se constituam em espaços de decisão e democratização substantivas e não formais, é preciso que os atores sociais coletivos ocupem este espaço de forma mais permanente e ativa, o que implica na capacitação técnica destes.

Ainda que, a existência dos Conselhos por si só não seja a garantia de superação do atual padrão dominante de policiamento, a disposição de um certo número de seus participantes para encaminhar a discussão da segurança, nas suas diversas dimensões (sociais, culturais, políticas e econômicas), assim como a luta pela garantia do direito à segurança para todos, tem sido decisivo para que estes conselhos alcançassem um certo nível de politização e organização, certamente com profundas limitações e equívocos, mas constituindo-se em um fator de avanço.

Nessa perspectiva, a disposição de um número expressivo dos participantes, para reunirem-se em torno das questões que tocam a violência, o combate à criminalidade os limites e dificuldades da atuação policial, tem aberto espaço para o debate sobre as possibilidades de reconstrução de práticas e de busca de novas alternativas, não como modelos ou modalidades que se sucedem na história, mas indicando tendências construídas e reconstruídas historicamente, revelando no campo da segurança pública, os processos contraditórios que envolvem as relações Estado/Sociedade.

16. PARÁBOLAS

O VESTIDO AZUL

Num bairro pobre de uma cidade distante, morava uma garotinha muito bonita.

Ela freqüentava a escola local. Sua mãe não tinha muito cuidado com aquela criança, que, quase sempre, apresentava-se suja. Suas roupas eram muito velhas e maltratadas.

O professor ficou penalizado com a situação da menina.

“ Como é que uma menina tão bonita pode vir para a escola tão mal-arrumada?” – pensou.

Separou algum dinheiro do seu salário e, embora com dificuldade, resolveu comprar-lhe um vestido novo. Ela ficou linda no vestido azul.

Quando a mãe viu a filha naquele lindo vestido azul, sentiu que era lamentável que sua filha, vestindo aquele traje novo, fosse tão suja para a escola. Por isso, passou a lhe dar banho todos os dias, a pentear-lhe os cabelos e a cortar-lhe as unhas.

Quando acabou a semana, o pai disse-lhe:

Mulher, você não acha uma vergonha que nossa filha, sendo tão bonita e bem-arrumada, more em um lugar como este, caindo aos pedaços? Que tal você ajeitar a casa? Nas horas vagas, eu vou dar uma pintura nas paredes, consertar a cerca e plantar um jardim.

Logo mais, a casa se destacava na pequena vila pela beleza das flores que enchem o jardim e pelo cuidado com todos os detalhes. Os vizinhos ficaram envergonhados por morar em barracos feios e resolveram também arrumar suas casas, plantar flores, usar pintura e criatividade.

Em pouco tempo, o bairro todo estava transformado. Um homem, que acompanhava os esforços e a luta daquela gente, pensou que eles bem mereciam um auxílio das autoridades. Foi ao prefeito expor suas idéias e saiu de lá com uma autorização para formar uma comissão para estudar os melhoramentos que seriam necessários ao bairro.

A rua de barro e de lama foi substituída por asfalto e calçada de pedra. Os esgotos a céu aberto foram canalizados e o bairro ganhou ares de cidadania.

E tudo começou com um vestido azul. Não era intenção daquele professor consertar toda a rua nem criar um organismo que socorresse o bairro. Ele fez o que podia, deu a sua parte. Fez o primeiro movimento, que acabou fazendo com que outras pessoas motivassem a lutar por melhorias.

Será que cada um de nós está fazendo a sua parte no lugar em que vive?
Por acaso somos daqueles que somente apontamos os buracos da rua, as crianças à solta sem escola e a violência do trânsito?

Lembre-mos de que é difícil mudar o estado total das coisas.

É difícil limpar toda a rua, mas é fácil varrer a nossa calçada.

É difícil reconstruir um planeta, mas é possível oferecer a alguém um vestido azul.

Há moedas de amor que valem mais do que os tesouros bancários, quando endereçadas no momento certo e com bondade.

Você acaba de receber um lindo vestido azul.

Faça a sua parte.

Ajude a melhorar o planeta!

17. DEPENDE DE CADA UM

Havia uma fazenda onde os trabalhadores viviam tristes e isolados uns dos outros. Eles estendiam suas roupas surradas no varal e alimentavam seus magros cães com o pouco que sobrava das refeições.

Todos que viviam ali trabalhavam na roça do senhor Legnar, dono de uma propriedade rural na qual se criavam avestruzes, javalis, minivacas e outros animais exóticos. Os animais, por requererem cuidados especiais, exigiam o máximo de seus funcionários.

Um dia, chegou ali um novo empregado. Seu nome era Ronivaldo, mas o chamavam de Vô Alegria. Era um jovem agricultor em busca de trabalho.

Foi admitido e recebeu, como todos, uma velha casa, onde iria morar enquanto trabalhasse ali.

O jovem, vendo aquela casa suja e abandonada, resolveu dar-lhe vida nova.

Cuidou da limpeza e, em suas horas vagas, lixou e pintou as paredes com cores alegres e brilhantes, além de plantar flores no jardim e nos vasos. Aquela casa limpa e arrumada destacava-se das demais e chamava a atenção de todos que por ali passavam.

Ele sempre trabalhava alegre e feliz na fazenda, por isso tinha o apelido de Vô Alegria.

Os outros trabalhadores lhe perguntavam:

- Como você consegue trabalhar feliz e sempre cantando com o pouco dinheiro que ganhamos?

O jovem olhou para os amigos e disse:

- Bem, este trabalho hoje é tudo que eu tenho.

Ao invés de blasfemar e reclamar, prefiro agradecer por ele. Quando aceitei trabalhar aqui, sabia das condições. Não é justo que, agora que estou aqui, fique reclamando. Farei com capricho e amor aquilo que aceitei fazer.

Os outros, que acreditavam ser vítimas das circunstâncias, abandonados pelo destino, o olhavam admirados e comentavam entre si: “Como ele pode pensar assim?”

O entusiasmo do rapaz, em pouco tempo, chamou a atenção do fazendeiro, que passou a observá-lo à distância.

Um dia o senhor Legnar pensou: “alguém que cuida com tanto carinho da casa que emprestei, cuidará com o mesmo capricho da minha fazenda.” “Ele é o único aqui que pensa como eu. Estou velho e preciso de alguém que me ajude na administração da fazenda.”

Num final de tarde, foi até a casa do rapaz e, após tomar um café bem fresquinho, ofereceu ao jovem o cargo de administrador da fazenda. O rapaz aceitou prontamente. Seus amigos agricultores novamente foram lhe perguntar:

- O que faz algumas pessoas serem bem sucedidas e outras não?

A resposta do jovem veio logo:

- Em minhas andanças, meus amigos, aprendi muito, e o principal é que não somos vítimas do destino. Existe em nós a capacidade de realizar e dar vida nova a tudo que nos cerca. E isso depende de cada um.

18. INSISTA

O homem chegou a casa nervoso e desiludido, clamando à esposa:

- Desisto! Não vou trabalhar mais...

- Por que, querido?

- Tudo o que faço não dá certo.

- Insista, quem sabe...

- Não adianta.

Nisto, um pombo entrou voando pela casa adentro e o homem esbravejou:

- Já não falei que não quero esse pombo sujando a casa?

A esposa, calmamente, respondeu:

- Por mais que eu destrua o seu ninho na vigota, ele recomeça tudo de novo. Só se eu matar o bichinho...

- Isso não! – gritou o garoto.

- Então, deixo-o aí mesmo. – Conformou o homem fitando avezinha a recuperar o ninho.

“Bichinho insistente”, pensou. Logo, porém, voltou a queixar-se da sorte:

- Tudo o que faço não dá certo mesmo.

- Não desanime – disse a esposa. – Deus o ajudará.

- Estou desanimado.

- Não desista, querido...

E o filhinho, de novo:

- Faça como o pombinho, papai...

- Como assim?

- Insista!

19. Modelo do Estatuto do estado de Minas Gerais

Estatuto do CONSEP (DIRETRIZ 05/02 – CG)

ESTATUTO DO CONSELHO COMUNITÁRIO DE SEGURANÇA PÚBLICA

CAPÍTULO I - DA FINALIDADE E CONSTITUIÇÃO

Artigo 1º - O Conselho Comunitário de Segurança Pública, aqui denominado “CONSEP”, fundamentado nos parâmetros estabelecidos na Diretriz 05/2002-CG, com sede e foro no município de _____, tem por finalidade colaborar nas atividades de prevenção e manutenção da Ordem Pública, a cargo da fração local da Polícia Militar de Minas Gerais, além de outras Instituições envolvidas com as questões de segurança pública, com vistas à maior eficiência, presteza e controle de suas ações em defesa da comunidade.

§ 1º - O CONSEP terá duração por tempo indeterminado;

§ 2º - O CONSEP é uma entidade civil de direito privado, sem fins lucrativos e de utilidade pública, que adota os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

Artigo 2º - O CONSEP possui os seguintes objetivos específicos:

I - Constituir-se em canal privilegiado, pelo qual as autoridades policiais e de órgãos do sistema de defesa social locais, auscultarão a comunidade,

contribuindo para que as instituições estaduais, operem em função dos cidadãos e da comunidade;

II - Congregar as lideranças comunitárias da área, conjuntamente com as autoridades policiais e de órgãos do sistema de defesa social, no sentido de planejar ações integradas de segurança, que resultem na melhoria da qualidade de vida da comunidade.

III - Propor aos órgãos de segurança em sua área de atuação a definição de prioridades de segurança pública, na área de circunscrição do CONSEP;

IV - Articular a comunidade visando a solução de problemas ambientais e sociais, que tragam implicações policiais;

V - Desenvolver o espírito cívico e comunitário na área de circunscrição do respectivo CONSEP;

VI - Promover palestras, conferências, fóruns de debates e implantar programas de instrução e divulgação de ações e autodefesa às comunidades, inclusive estabelecendo parcerias, visando aos projetos e campanhas educativa de interesse da segurança pública;

VII - Colaborar com as iniciativas de outros órgãos que visem o bem-estar da comunidade, desde que não colidam com o disposto no presente estatuto;

VIII - Desenvolver e implementar sistemas para coleta, análise e utilização de avaliações dos serviços prestados pelas agências policiais, bem como reclamações e sugestões do público;

IX - Levar ao conhecimento das agências policiais locais, na forma definida no presente estatuto, as reivindicações/anseios e queixas da comunidade;

X - Propor às autoridades competentes, a adoção de medidas que tragam melhores condições de trabalho aos Policiais Militares, e integrantes dos demais órgãos que prestam serviços à causa da segurança pública;

XI - Estimular programas de intercâmbio, treinamento e capacitação profissional destinados aos policiais que prestam serviço à comunidade na circunscrição de competência do CONSEP;

XII - Coordenar, fiscalizar e colaborar supletivamente com as associações, comissões, entidades religiosas, educacionais e o poder público da construção, manutenção e melhoria das instalações, equipamentos, armamentos e viaturas policiais;

XIII - Planejar e executar programas, visando maior produtividade dos policiais, reforçando-lhes a auto-estima e contribuindo para diminuir os índices de criminalidade da região;

XIV - Estreitar a interação entre as Unidades policiais de Execução Operacional, com vistas ao saneamento dos problemas comunitários na circunscrição sob sua responsabilidade;

XV – Levantar, eventualmente, por iniciativa própria e sob a responsabilidade dos integrantes dos CONSEP, recursos para as despesas operacionais do CONSEP e para a aquisição de materiais, equipamentos, construções e melhoramentos das frações policiais locais;

XVI - Auxiliar as instituições do Sistema de Defesa Social na adoção de medidas práticas e sociais, visando o cumprimento do Estatuto da Criança e do Adolescente, bem como adoção de medidas com vistas apoiar as atividades relacionadas à proteção do meio ambiente e as ações que visem a implantação de atividades relacionadas com a Polícia Comunitária.

Artigo 3º - Os representantes das instituições beneficiárias deverão enviaar esforços para prestarem aos membros do CONSEP e demais autoridades envolvidas com segurança pública, o assessoramento técnico necessário à consecução dos objetivos do CONSEP.

Artigo 4º - O Conselho será constituído voluntariamente por autoridades locais, membros destacados da comunidade, representantes de entidades de classe, culturais ou religiosas, clubes de serviço, associações de bairros ou distritais, residentes ou domiciliados na região de circunscrição de competência do respectivo CONSEP, enfim, interessados em colaborar na solução dos problemas de segurança pública das comunidades.

§ 1º - É facultativa a presença dos representantes das autoridades policiais, na condição de Conselheiros Técnicos, em todas as reuniões ordinárias e extraordinárias da Assembléia Geral, Diretoria, Conselhos Deliberativo e Fiscal ou de seus suplentes, nos casos de impedimento do titular, devendo porém os dirigentes dessas autoridades policiais ou quem suas vezes o fizer, serem convidados para as mesmas.

§ 2º - Os membros da entidade, de modo geral, não respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais;

§ 3º - Os profissionais pertencentes ao órgão beneficiário do CONSEP, lotados ou em exercício no município, não poderão exercer quaisquer cargos na Diretoria ou conselhos Deliberativo e Fiscal, cabendo-lhes o exercício apenas das funções de Conselheiros Técnicos;

§ 4º - Os membros da Assembléia Geral serão cadastrados em fichas individualizadas, com direito a voto igualitário nas assembleias, devendo ser convocados para as deliberações, possibilitando a manifestação oral ou escrita;

§ 5º - Os membros integrantes do CONSEP deverão manter comportamento social e moral adequados, sob pena de exclusão do conselho;

§ 6º - A exclusão de membro a que se refere o § anterior dar-se-á mediante aprovação em votação secreta pela maioria dos membros do Conselho;

§ 7º - O Ministério Público ou qualquer interessado, mediante requerimento fundamentado, poderá solicitar a suspensão até o julgamento final, de membros do CONSEP, se instaurada ação penal ou inquérito policial.

§ 8º A filiação ao CONSEP ocorrerá mediante requerimento do interessado ao Presidente do Conselho, estando seu requerimento sujeito à prévia aprovação do Conselho Deliberativo, decidida em plenário, com a presença de no mínimo 2/3 da totalidade de seus membros, pelo voto favorável da maioria simples, que é obtida em relação ao total dos presentes à reunião.

§ 9º A permanência na condição de membro do CONSEP é voluntária e facultativa, e a exclusão do mesmo dependerá apenas de manifestação escrita à Diretoria.

§ 10º É ilimitada a quantidade de membros do CONSEP.

CAPÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO E DA ADMINISTRAÇÃO

Artigo 5º - O CONSEP terá a seguinte organização:

- I** - Assembléia Geral;
- II** - Conselho Deliberativo;
- III** - Conselho Fiscal;
- IV** - Diretoria;
- V** - Conselho Consultivo.

Artigo 6º - São órgãos da Administração do CONSEP:

- I** - Conselho Deliberativo;
- II** - Conselho Fiscal;
- III** - Diretoria.

§ 1º Os órgãos da Administração do CONSEP, reunir-se-ão ordinariamente, no mínimo, uma vez por mês e, extraordinariamente, por convocação do Presidente do conselho nos casos de relevante interesse;

§ 2º É facultada a participação popular durante as reuniões do CONSEP, podendo cada participante manifestar-se por escrito ou verbalmente sobre

assunto interesse do Conselho, não tendo, porém, direito a voto nas decisões tomadas durante as reuniões acima referidas.

SEÇÃO I

DA ASSEMBLÉIA GERAL

Artigo 7º - A Assembléia Geral, para que haja uma ampla representatividade da comunidade no CONSEP, será composta por autoridades locais, representantes de entidades de classe, clubes de serviço, associações diversas, residentes ou domiciliados na circunscrição de responsabilidade do CONSEP e interessados em colaborar na solução dos problemas de segurança pública da comunidade.

§ 1º - Compõem a Assembléia Geral do CONSEP, em princípio, instituições do Município de _____/MG, abaixo relacionadas, cabendo aos detentores de maior cargo hierárquico representá-las quando convocadas:

- a) Poder Executivo;
- b) Poder Legislativo;
- c) Representante do Ministério Público;
- d) Conselho Deliberativo do CONSEP;
- e) Conselheiros Técnicos;
- f) Representantes de Associações de Bairros;
- g) Órgãos de Ensino;
- h) Representantes das associações comerciais, esportivas e entidades religiosas da região atendida pelo CONSEP.

§ 2º - Outras Instituições devidamente organizadas poderão compor a Assembléia Geral, mediante requerimento apresentado pelo representante maior da instituição, pleiteando, desde que aprovado pelo Conselho Deliberativo;

§ 3º - Em qualquer situação, não será admitido o voto por procuração.

Artigo 8º - Compete à Assembléia Geral:

I - Eleger, pelo voto secreto, os membros do Conselho Deliberativo e os membros do Conselho Fiscal do CONSEP;

II - Apreciar anualmente:

- a) a prestação de contas da Diretoria;
- b) o plano anual de trabalho da Diretoria;
- c) o relatório contábil do Conselho Fiscal.

III - Aprovar ou reformar o Estatuto do CONSEP;

IV - Deliberar soberanamente sobre os assuntos submetidos à sua apreciação;

V - Dissolver o CONSEP, pela decisão, neste sentido, de pelo menos 2/3 (dois terços) dos seus membros.

VI - Referenciar os nomes indicados para compor os cargos na Diretoria Executiva;

§ 1º - A Assembléia Geral reunir-se-á:

I - Anualmente, para apreciar a prestação de contas, o plano anual de trabalho da Diretoria e, ainda, o relatório do Conselho Fiscal;

II - Extraordinariamente, por convocação do Presidente ou Vice-Presidente do CONSEP, ou ainda por quaisquer das autoridades mencionadas no artigo 17, desde que fundamentada a necessidade e relevante motivo;

§ 2º - A Assembléia Geral reunir-se-á com a presença de pelo menos 1/3 (um terço) de seus membros em primeira convocação ou com qualquer número em segunda convocação, no mesmo dia, conforme dispuser o edital de convocação.

§ 3º - As decisões da Assembléia Geral, ressalvado o § 2º deste artigo, serão tomadas pela maioria simples dos presentes, sempre pelo voto secreto.

SEÇÃO II

DO CONSELHO DELIBERATIVO

Artigo 9º - O Conselho Deliberativo será constituído de 03 (três) membros das comunidades, eleitos pela Assembléia Geral por maioria de votos.

Artigo 10 - O mandato dos Membros do Conselho Deliberativo é de 02 (dois) anos, permitida a recondução por uma vez.

§ 1º - Findo o mandato para o qual foi eleito, o membro do Conselho Deliberativo, reconduzido ou não por uma vez, poderá se candidatar a outro cargo em um dos demais órgãos da administração.

§ 2º - Não poderão ser acumulados cargos na Diretoria e nos conselhos Deliberativo e Fiscal.

Artigo 11 - Compete ao Conselho Deliberativo:

I - Convocar a extraordinariamente Assembléia Geral através da maioria simples de seus membros conforme o previsto no artigo 6º, § 1º.

II - Deliberar sobre doações, alienações, cessão de uso e aplicações de bens e recursos financeiros do CONSEP;

III – Eleger, entre seus membros, o Presidente e o Vice-Presidente do CONSEP;

Artigo 12 - O Conselho Deliberativo reunir-se-á:

I - Mensalmente, para analisar e deliberar sobre assuntos propostos pela Diretoria ou outros membros do CONSEP;

II - Extraordinariamente, por convocação do Presidente do CONSEP ou ainda por qualquer das autoridades elencadas no artigo 17, para tratar de assuntos que motivaram a convocação.

SEÇÃO III

DO CONSELHO FISCAL

Artigo 13 - O Conselho Fiscal será constituído de 03 (três) membros titulares e 03 (três) membros suplentes, escolhidos pela Assembléia Geral por maioria de votos.

Artigo 14 - O mandato do Conselho Fiscal é de 02 (dois) anos, permitida a reeleição de 1/3 de seus membros.

Artigo 15 - Compete ao Conselho Fiscal:

I - Fiscalizar a gestão patrimonial e financeira, as iniciativas que visem a obtenção de recursos e o cumprimento de cláusulas de contrato, acordos ou documentos equivalentes que gerem obrigações às partes;

II - Examinar livros, documentos e emitir parecer sobre os balancetes mensais;

III - Examinar e emitir parecer sobre as contas e relatórios anuais da Diretoria, bem como sobre o balanço geral;

IV - Aprovar ou não as deliberações de verbas, bem como as contas do CONSEP;

V - Convocar a Assembléia Geral Extraordinária, sempre que julgue necessário;

VI - Participar das reuniões da Diretoria sempre que julgue necessário;

VII - Conferir e assinar os balancetes;

VIII - Apreciar e aprovar a descarga, venda ou alienação de bens, proposta pela comissão responsável pela adoção de tais medidas.

Artigo 16° - O Conselho Fiscal reunir-se-á:

I - Ordinariamente, para apreciar as contas do Conselho;

II - Extraordinariamente, por convocação de seu presidente ou pela maioria simples do Conselho Fiscal.

SEÇÃO IV

DA DIRETORIA

Artigo 17 - A Diretoria é o Órgão Executivo do CONSEP e compõe-se do Presidente, Vice- Presidente, Diretor Administrativo (Secretário) e Diretor Financeiro (Tesoureiro).

§ 1° - O Diretor Administrativo e o Diretor Financeiro são indicados pelo Presidente do CONSEP, dentre os membros do Conselho Deliberativo, *ad referendum* deste;

§ 2° - O Presidente poderá substituir Diretor (es) durante seu mandato, caso seja de interesse do CONSEP;

§ 3° - Os integrantes da PMMG não poderão exercer cargos na Diretoria.

Artigo 18 - O mandato da Diretoria é de 02 (dois) anos, permitida a recondução por uma vez.

Parágrafo único - Findo o mandato para o qual foi indicado para a Diretoria, reconduzido ou não por uma vez, poderá o membro da Diretoria candidatar-se a outro cargo dos demais órgãos da administração do CONSEP.

Artigo 19 - Compete à Diretoria:

I - Administrar o CONSEP com vistas a alcançar seus objetivos;

II - Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto;

III - Realizar as gestões financeira e patrimonial dos bens do CONSEP;

IV - Prestar contas mensalmente, sob a forma contábil, ao Conselho Fiscal e anualmente à Assembléia Geral, na forma da lei;

V – Divulgar, em veículo de imprensa local ou regional, os demonstrativos de receita e despesa do CONSEP;

VI - Propor a realização de eventos que busquem arrecadar recursos, mediante adoção de mecanismos legais, respeitando-se a legislação vigente;

VII - Dar posse aos novos membros, mediante registros em livro próprio;

VIII – Apresentar projetos de procedimentos para melhor atender a segurança do cidadão.

Artigo 20 - A Diretoria reunir-se-á:

I - Ordinariamente, uma vez por mês;

II - Extraordinariamente, nos casos de relevante interesse, por convocação do Presidente do CONSEP e/ou pela maioria simples dos membros dos Conselho Deliberativo e Fiscal, desde que fundamentado e justificado o ato convocatório.

Artigo 21 - Ao Presidente do CONSEP compete:

I - Representar o CONSEP em todos os atos judiciais e extrajudiciais ativa e passivamente, bem como em quaisquer outras atividades de representação, inclusive constituir procurador, conjuntamente com um Diretor, com poderes específicos para os atos de exclusivo interesse do Conselho;

II - Presidir as reuniões do CONSEP, segundo pauta preestabelecida;

III - Convocar e presidir as reuniões da Assembléia Geral;

IV - Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;

V - Convocar os Conselhos Deliberativo e Fiscal, quando julgar necessário;

VI - Autorizar despesas operacionais;

VII - Promover abertura de contas bancárias e assinar, conjuntamente com o Diretor Financeiro, documentos que impliquem em obrigações para o CONSEP, inclusive cheque e outros atos bancários;

VIII - Decidir sobre assuntos urgentes, dando conhecimento *a posteriori* aos membros da administração, inclusive prestando contas de forma fundamentada;

IX - Firmar convênios com a rede bancária, instituições financeiras autorizadas,

autarquias e/ou outros órgãos de interesse do CONSEP, visando à prestação dos serviços de cobrança, recebimento, transferência, arrecadação de contribuições e outros serviços;

X - Propor à Diretoria e aos Conselhos Deliberativo e Fiscal, regulamentação para o funcionamento do CONSEP, através de Estatuto;

XI - Contratar funcionários e servidores, pelo Regime CLT, para assessoria em geral e/ou para auxiliar a Diretoria na administração dos bens do CONSEP e demiti-los quando necessário, desde que aprovado pelo Conselho Deliberativo;

XII - Autorizar empreendimentos que objetivem obtenção de recursos públicos ou privados para o cumprimento dos objetivos estatutários;

XIII - Dar posse aos novos membros eleitos;

XIV - Propor aos Conselhos Deliberativo e Fiscal a cessão de uso de materiais e equipamentos ao Estado, em regime de Comodato, destinados às instituições beneficiárias do CONSEP, para uso exclusivo nas atividades de Segurança Pública do Município;

XV - Designar comissões para adoção de medidas que visem o melhor desempenho das atividades do CONSEP;

XVI - Determinar a suspensão ou exclusão dos membros que violarem o estatuto e as leis, após aprovação dos membros do CONSEP;

XVII - Juntamente com o Diretor Financeiro, autorizar despesas de até 3 (três) salários mínimos vigentes;

XVIII - Promover abertura de conta bancária conjunta, emitir e endossar cheques, assinar recibos, em conjunto com o Diretor Financeiro;

XIX - Promover atividades sócio-culturais ou qualquer outra atividade correlata, que tenha como objetivo o bem-estar social das comunidades;

XX - Organizar um plano de trabalho em que constarem as necessidades de sua área e, juntamente com os demais membros da Diretoria, em especial, o Diretor Financeiro, criar o cronograma para a realização dos eventos;

XXI - Manter-se sempre em contato com as comunidades e procurar relacionar todas as reivindicações e suas necessidades e levá-las ao conhecimento da Diretoria.

Artigo 22 - O Mandato do Presidente e do Vice-Presidente é de 02 (dois) anos, permitida a recondução por uma vez, sempre coincidindo com os mandatos dos Conselheiros Deliberativos e Fiscais.

§ 1º - Findo o mandato para o qual foram eleitos, reconduzidos ou não por uma vez, poderão candidatar-se a outro cargo dos demais órgãos do CONSEP;

§ 2º - O Vice-Presidente substitui o Presidente em suas faltas e impedimentos.

Artigo 23 - Compete ao Diretor Administrativo (1º Secretário):

I - Lavrar atas, redigir e expedir correspondências, inclusive matéria para divulgação;

II - Zelar pela guarda de livros e documentos em geral pertinentes ao CONSEP;

III - Executar os serviços internos e externos que forem determinados pelo Presidente do CONSEP;

IV - Adotar todas as medidas para a realização das eleições, inclusive receber e registrar a(s) chapa(s) concorrente(s) a cada cargo do CONSEP;

V - Administrar e/ou executar todo serviço de competência da área administrativa;

VI - Participar do planejamento da entidade, juntamente com os demais membros da Diretoria.

Parágrafo único - O Diretor Administrativo substitui o Diretor Financeiro em suas faltas e impedimentos.

Artigo 24 - Compete ao Diretor Financeiro:

I - Responder pelo controle financeiro e patrimonial do CONSEP;

II - Preparar prestações de contas a que se refere ao artigo 19, inciso IV;

III - Assinar juntamente com o Presidente, cheques e outros documentos que impliquem em obrigações para o CONSEP e outros atos bancários.

Artigo 25 - Compete aos Conselheiros Técnicos, emvidar todos os esforços para prestar aos membros do Conselho o assessoramento técnico necessário a execução das missões do CONSEP.

Artigo 26 - Compete aos Representantes de Entidades de Classe:

I - Representar suas entidades perante a Diretoria, fazendo suas reivindicações para melhoria da Segurança Pública;

II - Participar das reuniões e decisões da Diretoria, com direito a voto;

III - Captar e direcionar os problemas encontrados na região, encaminhando-os aos órgãos competentes.

Parágrafo único - O Diretor Financeiro substitui o Diretor Administrativo em suas faltas e impedimentos.

Artigo 27 - Não serão permitidas funções cumulativas nos órgãos de administração do CONSEP.

SECÃO V

DO CONSELHO CONSULTIVO

Artigo 28 - O Conselho Consultivo será constituído pelos membros fundadores e por ex-membros do CONSEP.

Parágrafo único - É facultado ao Conselho Consultivo manifestar-se sobre assunto do CONSEP, por escrito, durante as reuniões ordinárias, ou fora destas.

Artigo 29 - Compete ao Conselho Consultivo assessorar os dirigentes do CONSEP, de ofício ou quando solicitado.

Artigo 30 - O mandato dos membros do Conselho Consultivo será por tempo indeterminado, devendo o interessado em não mais participar do grupo solicitar ao Presidente do CONSEP a retirada de seu nome da lista de integrantes.

§ 1º - Será automaticamente excluído do Conselho Consultivo o membro que mudar sua residência ou domicílio para outro Município ou bairro não abrangido pelo CONSEP;

§ 2º - Ao membro do Conselho Consultivo aplica-se o disposto nos artigos 41 e 45 deste Estatuto.

CAPÍTULO III

DA ELEIÇÃO E POSSE

SEÇÃO I DA ELEIÇÃO

Artigo 31 - A eleição de membros para os conselhos Deliberativo e Fiscal do CONSEP deverá ocorrer pelo menos 15 (quinze) dias antes do vencimento do mandato eletivo.

§ 1º - Cabe ao Presidente do CONSEP fazer publicar em órgão de imprensa escrita local o edital de convocação para a eleição, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias da sua realização;

§ 2º - Caso o Presidente do CONSEP não cumpra o prescrito no artigo 32, que trata da posse, caberá ao Vice-Presidente tomar tal providência e, em última instância, ao representante do Ministério Público, de ofício ou mediante representação de qualquer interessado pelo CONSEP;

§ 3º - Para a eleição serão registradas chapas distintas para os conselhos Deliberativo e Fiscal;

§ 4º - Para o Conselho Deliberativo, a chapa deverá conter 03 (três) nomes;

§ 5º - Para o Conselho Fiscal, a chapa deverá conter 03 (três) nomes;

§ 6º - As chapas concorrentes aos conselhos Deliberativo e Fiscal deverão ser registradas junto ao Diretor Administrativo do CONSEP, em exercício com pelo menos 05 (cinco) dias corridos, antes do dia da eleição, sob pena da chapa perder direito de concorrência à mesma;

§ 7º - A Assembléia Geral elegerá uma chapa para o Conselho Deliberativo

e outra para o Conselho Fiscal, devendo ser colocado em votação os números das chapas concorrentes;

§ 8º - Antes do início da votação, deverão ser fornecidas aos eleitores as chapas concorrentes, com todos os nomes que concorrem aos cargos ora em eleição;

§ 9º - Terminada a votação, deverá ser feita a apuração;

§ 10 - Ocorrendo empate entre as chapas, deverá ser realizada, de imediato, nova eleição e apuração;

§ 11 - Persistindo o empate será realizada nova eleição e, ao final da apuração, havendo possibilidade de novo empate, o último voto será anulado antes de ser apurado.

SEÇÃO II DA POSSE

Artigo 32 - A posse dos novos membros eleitos para a gestão seguinte deve ocorrer em até (quinze) dias após o dia da eleição.

Parágrafo único - Caso o Presidente do CONSEP não cumpra o prescrito acima, cabe ao Vice- Presidente adotar as medidas necessárias para a posse dos novos membros eleitos.

CAPÍTULO IV

DO PATRIMÔNIO E RECURSOS DO CONSELHO COMUNITÁRIO

Artigo 33 - O patrimônio do CONSEP será constituído de:

I - Bens e direitos adquiridos ou incorporados na forma da lei;

II - Doações, legados e heranças que lhe forem destinados.

Artigo 34 - Constituem recursos do CONSEP:

I - Dotação orçamentária, se houver previsão em lei própria;

II - Contribuições, auxílios ou subvenções da União, do Estado ou do Município;

III - Donativos ou transferências de entidades, empresas públicas e/ou privadas e pessoas físicas;

IV - Os provenientes de atividades ou campanhas realizadas;

V - Os recibos de qualquer doação serão firmados pelo Presidente, o Vice-Presidente, Diretor Financeiro obrigatoriamente contabilizado, bem como os recursos provenientes de campanhas realizadas pelo Conselho.

Artigo 35 - Os recursos a que se refere o artigo anterior serão depositados em conta bancária movimentada exclusivamente por cheque bancário nominal ao favorecido, débito em conta corrente, firmado conjuntamente pelo Presidente, Diretor Financeiro e Conselho Fiscal.

Parágrafo único – Os recursos financeiros e patrimoniais do Conselho serão utilizados exclusivamente para atendimento às necessidades de segurança pública da localidade ou município, conforme orientação do Conselho Deliberativo.

Artigo 36 - Os recursos referidos no artigo anterior serão depositados em conta bancária especial, movimentada exclusivamente por cheque bancário nominal ao favorecido, firmado conjuntamente pelo Presidente e Diretor Financeiro do CONSEP ou por seus substitutos legais.

§ 1º - Os recursos do CONSEP, atendidas as necessidades para a sua administração e cumprimento de seus objetivos, serão distribuídos consoante decisão do Conselho Deliberativo, de acordo com a arrecadação do mês anterior;

§ 2º - O repasse de bens e/ou recursos financeiros às instituições beneficiárias será definido pelo Conselho Deliberativo.

Artigo 37 - Em caso de dissolução do CONSEP, por qualquer motivo, seu patrimônio e bens reverterão à entidades afins, após decisão regular da Assembléia Geral.

Parágrafo único - O Presidente, o Conselheiro Técnico e os integrantes da Diretoria terão o prazo individual e sucessivo de 05 (cinco) dias para juntar as suas razões sobre a legalidade da decisão de dissolução do CONSEP, bem como opinar sobre o destino de seus bens.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 38 - A cessão de uso de bens imóveis e/ou móveis, tais como viaturas, equipamentos e/ou outros materiais ao Estado, destinados às instituições beneficiárias deste CONSEP, sujeitar-se-á às prescrições administrativas vigentes na Instituição específica.

Parágrafo único - As doações de bens pelo CONSEP à instituição beneficiária, restringir-se-ão aos materiais de consumo e os bens de maior duração, serão cedidos através de comodato, permanecendo os mesmos na propriedade do CONSEP.

Artigo 39 - É vedado o envolvimento do CONSEP e de seus membros em assuntos de natureza religiosa ou político-partidária nas funções específicas.

Artigo 40 - O CONSEP atuará sempre como entidade de apoio, sendo-lhe vedado interferir, a qualquer título, na administração da Instituição beneficiária, podendo, no entanto, solicitar ou sugerir providências administrativas e até judiciais junto ao Ministério Público, ao Juiz da Comarca ou aos respectivos superiores hierárquicos dos representantes de Instituição, com vistas à solução de problemas surgidos e/ou melhoria na prestação de serviço a cargo da instituição apoiada.

Artigo 41 - Os membros da Diretoria, dos conselhos Deliberativo e Fiscal, além dos Conselheiros Técnicos, não perceberão remuneração pelo exercício de seus mandatos.

Artigo 42 - Os integrantes do CONSEP não responderão solidária nem subsidiariamente por atos do Presidente e da Diretoria ou obrigações por eles assumidas, exceto se agirem com dolo, culpa ou negligência no desempenho de suas atribuições.

Artigo 43 - Não poderão fazer parte do CONSEP pessoas civilmente incapazes, menores de 18 (dezoito) anos ou que tenham sido condenadas criminalmente em decorrência da prática de crimes contra o patrimônio e/ou contra a administração pública, além daquelas consideradas social e moralmente inidôneas, mediante decisão dos componentes de órgãos da administração do Conselho, por maioria simples dos presentes.

Artigo 44 - Qualquer pessoa, através de requerimento, poderá provocar a atuação do Poder Judiciário, do Ministério Público ou do CONSEP sobre a prática de atos lesivos ao patrimônio do Conselho.

Artigo 45 - Qualquer membro do CONSEP que agir com dolo, culpa ou negligência nos atos ou assuntos inerentes ao referido Conselho, será destituído de seu cargo ou função, mediante decisão do CONSEP, assegurados o direito ao contraditório e a ampla defesa.

Artigo 46 - O Ministério Público funcionará como fiscal da lei e dos atos normativos e administrativos para a consecução dos objetivos do CONSEP.

Artigo 47 – O CONSEP será extinto:

I – pela perda de sua finalidade;

II – pela impossibilidade de se manter;

III – por decisão da Assembléia Geral.

Artigo 48 - Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pelo Conselho Deliberativo.

Artigo 49 - O presente Estatuto entrará em vigor após sua aprovação pela Assembléia Geral e registrado em cartório.

_____, _____ de _____ de 200__.

PRESIDENTE

VICE – PRESIDENTE

DIRETOR ADMINISTRATIVO

(Este estatuto tem como fonte a legislação sobre CONSEG do Estado de São Paulo)

QCG em Belo Horizonte, 27 de dezembro de 2002.

(a) ÁLVARO ANTÔNIO NICOLAU, Coronel PM Comandante-Geral

Distribuição: A mesma da Diretriz nº 05/02-CG.

DISCIPLINA 03

Gerência de Projetos

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINIS-
TRAÇÃO
Superintendência de Modernização Administrativa

GOVERNADOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
ITAMAR AUGUSTO CAUTIERO FRANCO

SECRETÁRIO DE ESTADO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINIS-
TRAÇÃO

Mauro Santos Ferreira

SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
DIRETOR SUPERINTENDENTE

Gleison Pereira de Souza

DIRETORIA DE PROJETOS E RACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS
DIRETORA

Luzia Lamounier Alves

ELABORADO POR

Vera Maria Lott Freire

Minas Gerais. Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administra-
ção. Superintendência Central de Modernização Administrativa.

Manual de Gerência de Projetos Belo Horizonte: SERHA/MG, 2002.
69.p

1. Projetos 2. Gerenciamento de Projetos. I. Título.

CDU: 65.012.2

Rua Tomaz Gonzaga, 686. - Bairro Lourdes.

CEP: 30.180.140 Belo Horizonte - MG

É proibida a reprodução do todo ou em parte deste trabalho, sendo per-
mitido somente com autorização por escrito da SERHA/MG.

APRESENTAÇÃO

Nos últimos anos, grande tem sido a preocupação de vários setores da sociedade com relação à qualidade dos serviços públicos. Muitos problemas de eficiência, dinamismo e capacidade de planejamento foram detectados nas organizações públicas, pelas mais diversas razões e origens.

E, foi pensando em combater alguns desses problemas, em princípio no âmbito da administração direta do Estado de Minas Gerais, que a Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração - SERHA, por meio da Superintendência Central de Modernização Administrativa - SUMOR, vem estudando fórmulas e métodos de aperfeiçoamento gerencial, com vistas a adaptar esses conhecimentos à realidade do serviço público.

Esses esforços foram então divididos em quatro frentes de trabalho principais:

- ✓ Metodologia Gerencial
- ✓ Metodologia de Gestão de Projetos
- ✓ Metodologia de Gestão de Processos
- ✓ Metodologia de Custos

Essas metodologias, em conjunto, constituem um modelo de gerenciamento e planejamento, cujo objetivo primordial é o de promover a constante melhoria do trabalho nos órgãos, centrando o foco no apoio e acompanhamento do trabalho por meio de ferramentas cientificamente desenvolvidas e adaptadas à realidade do setor público. A valorização da continuidade e o planejamento a médio e longo prazo também estão entre os resultados esperados.

Nos tempos atuais percebe-se que o Cliente/Cidadão Organizado vem se tornando cada vez mais exigente, buscando sempre a qualidade humana e social. Deseja mais que a satisfação, quer ser surpreendido pela oferta de um Produto Social inovador e adequado.

Os projetos na administração pública têm o intuito de fornecer novos Produtos Sociais à sociedade ou inovar uma Atividade Permanente com objetivo de aumentar a produtividade do Estado.

“A principal deficiência na capacidade de governo tem origem, geralmente, na pobreza e rigidez do cálculo que precede e preside a ação do governante, ou seja, de seus métodos de planejamento.” (MATUS; 1996)

A idéia de inserir na esfera pública o trabalho baseado na gestão de projetos pretende atenuar a descontinuidade, muitas vezes existente, nas ações estatais. Além disso, esse trabalho tem como objetivo melhorar a coordenação e execução de projetos, buscando sempre o aumento da eficiência atrelado a redução de custos.

Como fruto desses estudos foi elaborado o Manual de Gerência de Projetos, tendo esse como objetivo dar suporte teórico à elaboração e execução de um projeto, assim como à avaliação dos resultados dos projetos.

Esse manual segue basicamente os processos de Gerência de Projetos apresentados no PMBOK, com devidas adaptações, direcionando o uso da metodologia para o serviço público.

O PMBOK - *“Guia para o Universo do Conhecimento de Gerenciamento de Projetos”*, é um documento elaborado pelo PMI - *“Instituto de Gerenciamento de Projetos”*, organização reconhecida mundialmente. O PMBOK não trata de uma metodologia específica de Gerência de Projetos e sim de uma padronização de conceitos, identificando e nomeando processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos.

No capítulo 1 serão apresentados os conceitos de Gerência de projetos e o que é um projeto e as especificidades no setor público. No capítulo 2 será descrito o ciclo de vida de um projeto, sua divisão em fases e tarefas para facilitar o gerenciamento. O capítulo 3 descreve os processos da Gerência de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento.

O capítulo 4 trata do processo de inicialização, descrevendo o problema ou a oportunidade que gera o projeto.

O capítulo 5 trata do processo de planejamento, ou seja descreve como elaborar um projeto. O instrumento apresentado é o Plano de Trabalho. Os capítulos 6 e 7 continuam referindo-se ao processo de planejamento, pois descrevem partes do Plano de Trabalho. O capítulo 8 traz as ferramentas mais utilizadas na priorização e acompanhamento de projetos.

No capítulo 9 será apresentado o processo de execução e controle de projetos, ao passo que o capítulo 10 trata do processo de encerramento do projeto e da avaliação de resultado.

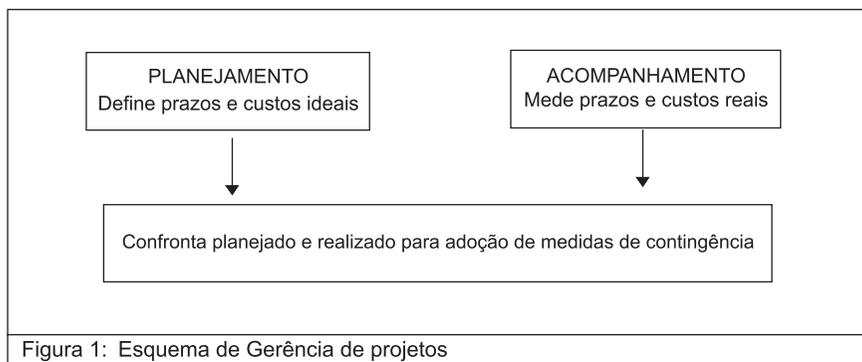
Finalmente, o capítulo 11 explica como implementar a Gerência de Projetos numa organização de maneira eficaz.

Vale ressaltar que esse manual trata do cálculo financeiro do projeto de maneira superficial, uma vez que somente se refere a conceitos básicos de recursos e custo e ao cronograma financeiro. O cálculo do custo detalhado do projeto será foco de um trabalho posterior realizado pela SUMOR/APC.

1. GERÊNCIA DE PROJETOS

“Gerenciamento de projetos é a aplicação de princípios de administração para planejar tarefas, organizar pessoal, controlar execução e reescalonar recursos a fim de obter sucesso em um objetivo maior, o projeto.” (NITEC, 1999)

Administrar um projeto significa, resumidamente, planejar a sua execução antes de iniciá-lo e, posteriormente, acompanhar a sua execução. Um bom planejamento pode acarretar em redução de custos e prazos, mantendo a qualidade desejada.



Na Gerência de Projetos é preciso acompanhar a parte financeira (gastos e recursos utilizados) e a física (prazos, administração do tempo) de maneira equilibrada para que o projeto atinja sua meta.

A Gerência de projetos na Administração Pública aparece com o objetivo de melhorar o provimento dos Bens Sociais, buscando o aumento da produtividade por meio das Atividades Permanentes e a elaboração de um Bem Social inédito, inovador.

O que é um projeto?

Para trabalharmos com Gestão de Projetos e aplicarmos adequadamente suas técnicas é necessário saber claramente o que é um projeto.

“Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único.” (PMBOK – Project Management Body of Knowledge)

Assim, todo projeto possui duas características básicas:

- Temporário: tem uma data de início e uma data de fim.
- Único: o produto ou serviço gerado pelo projeto é diferente de algum modo de todos os produtos ou serviços similares. É a idéia de que o projeto traz novidade, inovação.

Utilizando o conceito de VARGAS (1992):

“Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”
(VARGAS; 1998)

Conceituando os parâmetros:

- Tempo (etapas e prazos) – Embora muitas vezes um projeto envolva algo que nunca foi feito antes, a divisão do projeto em etapas e em prazos definidos – e sua adequação – é que permite torná-lo gerenciável. Evidentemente, à medida que o gestor e outras pessoas envolvidas no projeto possuem mais experiência em projetos similares, aumenta-se a capacidade de dividir o projeto nas etapas e em prazos adequados. (As fases do projeto serão descritas mais a frente)

- Custos: Quantificação do gasto de recursos de um projeto em valor monetário (moeda corrente). Calcular o custo de um projeto é atribuir valor ao gasto de recursos desse.

- Recursos – Os projetos são realizados por meio de insumos, sejam eles pessoas, equipamentos, materiais, ou mesmo recursos financeiros. São os elementos físicos necessários à realização de um projeto. Efetivamente, o que representa o custo de um projeto é o desembolso necessário para habilitar os recursos que executarão as tarefas, podendo-se afirmar que uma tarefa não custa nada, o que custa são os recursos necessários à sua realização. Pode-se dividir os recursos em quatro categorias:

- Peopleware: Recursos humanos, pessoas. É o gasto relativo ao uso de mão de obra técnica e/ou operacional no projeto.

- Software: É o gasto relativo ao uso de sistemas e programas utilizados pelo projeto.

Segundo Andrade (2001), o software adequado, conjugado com a qualidade da mão-de-obra, representam 90% da possibilidade de sucesso de um projeto.

- Hardware: São gastos relativo a utilização do espaço e equipamentos utilizados no projeto. Aluguel, compra de imóveis e equipamentos.

- Recursos financeiros: O capital adicional que será necessário à realização do projeto.

Geralmente as pessoas atribuem somente os recursos financeiros aos custos do projeto, ou seja o capital adicional que deveria ser aprovado para a sua execução. Todos os recursos utilizados no projeto devem ser contabilizadas no cálculo do seu custo total.

• Qualidade – “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente.”(CAMPOS; 1992) A qualidade é a capacidade de um produto de promover a satisfação do cliente.

Podemos citar vários exemplos de projetos:

- Desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- Reestruturação de um determinado setor ou departamento da organização;
- Planejamento de um novo veículo de transporte;
- Construção de uma casa;
- Elaboração de uma plano de marketing ou publicidade;
- Realização de uma viagem.

PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A competitividade da Organização Pública moderna exige considerar a estratégia do Cliente, o seu desejo não revelado. Pensar o Produto Social pela ótica dos benefícios que representarão para o Cliente. Percebe-se nos tempos atuais que o Cliente/Cidadão Organizado vem se tornado cada vez mais exigente, buscando sempre a qualidade humana e social. Deseja mais que a satisfação, quer ser surpreendido pela oferta de um Produto Social inovador e adequado.

O Projeto na Administração Pública se caracteriza como uma demanda de um novo Produto Social ou da inovação de uma Atividade Permanente, originada do Governo. Também se caracteriza por uma ação pontual, cuja duração deverá estar em sintonia com o período de Governo.

A expectativa do Cidadão é de que o Estado possa lhe fornecer os Produtos Sociais propiciando-lhe Qualidade de Vida e Qualidade Social no seu habitat e de que o Governo possa surpreende-lo com Produtos Sociais inovadores.

A Qualidade humana, que diz respeito à qualidade física, mental e da alma da pessoa é a base para a construção da Qualidade Social, que se refere a organização do “tecido social”, constituída por “aglutinações temáticas ou geográfica dos Cidadãos.”

O Projeto representa a concepção do Produto Social. Precisa alcançar o desejo não revelado do Cliente/Cidadão para que possa surpreendê-lo. O desejo não revelado é dedutível do relacionamento com o Cidadão /Cliente, por meio da Rede de Parceria Social.

Os Produtos Sociais concebidos por meio dos Projetos, quando aceitos pelo Cliente/Cidadão, originarão Atividades Permanentes exercidas pelo Estado para a continuidade do seu suprimento.

Todos os projetos na Administração Pública tem como intenção o provimento, de forma adequada, de Produtos Sociais.

O que é Produto Social?

É o produto do esforço ou investimento despendido para implementar a qualidade humana e a qualidade social.

O Bem Social sempre deve ser entregue ao Cliente e ser avaliado por esse. A concepção do Produto requer a presença do Estado tanto no pensar quanto no regulamentar, ou seja, é de responsabilidade pública sua concepção e regulamentação.

Quem é o Cliente Público?

O Cliente Público Final é sempre o cidadão. Sendo assim, todos os Projetos devem visar à implementação da Qualidade de Vida e da Qualidade Social do cidadão e da Sociedade Organizada no seu habitat.

Existem Projetos que não visam a suprir um Produto Social direto ao cidadão. Os Projetos que buscam aprimorar ou inovar as atividades das Funções Meio geralmente procuram facilitar a ação do **Cliente Intermediário**, ou seja, servidores públicos, órgão da administração e unidades desses órgãos.

As Funções Finalísticas são aquelas que contribuem diretamente para a concepção, produção e suprimento do Produto Social. As funções meio são as que suprem os insumos para apoiar a realização das atividades fim, contribuindo indiretamente para a concepção do Produto Social.

Todos os Projetos da Administração Pública devem objetivar, direta ou indiretamente, a concepção, produção e suprimento de Produtos Sociais.



***Não devemos confundir
projeto e atividade
permanente!!!***

Nas organizações, os projetos devem ser definidos e entendidos pelas diferenças em relação às atividades (processos) permanentes.

1 O projeto, como já foi dito anteriormente, representa um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. portanto, quando falarmos em coisas novas e período de tempo determinado para concretizar o objetivo proposto (início, meio e fim) estamos nos referindo a um projeto.

2 As atividades permanentes, por outro lado, são as atividades regulares de produção de bens ou prestação de serviços, internos e externos. essas atividades se repetem sempre do mesmo modo, com pequenas variações ao longo do tempo. são “infinitas”: não têm perspectiva de terminar. são rotinas.

De um produto concebido por um projeto resulta, geralmente, uma atividade permanente.

3 Exemplos:

- Marcação de consultas médicas (atividade rotineira)
- Elaboração de um manual de todos os procedimentos de perícia médica (projeto/ início-meio-fim/ criação de um produto)
- Reestruturação organizacional da superintendência central de pessoal (projeto/ início-meio-fim/ criação de um produto)
- Emissão de autorização para xerox (atividade rotineira)

4 OUTROS CONCEITOS

Na Gerencia de projetos também é importante conceituar programa, subprojeto e tarefas.

Programa

Um programa é um conjunto de projetos gerenciados de forma coordenada, a fim de se obter benefícios que, de uma forma isolada, não se obteria. Os projetos de um programa podem ser desenvolvidos paralelamente ou seqüencialmente.

Subprojeto

Projetos muito grandes podem ser divididos em subprojetos para que sejam gerenciados mais facilmente.

Nesse caso cada subprojeto deve conter todas as partes do projeto maior e ser gerenciado da mesma forma.

Tarefas

Etapa concreta necessária para se atingir uma meta do projeto. Ela representa o trabalho real que será feito em seu projeto, sua estrutura base. (Ver Cap. 2)

Um projeto ou muitos projetos?

Existe grande diferença entre a administração de um projeto e a administração de muitos projetos, interligados ou não, coordenados por meio de um programa ou independentes. A administração de um projeto focaliza o planejamento e a execução de um projeto isolado, que depende de um gerente e uma equipe, ou de uma pessoa. A administração de muitos projetos envolve outras questões como:

- Seleção e avaliação de projetos;
- Desenvolvimento e aprimoramento de metodologias de administração de projetos;
- Administração do equilíbrio dos recursos entre os projetos;
- Administração das interfaces entre projetos;
- Seleção, treinamento e designação de gerentes de projetos;
- Fornecimento de apoio técnico e administrativo aos projetos, etc.

Um sistema de administração de projetos compreende um conjunto estruturado de técnicas, procedimentos, definição de responsabilidade e autoridade, sistema de documentação e outros procedimentos visando à padronizar a administração de projetos dentro de uma organização.

No entanto, a existência de um manual ou de um sistema de gerenciamento de projetos não deve tirar a liberdade do gerente do projeto e de sua equipe fazerem as adaptações de acordo com suas necessidades. Os projetos são sempre singulares.

As organizações que desenvolvem projetos, usualmente, os dividem em várias fases visando a um melhor controle gerencial. O conjunto de fases de um projeto é conhecido como ciclo de vida do projeto.

2.CICLO DE VIDA DO PROJETO

A divisão do projeto em fases representa uma das principais técnicas utilizadas na gerência de projetos. Cada fase pode ser dividida em várias tarefas.

Todos projeto tem um ciclo de vida característico, definido pela sua natureza, seu escopo, suas datas de início e término.



O ciclo de vida de um projeto geralmente define:

- que trabalho técnico deve ser realizado em cada fase;
- quem deve estar envolvido em cada fase.

Uma fase normalmente inclui um conjunto de resultados específicos, projetados com o objetivo de estabelecer um controle gerencial adequado. Cada fase do projeto é marcada pela conclusão de um ou mais produtos da fase. Os subprodutos do projeto e também as fases, compõem uma seqüência lógica, criada para assegurar uma adequada definição do produto do projeto.

A conclusão de cada fase normalmente é marcada pela revisão dos principais subprodutos e pela avaliação do desempenho do projeto, tendo em vista:

- a) determinar se o projeto deve continuar na próxima fase;
- b) determinar e corrigir erros a um custo aceitável.

Esses subprodutos representam os critérios de aceitação para o encerramento de fases e o produto ou serviço final, o critério de aceitação para encerramento do projeto em si.

A distribuição do trabalho das fases se dá por tarefas. A tarefa, como dito anteriormente, é: Etapa concreta necessária para se atingir uma meta do projeto. Ela representa o trabalho real que será feito em seu projeto, sua estrutura base. Enfim, são os passos necessários à execução de um projeto.

As tarefas se caracterizam por definirem:

- o que deve ser feito;
- quem deve fazer;
- prazo (início e término);
- critérios de aceitação de tarefas.

As partes envolvidas no projeto

As partes envolvidas são indivíduos e organizações diretamente abrangidos no projeto, ou aqueles cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após sua conclusão.

As principais partes envolvidas são:

- Gerente do projeto: indivíduo responsável pela gerência do projeto.
- Cliente: cidadão ou organização que fará uso do produto do projeto.

Podem existir várias camadas de clientes.No Estado existem duas camadas de clientes:

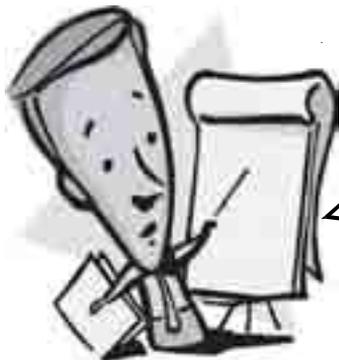
1. Cliente final: cidadão / sociedade
2. Cliente intermediário: servidores públicos ou organizações públicas
 - Equipe executora: instituição cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do projeto.
 - Patrocinador: indivíduo ou grupo, dentro da organização executora, que provê os recursos financeiros, em dinheiro ou espécie, para o projeto.
 - Fornecedor: indivíduo ou organização que fornece insumos para os processos da organização, podendo ser informações, orientações, prestações de serviços ou fornecimento de serviços/produtos.
 - Parceiro: organização pública ou privada que mantém uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e coresponsabilidade.

3. PROCESSOS DA GERÊNCIA DE PROJETOS

Na gerência de projetos existe uma forte característica de interação. Uma ação ou falta de ação em uma área, usualmente, afeta também outras áreas. Uma gerência de projetos satisfatória requer uma administração efetiva dessas interações.

Os projetos são compostos de processos. Sendo assim, para compreender a integração presente na gerência de projetos mais facilmente, vamos trabalhar em termos de processos e suas integrações.

“Um processo é uma série de ações que geram resultados.”
(PMBOK)



Gerenciar um projeto significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, execução e controle, assim como decidir sobre a inicialização e o encerramento de um projeto. Cada um desses processos é necessário para todo o projeto ou em cada uma de suas fases.

Os processos da Gerência de Projetos são aqueles que se relacionam com a descrição e a organização do trabalho do projeto. Os processos da Gerência de Projetos são aplicáveis à maioria deles.

Esses processos se diferem dos processos orientados ao produto, que se relacionam com a especificação e a criação do produto do projeto. Os processos orientados ao produto são definidos pelo ciclo de vida do projeto e variam de acordo com a área de aplicação.

Conforme padronização do PMI (Project Management Institute), os processos da gerência de projetos se enquadram nos seguintes grupos:

- **Processos de Inicialização:** Reconhecer que um projeto ou fase deve começar e se comprometer para executá-lo (a). Verificar a aceitação do produto pelo cliente, se atende suas necessidades ou não. É importante o comprometimento do cliente.

- **Processo de Planejamento:** Planejar e manter um esquema de trabalho viável para se atingir aqueles objetivos de negócios que determinam a existência do projeto.

- **Processos de Execução:** Coordenar pessoas e outros recursos para realizar o plano.

- **Processos de Controle:** Assegurar que os objetivos do projeto estão sendo atingidos, por meio da monitoração e da avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas quando necessário.

- **Processos de Encerramento:** Entrega do produto. Formalizar a aceitação do projeto ou fase e encerrá-lo (a) de uma forma organizada. Nessa fase é realizada a avaliação do projeto pelo cliente.

Os processos ocorrem dentro de cada fase e estão interligados. Assim, os resultados (*outputs*) das ações tomadas durante o processo de inicialização são utilizadas como entrada (*inputs*) para as ações a serem tomadas durante o processo de planejamento. Além disso, os processos de controle ocorrem simultaneamente com os processos de execução e, dependendo do resultado da análise da execução feita durante o processo de controle, pode-se refazer e voltar a executar ações de planejamento.

Os grupos de processos se ligam pelos resultados que produzem – o resultado ou saída de um grupo (*outputs*) torna-se entrada (*inputs*) para outro. Essas ligações são interativas.

Esses processos também podem ser analisados na totalidade do projeto.

A figura 2 demonstra de forma esquematizada as ligações entre os grupos de processos.

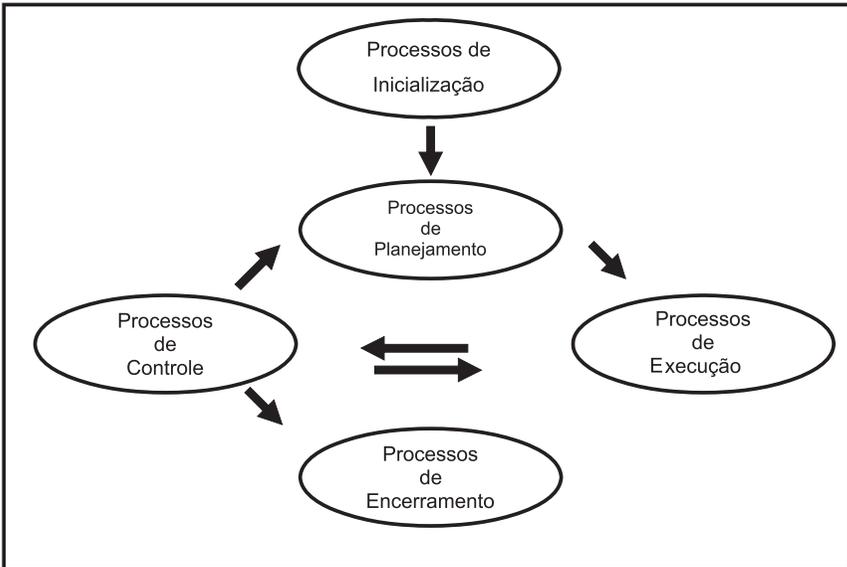


Figura 2: Processos da gestão de projetos

No anexo 1 se encontra o Ciclo do PDCA com o objetivo de complementar o método dos processos de Gerência de Projetos do PMI apresentado acima. Esses dois métodos são de natureza dinâmica e cíclica e possuem uma seqüência lógica semelhante.

Todo o trabalho de elaboração e gestão de projetos consubstancia-se, portanto, pelo conjunto desses processos. Cada um deles será analisado, detalhadamente, nos capítulos que seguem.

4. PROCESSO DE INICIALIZAÇÃO

A primeira fase é a geração da idéia do projeto. Nesse momento é preciso sempre considerar o cliente.



Todo projeto tem sua origem em um problema ou em uma oportunidade. O não aproveitamento de uma oportunidade representa um problema não só para a organização, mas também para o cliente/cidadão que é o maior lesado quando o governo perde a oportunidade de conceber um produto social do qual o cidadão é o foco.

Desenvolver formalmente o problema significa desenvolver um conceito para o projeto. Essa etapa deve detalhar a situação atual da organização, os fatos geradores do problema ou das oportunidades a serem aproveitadas.

“Problema é o obstáculo que está entre o local onde se está e o local em que se gostaria de estar” (VARGAS; 1998)

Muitas vezes, a definição do problema é o próprio obstáculo. No entanto, a definição clara e precisa do problema é o primeiro requisito para alcançar o impacto desejado.

De acordo com o livro “A metodologia de análise e solução de problemas”, um problema para ser identificado de maneira efetiva deve ter uma descrição que demonstre claramente que ele é:

- **Específico:** relatando com exatidão o efeito indesejável de forma a distingui-lo de outros na organização e estabelecendo sua relação com o desempenho e com a capacidade dos processos da organização;

- **Observável:** descrevendo evidências objetivas do problema;

- **Mensurável:** indicando o problema em termos quantitativos ou demonstrando que ele é passível de ser quantificado ou medido, por meio de números ou atributos;

- **Administrável:** indicando ter uma dimensão e complexidade tais que o tornem passível de ser resolvido no prazo requerido.

Além dessas características, certos cuidados devem ser tomados em relação à descrição dos problemas. Eles não devem:

- Dar qualquer indicação pré concebida de causa fundamental;
- Apresentar ou implicar tipos particulares de solução;
- Indicar culpas para o problema.

Para melhor compreensão, submeteremos um exemplo de problema à análise dos critérios citados acima.

Exemplo:

Problema: cerca de 30% das crianças de 0 a 5 anos da região norte de Minas apresentam características de subnutrição.

⇒ Específica? Sim, refere-se as crianças de 0 a 5 anos e residentes no norte de Minas Gerais

⇒ Observável? Sim, indicam características evidentes de subnutrição.

⇒ Mensurável? Sim, trata-se de 30% das crianças.

⇒ Administrável? Provavelmente sim. Pode, entretanto, englobar outros problemas requerendo desdobramento.

⇒ Contém causas? Não.

⇒ Indica solução? Não.

⇒ Aponta culpados? Não.

Pode-se concluir, diante da análise dos critérios, que esse exemplo é uma concisa descrição de problema.

A partir da identificação do problema é possível determinar a viabilidade do projeto e começar, de fato, seu planejamento.

Os capítulos seguintes descrevem de maneira detalhada o processo de planejamento de um projeto, ou seja, sua elaboração.

5. PROCESSO DE PLANEJAMENTO: ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Todos os processos de um projeto são igualmente importantes. O planejamento é revestido de uma importância estratégica: se for mal feito os outros processos pagarão um alto preço. Quando não se tem um bom planejamento é impossível iniciar um projeto, assim como se torna difícil avaliar seu progresso.

Quando se está planejando o projeto, o preparo do “Plano de Trabalho” é vital para seu sucesso.

5.1. Plano de Trabalho

O Plano de Trabalho pode ser considerado o principal documento referente à gerência do projeto propriamente dita. Trata-se de um documento descritivo que deve ser sucinto nas suas diversas seções, mas não deve deixar margens a interpretações ambíguas.

A seguir, apresentaremos uma adaptação do modelo de Plano de Ação indicado pelo professor Darci Prado, consultor da Fundação de Desenvolvimento Gerencial, e também usado por diversas empresas em todo mundo. Chamaremos esse documento de Plano de Trabalho.

De maneira genérica esse documento contém as seguintes seções: Resumo do Projeto; Detalhamento do Projeto e Considerações Estratégicas e Gerenciais. Encontra-se no anexo 2 um exemplo completo de Plano de Trabalho.

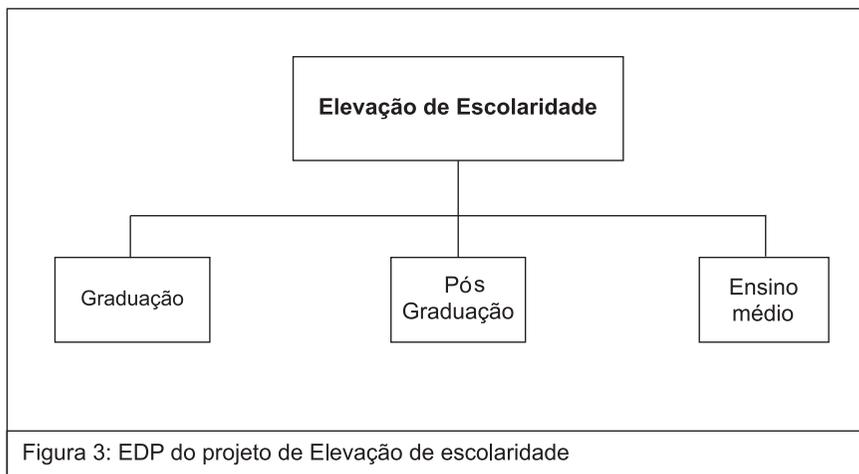
5.1.1. Resumo do Projeto

O Resumo do Projeto contém informações resumidas do projeto. Para que essa atividade seja realizada corretamente, é necessário um sólido conhecimento do produto ou serviço que será desenvolvido pelo projeto.

A Estrutura de Decomposição do Projeto (EDP) auxilia no conhecimento de suas partes e também na montagem do Diagrama de Gantt (ver ferramentas cap.8). EDP é um cronograma ou desenho no qual se apresenta a decomposição do produto ou serviço que será desenvolvido pelo projeto em suas partes constituintes. A EDP não o divide em suas fases e sim o produto concebido pelo projeto em seus subprodutos.

O uso da EDP ocorre mais intensamente na fase de planejamento do projeto. Pode-se dizer que parte do sucesso do planejamento se prende à montagem de uma correta EDP.

Exemplo: elaboração da EDP do Projeto de Elevação de Escolaridade desenvolvido pela Diretoria de Treinamento da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração.



O Resumo do Projeto contém:

- Título;
- Gerente,
- Clientes;
- Parceiros;
- Objetivo;
- Meta;
- Justificativa;
- Escopo (ver pag.11);
- EDP (Estrutura de Decomposição do Projeto),

5.1.1.1. Título

O título do projeto deve ser escolhido com cuidado, pois deve ser um nome sucinto e capaz de vender a idéia do projeto. É o marketing do projeto.

5.1.1.2. Gerente

O papel de Gerente do projeto pode ser assumido por qualquer ocupante de um cargo gerencial ou funcionário sem posição de gerência. Em geral a posição de gerente de projeto é acumulada com outras funções permanentes.

O Gerente do projeto é o profissional responsável pela determinação das tarefas quanto a execução e pela mobilização e intercomunicação de todos os recursos necessários à realização do projeto.

Para bem exercer sua função, o Gerente do projeto deve possuir os seguintes atributos:

- Conhecimento: o gerente deve conhecer bem o produto a ser desenvolvido pelo projeto. Ele deve saber o que fazer.

- Habilidade: o gerente do projeto deve saber como executar o projeto. Deve ter capacidade para fazê-lo da melhor forma possível.

- Atitude: o gerente tem que querer fazer. É preciso ter vontade, motivação para executar o projeto e convencer os colaboradores a participarem.

IMPORTANTE:
O Gerente do projeto é o principal responsável pelo projeto.



O Gerente do projeto assume os seguintes papéis:

1. Líder - da equipe e do parceiro;
2. Planejador - assegurar a preparação do projeto;
3. Organizador - prever e mobilizar os meios, especialmente as pessoas para realizar o projeto;
4. Administrador de pessoas – diretor da equipe, deve lidar com as pessoas como pessoas e não como recursos do projeto;
5. Administrador de interfaces – administrar interfaces e articular acordos, buscando soluções organizacionais e coletivas;
6. Administrador de tecnologias – envolve tarefas, responsabilidades e decisões do gerente dentro do domínio técnico do projeto.;
7. Implementador – fazer o projeto acontecer;
8. Formulador de métodos – formulação de metodologias, procedimentos, estruturas, sistemas, enfim, administração de projetos. (Esse papel não está ligado a nenhum projeto específico)

5.1.1.3 Clientes

Cada projeto deve definir seu público-alvo para receber seus benefícios. Os clientes do projeto são grupos de pessoas ou entidades que serão direta ou indiretamente beneficiados pelo alcance dos objetivos do projeto.

O cliente é o principal personagem, visto ser a razão do empreendimento. Dentre os critérios de sucesso de um projeto, certamente “cliente surpreendido” é o mais importante.

É imprescindível que o gerente de projeto identifique e compreenda seus clientes e suas respectivas necessidades para conseguir deixá-lo satisfeito. Sendo assim, além de saber quem é o cliente, deve saber o que o cliente deseja, devendo até mesmo antecipar essas necessidades para surpreendê-lo. Para isso, o gerente de projeto deve estreitar relações com seus clientes para melhor atendê-los.

A satisfação do cliente deve ser avaliada ao final do projeto (ver cap. 11) quando ocorre a avaliação de resultado. Nesse momento é importante saber se o projeto realmente agregou algum valor para o cliente.

O cliente público é o cidadão, de preferência organizado. No entanto, existem também os clientes intermediários, ou seja, servidores públicos, órgãos e unidades da Administração Pública. Sendo assim, todos os projetos da Administração Pública são voltados para melhorar a qualidade de vida do cidadão ou fornecer condições para que os servidores e órgãos o façam.

4.1.1.4. Parceiros

Organização Pública ou privada que mantém uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e co-responsabilidade.

5.1.1.5. Objetivo

O objetivo situa o benefício antevisto para o Cliente. Em termos de ação positiva, com a finalidade de servir de guia para a execução do projeto, quanto mais rápido e a menor gasto público o benefício puder estar disponível, mais eficaz terá sido o Projeto. O objetivo representa 100% do produto que será concebido pelo projeto.

Como um projeto envolve um produto ou serviço social que é *único* de alguma maneira, é necessário que se defina ou especifique adequadamente que *benefício para o cliente o projeto busca prover*. Caso contrário, não se poderá dizer se o projeto obteve sucesso ou alcançou o nível de qualidade desejado.

A princípio, o restante do projeto é elaborado a partir do objetivo. Ele determina as ações, o tempo (cronograma), os recursos, parceiros necessários para a execução do projeto. Mas também pode ocorrer (com bastante frequência) que restrições de tempo, recursos, ou a facilidade ou não de conseguir parceiros para o projeto limite o objetivo do projeto.

Um objetivo muito genérico dificulta a avaliação correta se estão caminhando para alcançar o objetivo, e tenderão a incorporar cada vez mais requisitos, aumentando o tempo, os custos ou buscando atingir padrões de qualidade fora do necessário.

O objetivo pode ser dividido quando o produto ou serviço final do projeto for decomposto em partes.

O conjunto de objetivos compõe o escopo do projeto, isto é, o que deve ou não ser feito no projeto.

Às vezes, é necessário especificar o que estará fora do escopo do projeto, isto é, ações, produtos ou padrões de qualidade que normalmente se poderia esperar fazer parte do projeto mas que, por alguma razão, se deseja excluir. Ex: “não incluirá a legislação previdenciária”.

5.1.1.6. Meta

A meta é a quantificação do objetivo. Ela deve conter a parcela do objetivo a ser executada no período planejado. A representação da Meta deverá estar referenciada por:

- Prazo para ser atingida
- Gasto correspondente.

5.1.1.7. Justificativa

A justificativa remete-se às razões pelas quais deve-se executar o projeto. Pode conter um sucinto relato das condições anteriores ao projeto, a descrição do problema ou da oportunidade.

A apresentação de dados numéricos demonstra maior qualidade na preparação da proposta do projeto e dá consistência às justificativas, aumentando as chances do projeto ser aprovado.

A inclusão de dados estatísticos coletados durante a fase inicial da elaboração do projeto e sua análise deve ser feita aqui, quando disponíveis.

O ponto principal da justificativa de um projeto são os benefícios que serão gerados aos seus clientes. Quando se tratar de clientes finais, deve-se especificar os benefícios gerados com a concepção do produto social e quando se tratar de clientes intermediários deve-se incluir os principais benefícios com a melhoria de processos e inovação de atividades permanentes.

5.1.1.8. Escopo

Escopo é a definição de tudo que o projeto irá e não irá fazer. Ele representa o limite entre o projeto e a organização, encontrando o que será significativamente alterado pelo projeto e o que não sofrerá influência alguma do projeto. O escopo identifica a abrangência do projeto.

5.1.2. Detalhamento do projeto

Essa seção do Plano de Trabalho contém informações pormenorizadas das partes quantitativas do projeto: fases, datas, recursos e custos. Aqui, utiliza-se algumas técnicas tradicionais de gerência de projetos como o diagrama de barras, o diagrama PERT, o cronograma físico financeiro, etc. (Essas técnicas estão no cap. 9 deste manual)

Nessa seção faz-se um levantamento dos seguintes itens:

- Detalhamento das fases
- Cronograma físico;
- Definição de critérios de aceitação de cumprimento de fases e encerramento do projeto;
- Necessidade de recursos;
- Cronograma Financeiro.



Deve-se tomar cuidado na definição de critérios de aceitação de cumprimento de fases para não atrasar o projeto. Portanto, deve-se evitar a colocação de metas impossíveis de serem atingidas dentro do prazo estabelecido.

5.1.2.1. Cronograma físico

Divida a duração total de seu projeto em pelo menos quatro partes e utilize o período mais adequado para cada parte (semana, quinzena, mês, trimestre, etc.)

O cronograma é o instrumento que permite a visualização da duração de cada etapa. É a distribuição das fases ao longo do tempo.

Divida a duração total de seu projeto em pelo menos quatro partes e utilize o período mais adequado para cada parte (semana, quinzena, mês, trimestre, etc.)



O cronograma financeiro inclui o valor necessário em cada parte do cronograma físico.

5.1.3. Considerações Estratégicas e Gerenciais

Essa seção é composta de comentários sobre a melhor maneira de conduzir o projeto, as normas de acompanhamento da execução, o estabelecimento de responsabilidades e o plano de treinamento necessário.

Essa seção também contém a análise de riscos e suas contramedidas e a análise dos fatores críticos de sucesso. Esses assuntos serão explicados nos capítulos 6 e 7.

Normas para o acompanhamento

As normas de acompanhamento de um projeto devem estar contidas no Plano de Trabalho. Essas normas prevêm as reuniões com a equipe executora, com o cliente (sempre que possível), e outras reuniões necessárias.

Para cada tipo de reunião deve ser especificado:

- periodicidade das reuniões;
- local e hora;
- material a ser levado para as reuniões.

No caso de reuniões com a equipe executora, os participantes devem se preparar para a reunião com as seguintes informações:

- relação das tarefas previstas para o último período
- desvios detectados
- plano para corrigir os desvios

Nessas reuniões se discutem sobre os problemas do andamento do projeto e chega-se a um consenso sobre:

- Tomada de ações corretivas
- Planejamento de tarefas para o próximo período
- Replanejamento do projeto como um todo (geralmente referente aos prazos, caso haja algum atraso – atualização do gráfico de Gantt)

Estabelecimento de responsabilidades

É muito comum que o projeto envolva mais de uma unidade da Organização. Nesse caso, seu sucesso depende também do comprometimento dos

líderes dessas unidades, uma vez que, geralmente, se faz necessário a cessão de material e/ou de pessoal para participar da execução do projeto e das reuniões que se fizerem necessário.

É interessante nesse caso firmar um acordo com gerentes das outras unidades envolvidas, contendo a assinatura desses e anexar este acordo ao Plano de Trabalho.

Plano de Treinamento

A equipe do projeto é um fator importante para o sucesso do projeto, conforme será visto no cap. 7. O treinamento da equipe é um caminho bastante eficaz para o aumento da competência da equipe, tornando-a mais apta a executar determinado projeto.

Uma sugestão para se elaborar um Plano de Treinamento é

- Analisar a EDP do projeto para verificação dos produtos que esse projeto irá conceber.
- Elaborar uma matriz de necessidade de conhecimento para cada produto.
- Verificar entre os membros que executarão o projeto, os que possuem os conhecimentos necessários. Para realizar a análise da equipe, incluir os participantes em um dos níveis abaixo, de acordo com o grau de conhecimento de cada um.
 - 1 - Não possui conhecimento e necessita de treinamento,
 - 2 - Possui o conhecimento em nível médio,
 - 3 - Possui alto conhecimento e pode ser um consultor interno ou fornecer treinamento.

6. ANÁLISE DE RISCOS

A origem do Projeto está na decisão de Governo ao conceber um Produto Social novo ou de implementar a qualidade dos Produtos Sociais supridos pelo Estado. Desenvolver Projetos é fundamentalmente diferente da execução de atividades permanentes, visto que se está constantemente enfrentando situações inusitadas e um futuro de alguma incerteza.

Os prazos e gastos reais de um projeto podem se desviar tanto do planejado chegando quase a desafiar o processo lógico e técnico de planejamento. Planejar é preparar. Quanto mais persistir o ambiente de incertezas maior é a necessidade de preservar os objetivos originais antevistos pelo planejamento do Projeto.

Risco é uma quantificação das conseqüências que poderão ser advindas caso o Projeto se atrase ou ultrapasse o orçamento ou tenha problemas técnicos. Preferencialmente, o prazo deve estar em sintonia com a duração do Governo e os gastos nos limites da disponibilidade de recursos financeiros garantidos.

Nem sempre a existência de um planejamento eficaz de prazos, recursos, custos e qualidade é suficiente para o sucesso de um Projeto. Muitas vezes fatores externos podem ter influência decisiva no sucesso ou fracasso.

Antes de iniciar um Projeto, é importante analisar se existem riscos. Quando o risco é previsto, pode-se planejar ações de contingência para preveni-lo e até desaconselhar o seu desenvolvimento.

Principais fontes de riscos para o desenvolvimento de Projetos na Administração Pública:

1. Risco proveniente do grau de legitimidade da demanda pelo Cliente – Cidadão Organizado. A probabilidade de um Projeto ser adotado por um novo Governo é função direta da legitimidade preservada pelo Cliente – fonte dos votos que legitimam o protagonismo do Governo.

2. Risco proveniente do atraso no prazo de Execução. É considerado risco quando ultrapassa o período de Governo.

3. Risco proveniente de se tentar resolver um grande problema de uma só vez. Significa desconhecer o Método de Decartes, em síntese: dividir um grande problema em um conjunto de pequenos problemas e resolver primeiro os mais fáceis. A viabilidade de um Projeto depende muito de alcançar pequenas vitórias. Minas tem um território equivalente ao da França e uma economia aproximadamente do tamanho do Chile. Para aprimorar um Estado é preciso mais que um período de Governo. Deve se considerar o Projeto como “uma boa semente” e sua aplicabilidade em um habitat piloto, antes da generalização para todo o território do Estado.

4. Risco proveniente da divulgação do projeto. É a ferramenta para manter o Cliente informado e compromissado com os resultados previstos.

5. Risco proveniente do grau de atitude do Gerente. É a principal condição para o desenvolvimento do Projeto. O Gerente deve reunir o Conhecimento (saber o que fazer), a Habilidade (saber como fazer) e a Atitude (querer fazer). Conhecimento e Habilidade podem ser agregados por uma boa Equipe. A Atitude é do Gerente.

6. Risco proveniente da não disponibilidade de recursos financeiros. É sabido que o governo, já há algum tempo, dispõe de recursos financeiros limitados para implementar e manter em curso seus projetos. No entanto, a falta de recursos do tesouro não deve ser utilizada como obstáculo intransponível. A criatividade na busca de parceiros e financiadores externos é essencial num contexto no qual o escasso orçamento do governo pode tornar-se um empecilho.

7. Riscos provenientes do grau de comprometimento da alta administração. É necessário que o Projeto esteja em sintonia com as prioridades do Governo.

8. Riscos provenientes das interfaces com outros projetos.

9. Riscos provenientes de fornecedores.

10. Riscos provenientes do grau de autoridade delegada ao Gerente do Projeto. Quanto maior autonomia maior será a capacidade do Gerente de solucionar obstáculos e situações de incerteza. O Gerente do Projeto pode ser comparado a um cavaleiro que dispõe da rédea esquerda – representada pelo cronograma financeiro e da rédea direita – representada pelo cronograma físico. Mesmo que o cavalo ande em curva, não poderá perder o rumo.

11. Risco proveniente da Priorização. Pela Lei de Pareto, as ocorrências mais importantes tendem a se concentrar em um número menor de eventos. A Lei dos 80/20 ou ABC diz que atuando em 20% das causas dos problemas, provavelmente serão solucionados 80% desses, ou seja um número pequeno de causas gera a maioria dos seus problemas. Deve se tratar com mais atenção o que é mais importante, como base para a otimização dos gastos e dos prazos de execução previstos.

12. Risco proveniente do grau de competência da equipe executora.

Os riscos podem ser baixos e altos.

| PLANO DE AÇÃO PARA CONTRAMEDIDAS | | | |
|---|--------------------|-------|-------------|
| FONTES DE RISCO | CONTRAMEDIDA | RESP. | DATA LIMITE |
| Falta de competência equipe do projeto | Treinamento equipe | Jão | 05/07/01 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Risco baixo: Expectativa de atrasos e excesso de gastos normais. Prejuízo baixo ou insignificante.

Risco alto: Expectativa de atrasos e excessos de gastos inaceitáveis. Chance de o projeto ser abortado.

Para identificação dos riscos de um projeto pode-se elaborar um quadro de risco conforme o sugerido:

| QUADRO DE RISCOS | | |
|------------------|---------------|------|
| RISCO | CLASSIFICAÇÃO | |
| | Baixo | Alto |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |

Finalizando o levantamento dos riscos, tenta-se encontrar as contramedidas capazes de neutralizar os efeitos dos riscos levantados.

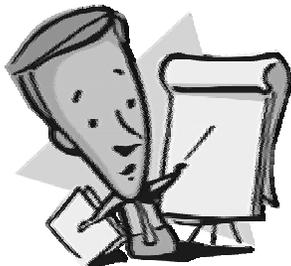
Contramedidas são as ações que devem ser realizadas com o objetivo de neutralizar os riscos identificados.

6.1. Neutralizando os riscos

Todas as contramedidas levantadas devem fazer parte de um plano de ação das Contramedidas. O documento correspondente deve conter:

- Nome da contramedida
- Responsável
- Data limite para ser executada

Para o planejamento de um Plano de contramedidas adequado sugerimos o preenchimento do quadro abaixo:



É muito importante escolher corretamente o gerente do projeto, pois o bom gerente saberá medir os riscos e aceitar desafios.

7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Sucesso: Satisfação do cliente com o resultado obtido.

Um projeto pode ser considerado bem sucedido quando foi desenvolvido:

- no prazo previsto;
- no orçamento previsto;
- dentro das especificações técnicas e qualidade previstas;
- de forma que o cliente/usuário ficou satisfeito com o produto/serviço recebido;
- obtendo-se um produto social que é usado em sua totalidade.

Chamamos de Fatores críticos de sucesso uma lista de itens que devem ser observadas durante o planejamento e execução de um projeto para que o sucesso possa ser alcançado.

Existem cinco itens que aparecem com mais freqüência nessas listas. São eles:

- Gerência competente;
- Equipe competente;
- Planejamento e controle adequados;
- Inexistência ou neutralização antecipada de itens de alto risco;
- Atenção especial às ferramentas gerenciais mais estratégicas.

No anexo 3 se encontra um quadro detalhado dos fatores críticos de sucesso que facilita a análise desses em cada projeto.

7.1. Gerente do Projeto

O Gerente do projeto é o principal responsável pelo projeto. Essa responsabilidade não deve ser dividida com outra pessoa e o gerente deve ter competência (habilidade para “tocar” projetos, experiência, treinamento e tempo disponível) para a empreitada. Esse é o item mais importante da lista.

7.2. Equipe competente

Uma equipe competente dará ao gerente a segurança de que o produto/serviço será desenvolvido dentro dos parâmetros de qualidade e ele poderá gastar mais tempo com a gerência do trabalho do que com a gerência do produto em si. Esse aspecto é crucial em grandes projetos, visto que existe uma maior necessidade de o gerente consumir o seu tempo com questões como prazos, custos, compras, recebimento de material e problemas relacionados com o pessoal, ou seja, gerência específica do trabalho.

7.3. Planejamento e Controle adequados

O Planejamento e controle do projeto deve ser total e integrado. Isso significa a existência do planejamento, o seu conhecimento pela equipe e a procura obstinada do cumprimento das metas.

Existem dois focos no planejamento: produto/serviço e o planejamento do projeto em si. O planejamento do produto aborda desde pesquisa de mercado até recomendações sobre a produção. Já o planejamento do projeto é consolidado pelo Plano de Trabalho.

Na etapa do detalhamento do Plano do Trabalho são usadas as ferramentas quantitativas para determinar prazos, recursos e custos e, posteriormente, na etapa de execução para permitir o controle do projeto. As ferramentas mais utilizadas são as seguintes:

- Cronograma de Barras ou de Gantt
- Quadro 4Q1POC
- Cronograma físico financeiro

Todas essas ferramentas serão descritas no capítulo a seguir.

O controle da execução do projeto se baseia fundamentalmente em fazer cumprir rigorosamente as metas e as etapas, no que se refere a prazos, custos, qualidade, moral e segurança.

7.4. Inexistência de itens de alto risco

Para o projeto ser executado com sucesso é preciso a inexistência de itens de alto risco ou, caso existam, que sejam estabelecidas as contramedidas para anulá-los e que sua aplicação ocorra em prazos que não comprometam o projeto. “Não se pode continuar um projeto para o qual não existe a possibilidade de se eliminar um item de alto risco (sendo que alto risco significa a possibilidade de atrasos e custos inaceitáveis)” (PRADO; 98).

7.5. Atenção especial às ferramentas gerenciais mais estratégicas

Projetos diferentes necessitam de estratégias diferentes, pois são executados de maneiras diferentes, com ferramentas gerenciais diferentes.

O Plano de trabalho é preparado pelo gerente do projeto para seu uso exclusivo, mas partes desse documento geralmente devem ser divulgadas. Segue aqui a sugestão de algumas partes que não devem ser divulgadas:

- Análise de Risco e Contramedidas;
- Estratégia de Execução (uso das etapas /fases genéricas, quebra das etapas em subprojetos);
- Checagem de fatores críticos de sucesso;
- Cronograma físico–financeiro.

8. FERRAMENTAS GERENCIAIS

Existem várias ferramentas gerenciais criadas com o objetivo de auxiliar a elaboração e o acompanhamento do projeto, no caso desse ser único, e priorização e avaliação de projetos, quando nos deparamos com muitos projetos.

Vamos descrever as ferramentas mais simples, embora existam várias outras também muito utilizadas em gerenciamento de projetos.

8.1. Acompanhamento de projetos

Diversas técnicas foram desenvolvidas com o objetivo de planejar e controlar projetos de modo que o prazo e custos estimados fossem obedecidos. Todas essas técnicas se fundamentam na decomposição do projeto em atividades e na interligação das atividades segundo a seqüência de execução, formando uma malha ou uma rede.

Um projeto, do ponto de vista dos aspectos quantitativos, pode ser analisado em três grandes pastes: tempo (prazos), recursos e custos.

O aspecto quantitativo de um projeto mais controlado é a análise do tempo. A análise do tempo se preocupa com a decomposição do projeto em fases (ou tarefas) e com a interligação delas.

Serão descritos os métodos: Brainstorming, quadro 4Q1POC, gráfico de Gantt, cronograma físico e financeiro.

- Brainstorming (Tempestade de Idéias)

O termo *Brainstorming* significa, literalmente, tempestade cerebral ou chuva de idéias.

É uma técnica usada basicamente para maximizar a geração de idéias provenientes de um grupo de pessoas. Essas idéias são geralmente relacionadas com as causas ou soluções de um problema, ou ainda, direcionadas para a criação de novos produtos ou inovações. O *Brainstorming* consiste em se estimular e coletar idéias dos participantes da reunião de *Brainstorming*, um por vez e continuamente, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem todas as possibilidades.

Uma sessão de *Brainstorming* pode durar desde alguns minutos até várias horas, consoante as pessoas e a dificuldade do tema. Em regra, as reuniões não costumam ultrapassar os 30 minutos. Além de zelar para que todos os participantes (geralmente entre 6 e 12 pessoas) cumpram as regras, o líder da sessão deve manter um ambiente relaxante e propício à geração de novas idéias. Nessa prática a quantidade de idéias vale mais que a qualidade das mesmas. O objetivo é recolher o maior número possível de sugestões.



Idéia é matéria preciosa no trabalho. A idéia vem da criatividade e da liberdade de pensar e falar.

Valorize, proteja e reconheça as idéias de sua equipe.

Existem algumas regras básicas para a realização do *Brainstorming*, ou seja para estimulação da criatividade em grupo. São elas:

1. O grupo deve estar bem a vontade;
2. Todos participantes devem se ver;
3. O líder do grupo deve apresentar o tema;

4. Iniciar o processo passando a palavra um a um, mantendo o ritmo e fazendo rodadas completas;
5. Qualquer idéia vale; idéias, as vezes absurdas, podem estimular novas idéias;
6. Ninguém deve criticar a idéia do outro;
7. Não há necessidade de detalhar as idéias. Apenas defini-las;
8. Anotar todas as idéias;
9. Não tendo idéias, o participante deve dizer “passo”;
10. Encerrar quando se esgotarem as idéias.

Ao final da reunião, espera-se que o tema tratado esteja definido, bem como iniciado o delineamento das estratégias de ação para obtenção dos resultados.

Quais as vantagens e desvantagens dessa técnica?

O uso dessa ferramenta ajuda aos participantes vencer suas limitações em termos de inovação e criatividade, favorecendo o aparecimento de soluções. É uma técnica muito simples.

Do ponto de vista organizacional também apresenta vantagens visto que o *Brainstorming* não exclui ninguém, todos os participantes têm as mesmas oportunidades de apresentarem suas idéias. Vale de tudo, até mesmo as propostas mais absurdas. Além disso, todas as idéias pertencem ao grupo: se um dos membros sugerir algo, todos devem se sentir livres para adaptar aquela idéia, pois deve-se registrar apenas as idéias e não os autores.

• Quadro 4Q1POC

O quadro 4Q1POC é muito utilizado em projetos simples, de curta duração e com poucas pessoas.

As informações são obtidas ao se responder de maneira completa às questões do quadro abaixo:

| O QUE | QUEM | QUANDO | QUANTO | PORQUE | ONDE | COMO |
|-------|------|--------|--------|--------|------|------|
| | | | | | | |

O que – descrição da tarefa de determinada fase

Quem – nome do responsável pela realização da tarefa

Quando – prazo em que a tarefa deve ser realizada, data de início e de término

Quanto – custo necessário

Porque – descrição do motivo da realização da tarefa

Onde – local onde a tarefa deve ser realizada

Como - maneira exata de se realizar tal tarefa

- Quais as vantagens e desvantagens deste método?

A vantagem do quadro 4Q1POC é sua objetividade e além do mais é um método de fácil entendimento, que elimina as possíveis ambigüidades. Muito utilizado para designação de tarefas. A desvantagem é que essa ferramenta não é aconselhável para projetos muito extensos, pois nesse caso fica inviável descrever todas as atividades do projeto de forma tão detalhada.



Exemplo: Projeto de curso de especialização para os funcionários da Secretaria.

Tarefa 1- levantamento de funcionários interessados em participar do curso.

| O QUE | QUEM | QUANDO | QUANTO | PORQUE | ONDE | COMO |
|-------------------------|-------|----------------|-------------------|---|-------|-------------------------|
| Levantamento de demanda | Júlia | 2 a 30 de maio | Custo inexistente | Dimensionar o projeto e dar início as negociações | SERHA | Por meio de entrevistas |

Tarefa 2- Busca de parcerias

| O QUE | QUEM | QUANDO | QUANTO | PORQUE | ONDE | COMO |
|--------------------|-------|------------------|-------------------|---|-----------|---|
| Busca de parcerias | Júlia | 01 a 25 de junho | Custo inexistente | Para tentar reduzir o custo dos cursos para a SERHA | FJP e SEE | Negociações de mestrado e especialização na FJP |

• Gráfico de Gantt (Diagrama de barras)

O gráfico de Gantt é uma das ferramentas mais difundidas mundialmente, pois é o cronograma físico do projeto. Para a elaboração do gráfico de Gantt é necessário que se tenha um bom conhecimento do projeto, de suas atividades, interdependência entre elas e os recursos disponíveis.

Para elaboração do gráfico de Gantt, deve-se:

- Levantar todas as tarefas necessárias para a realização do projeto com suas respectivas durações.

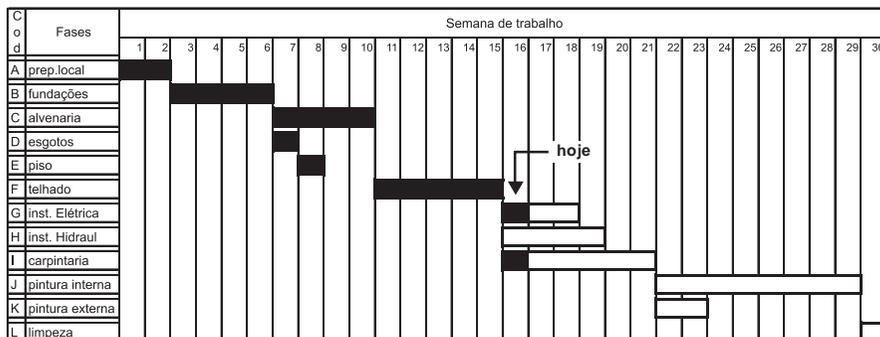
- Ordenar as atividades, ou seja, estabelecer uma seqüência entre elas, mostrando o que se faz em cada momento.

Utilizaremos como exemplo a construção de uma pequena casa residencial. A seguir serão descritas as fases:

| Cod. | Descrição das fases | Duração (semanas) |
|------|---|-------------------|
| A | Preparo do local | 2 |
| B | Fundações | 4 |
| C | Alvenaria (paredes, muros, reboco, etc.) | 4 |
| D | Esgotos | 1 |
| E | Telhado (laje do teto, estrutura, caixa d'água, telhas) | 5 |
| F | Piso (compactação, laje) | 1 |
| G | Instalações elétricas | 3 |
| H | Instalações hidráulicas | 4 |
| I | Carpintaria (janelas, portas, tacos) | 6 |
| J | Pintura interna | 8 |
| K | Pintura externa | 2 |
| L | Limpeza | 1 |

Montagem do gráfico de Gantt

Para a montagem do gráfico de Gantt deve-se construir uma tabela onde as fases do projeto e seus respectivos códigos devem ser colocados na posição vertical, na horizontal devem ser colocados a duração de cada atividade, geralmente em número de semanas. Na frente de cada atividade constrói-se uma barra que terá o tamanho correspondente às semanas de sua duração.

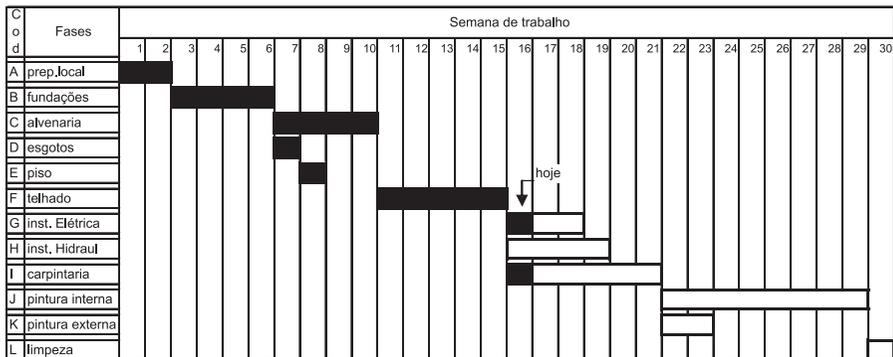


Acompanhamento do projeto com o gráfico de Gantt

- As barras vão sendo coloridas, conforme as tarefas vão sendo realizadas. Ou constrói-se outra abaixo na barra referente ao planejamento.

- Atrasos ou adiantamentos na execução de uma determinada tarefa implicam redesenhar todas as barras correspondentes às tarefas sucessoras impactadas pelas referidas anomalias.

Por exemplo, continuando o exemplo da construção da casa podemos perceber no gráfico abaixo que foram cumpridas conforme o planejado as atividades de A a F. e no final da 16ª semana observa-se que a tarefa H não teve execução conforme o planejado, uma vez que essa ainda não foi iniciada.



- Quais são as vantagens e desvantagens desta técnica?

A vantagem do gráfico de Gantt é sua excelente comunicação visual. Por isso é tão utilizado. Essa técnica é de fácil entendimento, visualização de atrasos com facilidade e escala de tempo bem definida.

A desvantagem desta técnica é que este gráfico não mostra de forma clara as interdependências entre as atividades. Caso ocorra atraso em uma das atividades o gráfico não possui informação suficiente para saber se todas as atividades sucessoras dependem da que está atrasada.



Voltando ao exemplo da construção da casa, se a atividade H não tiver a execução conforme o planejado, o gráfico de Gantt não dispõe de informações que permitam tomar a decisão de que todas as outras atividades devem atrasar por causa das instalações hidráulicas ou não. Por exemplo, a atividade K não depende da conclusão da atividade H.

| Fases | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez |
|------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|
| preparar terreno | 1 | | | | | | | | | | | |
| fundações | 4 | 1 | | | | | | | | | | |
| alvenaria | | 4.8 | 5.3 | 5.8 | 4.3 | | | | | | | |
| esgotos | | 2.8 | 0.2 | | | | | | | | | |
| telhado | | | | | 1.6 | 8.4 | | | | | | |
| piso | | | 4.3 | 4.9 | 4.5 | | | | | | | |
| inst. Elétrica | | | | | | 0.2 | 4.6 | 3.2 | | | | |
| inst. Hidráulica | | | | | | 0.2 | 4.2 | 3.6 | 2 | | | |
| marcos | | | | | | 0.2 | | | | | | |
| reboco | | | | | | | 0.3 | | | | | |
| portas/janelas | | | | | | | | 1.5 | 6.5 | 6.6 | | |
| pintura interna | | | | | | | | | | | 5.7 | 0.3 |
| pintura externa | | | | | | | | | | | 3.8 | 0.2 |
| limpeza | | | | | | | | | | | | 1 |
| total mensal | 5 | 8.6 | 9.8 | 10.7 | 10.4 | 9 | 9.1 | 8.3 | 8.5 | 6.6 | 9.5 | 1.5 |
| total acumulado | 5 | 13.6 | 23.4 | 34.1 | 44.5 | 53.5 | 62.6 | 70.9 | 79.4 | 86 | 95.5 | 97 |

• Cronograma físico – financeiro

O levantamento do custos das atividades é feito com base nos recursos, anteriormente levantado, os quais, por sua vez, se baseiam nas listas de atividades.

O cronograma físico - financeiro é um cronograma em formato de tabela, no qual os gastos mensais são incluídos em cada fase.

- Quais as vantagens e desvantagens desta ferramenta?

Essa ferramenta é muito utilizada por representar a junção do diagrama de barras com as necessidades financeiras do projeto. Não apresenta desvantagens, pois mostra o projeto em relação aos seus prazos e custos.

8.2. Priorização e avaliação de projetos

Quando se trata de gerência de muitos projetos é indicado o uso de ferramentas para avaliá-los e ordená-los de acordo com a prioridade da organização.

É preciso saber escolher entre muitos projetos aquele que é mais conveniente para a organização.

Para auxiliar na análise de priorização de projetos, será apresentado a seguir o método GUT.

• Método GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Esse método consiste em atribuir notas de 1 a 5 para alguns critérios determinados. Esses critérios serão escolhidos considerando, como o próprio nome indica, a gravidade, a urgência e as tendências da organização.

Utilizaremos alguns dos critérios apontados pela “Gestão do Programa de Qualidade no Serviço Público 2000”. São eles:

- A. Maior impacto nos resultados do desempenho institucional
- B. Maior importância para o usuário
- C. Menor custo de implantação (menor utilização de recursos)

D. Menor prazo de implantação

E. Atividades finalísticas

Após atribuir notas de 1 a 5 para cada critério específico em cada projeto, somam-se todas as notas e aquele que apresentar maior pontuação, será selecionado como prioritário.

Exemplo:

| Proj./ Crit. | A | B | C | D | E | TOTAL |
|--------------|---|---|---|---|---|-------|
| X | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 15 |
| Y | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 9 |
| Z | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 21 |
| M | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 12 |

Analisando o quadro acima, o projeto Z seria escolhido como prioritário da organização. Em seguida seriam escolhidos os projetos X, M, Y respectivamente.

9. PROCESSO DE EXECUÇÃO E CONTROLE

A essência da execução é realizar os planos para atingir o resultado esperado. A execução de qualquer projeto ou fase envolve atividade física ou intelectual para alcançar a meta proposta.

Uma vez iniciado o projeto, inicia-se também seu acompanhamento e controle. Sendo assim, os processos de execução e controle andam juntos

É fundamental ressaltar que a execução de todas as tarefas previstas materializa o planejamento do projeto e, portanto, todas as falhas ocorridas em processos anteriores podem ficar evidentes durante a execução.

A divulgação é parte integrante da execução do projeto. É primordial que o projeto seja divulgado de forma adequada, principalmente no setor público. A legitimidade e o comprometimento do cliente só existirão quando ele tiver conhecimento do projeto. A forma da divulgação pode variar de projeto para projeto. O projeto pode ser divulgado em partes ou em sua totalidade.

Quando se termina a execução de cada fase do projeto deve-se avaliar os resultados obtidos e compará-los com os resultados previstos no Plano de Trabalho.

Caso ocorra algum desvio durante a avaliação dos resultados, deve-se verificar se o problema é propriamente de execução ou de planejamento. Se for somente de execução é necessário que o trabalho seja realizado novamente - retrabalho.

Se o resultado negativo não consistir em falha na execução do trabalho, provavelmente a falha está no planejamento, devendo esse ser reavaliado.

“Controlar consiste em acompanhar a execução de alguma ação e compará-la com a intenção ou ação planejada.” (MAXIMIANO: 1997)

Também controlamos quando estamos assegurando o alcance do objetivo proposto ou a preservação de um padrão de qualidade.

O processo de controle é também chamado monitoramento, pois além de assegurar a realização do objetivo, esse processo busca identificar a necessidade de modificação na ação ou resultado esperado. Essas modificações sugerem ações corretivas sempre que necessário.

Uma das principais formas de controle são as reuniões periódicas de coordenação do projeto. Nessas reuniões pode-se ter informações precisas sobre o andamento do projeto e as dificuldades de execução.

10. PROCESSO DE ENCERRAMENTO

O processo de encerramento do projeto compreende as seguintes ações:

- entrega do produto;

- avaliação do projeto pelo cliente;
- avaliação do projeto pela equipe executora.

Ao finalizar a execução do projeto ocorre a entrega do produto por ele concebido. Todos os produtos definidos dentro do escopo do projeto devem ser apresentados e avaliados positivamente para que esse possa ser considerado bem sucedido. Assim, quando todos os critérios de aceitação de fases e do projeto são verificados, tem-se o encerramento do projeto.

No processo será avaliado o desempenho do projeto e a satisfação do cliente. Esse desempenho é a comparação entre o planejado e o realizado relativamente ao atingimento das metas.

É preciso diferenciar a avaliação que ocorre durante o processo de controle da avaliação daquela que ocorre no final do projeto. No processo de controle, todo projeto passa por diversas avaliações ao longo do ciclo de vida com o intuito de fazer o projeto “caminhar” conforme o planejado.

Já no final do projeto, no processo de encerramento, a avaliação apresenta um objetivo maior, tem por finalidade dar *feedback* para a administração, além de seu caráter educacional. Essa avaliação final procura determinar se o problema original foi resolvido, se novos projetos são necessários e quais lições foram aprendidas.

O processo de encerramento busca avaliar se o resultado obtido pelo projeto está em conformidade com o previsto em suas definições, ou seja, em seu Plano de Trabalho.



Nesse momento de encerramento deve -se reunir todos os envolvidos para discutir as falhas cometidas durante o projeto, caso elas tenham ocorrido. Essas falhas são discutidas com o objetivo de possibilitar o aprendizado, para que, em projetos futuros, elas não voltem a ocorrer.

Vale ressaltar que a avaliação do projeto pela equipe executora não deve ter caráter punitivo, visto que poderia causar mais problemas e conflitos do que gerar soluções.

No encerramento do projeto também deve-se juntar todos os documentos do projeto e arquivá-los em uma pasta: o Plano de Trabalho, a discussão das falhas, a avaliação de resultado, contratos, enfim, todos os documentos existentes referentes ao projeto.

No anexo 4 se encontra a sugestão de um modelo de relatório de avaliação de resultado que deve ser preenchido quando do encerramento do projeto. Esse modelo é muito simples e de utilização fácil e direta. Deve ser preenchido pelo gerente do projeto. Esse procedimento poderá ser de grande utilidade em projetos futuros.

No processo de encerramento é imprescindível que ocorra a avaliação do projeto pelo cliente. Essa avaliação visa a obter informações referentes a satisfação do cliente. É preciso saber se o produto social concebido pelo projeto supriu as necessidades do cliente.

Pesquisas, questionários, grupos de discussão e entrevistas com os clientes são métodos usualmente utilizados para obtenção de informações referentes a satisfação/insatisfação do cliente.

A avaliação de satisfação pode incluir tanto escalas numéricas de graduação, quanto escalas descritivas. Uma avaliação eficaz fornece informações confiáveis sobre o cliente.

Nessa avaliação é importante ressaltar alguns pontos:

- o cliente ficou realmente satisfeito com o produto que lhe foi oferecido;
- O produto concebido pelo projeto é utilizado em sua totalidade pelo cliente?
- O cliente foi consultado antes do projeto para validar a justificativa da existência do mesmo?
- O canal de comunicação utilizado pela equipe do projeto foi eficaz?
- Dar ao cliente sempre espaço para que ele dê sugestões e reclamações sobre o produto oferecido.

Espera-se que essa avaliação seja realizada de forma estruturada e contínua em todos os projetos e que sirva para aproximar cada vez mais cliente/Estado. No anexo 5 se encontra uma sugestão de formulário para essa avaliação.

11. “GERÊNCIA DE PROJETOS” NAS ORGANIZAÇÕES

O sucesso do projeto de implantação do gerenciamento de projetos em uma organização depende da interação de alguns elementos vitais para o processo. (ver figura 5)

Os elementos são os seguintes:

- Comprometimento e apoio explícito da Alta Administração;
- Existência de gerentes de projetos experientes, hábeis e bem treinados;
- Existência de um Escritório de Projetos;
- Uma metodologia na qual os processos se apoiam;
- Ferramentas de planejamento e controle.

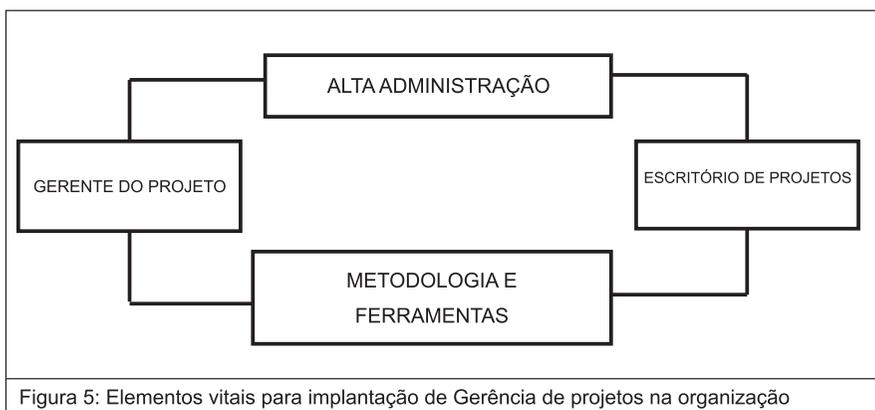


Figura 5: Elementos vitais para implantação de Gerência de projetos na organização

Esses itens são os alicerces necessários para a implantação efetiva da gerência de projetos na organização.

“Implantar uma estrutura de gerenciamento de projetos na organização não significa que toda a organização vai funcionar segundo os preceitos desta ciência. Esta forma pode conviver pacificamente com a forma organizacional tradicional já existente na organização”. (PRADO; 98)

Escritório de Projetos (Project Management Office- PMO)

O Escritório de Projetos é um dos aspectos organizacionais de gerenciamento de projetos que vem recebendo muita atenção ultimamente. O

escritório simplifica, facilita e otimiza o gerenciamento de projetos a um custo muito baixo.

Esta modalidade organizacional é muito pertinente em empresas tradicionais que utilizam a estrutura hierárquica funcional ou matricial fraca e nas quais o gerente do projeto tem pouca ou nenhuma autoridade. O escritório de projetos neste cenário representa uma forma criativa de se obter mais agilidade e qualidade na condução de projetos.

Em síntese, o Escritório de Projetos é um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho. Sua função engloba uma metodologia de gerenciamento de projetos, com a criação e manutenção de regulamentos, auditoria, garantia da qualidade dos projetos, gerência à vista, etc.

Funções do PMO:

a) Assessoria à alta administração

- Assessorar a alta administração;
- Avaliar o desempenho dos gerentes dos projetos;
- Fornecer informações resumidas à alta administração sobre o andamento dos projetos, escolha dos gerentes de projetos, etc.

b) Assessoria aos gerentes do projeto

- Assessorar o gerente do projeto;
- Participar dos eventos de lançamento de novos projetos;
- Participar, junto com o gerente do projeto, das reuniões de avaliação inicial de risco e dos fatores críticos de sucesso, bem como do acompanhamento desses itens;
- Participar, junto com o gerente do projeto, das avaliações de desempenho do projeto e do encerramento do mesmo (elaboração de documentação do histórico do projeto);

c) Padronização

- Padronizar (regulamentar) procedimentos e documentos;
- Escolher ferramentas;
- Escolher os *software* que serão utilizados pela empresa.

d) Treinamento

O escritório de projetos deve proporcionar o treinamento a toda a empresa no uso dos recursos de informática como no uso da metodologia. O treinamento pode ser ministrado por profissionais externos.

e) Auditoria

- Efetuar fiscalização e auditoria dos projetos tocados pelos gerentes de projetos;
- Efetuar auditoria dos documentos produzidos (propostas, etc.).

f) Envolvimento com outros setores da organização

O escritório deve se envolver com os outros setores da organização tanto para obter serviços como para influenciar no sentido de agilizar ou resolver conflitos que afetam os projetos (por exemplo agilizar a compra de determinado material para um projeto prioritário).

g) Garantia da qualidade do projeto

Os planos de trabalho de cada projeto devem ser analisados para verificar se foram confeccionados conforme os padrões estabelecidos, se existe ligação clara entre a meta do projeto e seu escopo, se as revisões estão sendo realizadas conforme o planejado, etc.

O exercício da garantia de qualidade do projeto é permanente.

h) Suporte na elaboração de propostas

A elaboração de uma boa proposta pode estar diretamente ligada com a obtenção de uma verba, uma licitação eficaz, imagem da organização, minimização de riscos, etc.

i) Guardiã das “ Melhores práticas”

Criação de uma coleção das melhores práticas de gerenciamento de projetos na empresa. Estas práticas podem alterar os regulamentos e padrões da empresa e podem ser utilizadas para influenciar o planejamento e controle de futuros projetos.

j) Emissão de relatórios

O escritório de projetos pode se incumbir de elaborar relatórios e gráficos tais como:

- Desdobramento de metas;
- Situação de progresso dos projetos;
- Desempenho de execução dos projetos;
- Projeções e tendências.

l) Criação e manutenção da “sala do PMO”

Neta sala ficam os membros do PMO e é praticada a gerência a vista. Fica neste local também toda a documentação relativa ao gerenciamento de projetos da organização: regulamentos, melhores práticas, histórico de projetos, etc.

m) Gerência à vista

A gerência a vista é praticada para mostrar graficamente a evolução dos projetos. Os gráficos são confeccionados conforme padrões pré estabelecidos.

n) Comunicações

Enviar a todos os interessados as informações adequadas assim como verificar se as informações distribuídas estão atingindo seu objetivo. Envolve a distribuição das atas de reuniões, de memorandos, confecção de relatórios anuais, “jornalinhos”, etc.

o) Participação da definição de estratégias da organização

O coordenador do Escritório de Projetos deve estar presente quando forem definidas as estratégias e o plano de ação da organização. Sua participação deve ser efetiva, uma vez que ele é o responsável pela priorização e inclusão de novos projetos na organização

Membros do PMO:

Cada uma das funções abaixo podem ser exercidas por uma ou mais pessoas, dependendo do porte que o Escritório do Projeto terá na organização.

7.1 Coordenador

Esse membro deve se relacionar tanto com a alta administração, fornecendo-lhe informações sobre todos os projetos sob sua responsabilidade, como com gerentes de departamentos ou de diretorias, nas quais os projetos são executados. Ele deve participar da formulação da estratégia anual da empresa e do desenvolvimento do Plano de Ação Anual.

7.2 Especialista no negócio e na metodologia de Gerenciamento de projetos

Esse profissional tem a missão de acompanhar e avaliar a execução dos projetos, emitir relatórios, criar regulamentos (padronização), avaliar propostas efetuar a garantia da qualidade dos projetos, gerência à vista, etc. Deve conhecer a metodologia de gerenciamento de projetos e os *softwares* utilizados.

Especialista em *software*

A missão desse especialista é prestar consultoria, assessoria e treinamento a toda empresa e também aos outros membros do Escritório de Projetos.

7.3 Outros

Com o crescimento do Escritório de Projetos é possível agregar pessoas que sejam especialistas em assuntos complementares como O&M, engenharia de *software*, comunicações, e também pessoas de funções administrativas, como uma secretária por exemplo

Como montar um PMO

O PMO deve ser criado por uma ato formal da alta administração, do qual conte a composição, o modo de operar, autoridade de seu coordenador. Nesse momento levanta-se as seguintes questões:

- Onde ele deve se posicionar no organograma da organização?
- Qual será seu porte?
- Quais as etapas a serem cumpridas?

Quanto ao porte do PMO deve ser considerado a quantidade de projetos tocados simultaneamente pela organização, a complexidade de cada projeto e a necessidade de apoio demandada por eles, a localização geográfica dos projetos (necessidade de efetuar viagens ou não).

O menor escritório de projetos é formado por duas pessoas: um especialista em *software* de gerenciamento de projetos e um especialista no negócio e no uso de uma metodologia para gerenciamento de projetos. Quando a organização é de pequeno porte, este escritório pode ser virtual e ter seus profissionais emprestados, em tempo parcial, de outros departamentos.

Etapas para implantação do PMO

Geralmente a situação que antecede a criação do PMO apresenta os seguintes problemas:

- projetos executados com atrasos;
- projetos que não atendem as expectativas do cliente;
- falta de padronização;
- as lições aprendidas não são documentadas;

- tarefas de suporte ao projeto ficam subdimensionadas (gerente sobrecarregado).

7.3.1 A implementação do PMO se dará por quatro estágios:

- 1 - Criação (padronização);
- 2 - Operação (acompanhamento controle de projetos);
- 3 - Realimentação (foco em melhoria contínua);
- 4 - Alinhamento com a estratégia da organização.

1. Criação

Primeiramente a idéia do PMO deve ser comprada pela alta administração.

Nesse estágio se define seu porte e sua área de atuação e em seguida é montada a equipe. Define-se também a localização do PMO, infraestrutura, papéis e responsáveis, escopo do PMO, metodologia, técnicas e ferramentas utilizadas.

Recomenda-se também que sejam dadas palestras para aqueles setores que serão impactados por sua atuação. Dessa forma, pretende-se diminuir a resistência quanto a existência dessa estrutura, pois todos terão receio de ser controlados pelo PMO. Deve ficar bem claro que a maior função de PMO é de apoio e acompanhamento aos projetos e não de auditoria.

Neste momento é necessário dar grande suporte ao gerente de projeto, doutrinando-o e convencendo-o a utilizar a metodologia. É corrigido o problema de falta de padrões.

2. Operação

Nesse estágio ainda é grande a necessidade de suporte ao Gerente de projeto (operar). Ocorre a criação e manutenção da base de dados, avaliação de planejamento, documentação do projeto, assim como a correção de desvios percebidos.

3. Realimentação

Nesse estágio a base de dados de projetos formada na estágio anterior começa a ser utilizada para tomada de decisões. Deve ser disseminado o conhecimento com projetos passados dentro da organização, visando aprimorar o capital intelectual existente.

Neste estágio se corrige o problema de perda das lições aprendidas, falta de memória das experiências passadas.

4. Alinhamento com a estratégia da organização

Nesse momento o EP ganha poder dentro da organização. A Gerência de Projetos passa a ser percebida como um fator crítico de sucesso para atingimento dos objetivos e metas institucionais. Só existirão projetos que colaborem efetivamente para o cumprimento de uma meta ou estratégia pré determinada pela direção.

Evolução do PMO

Espera-se que o PMO passe por um processo de amadurecimento no qual evolui para um estágio de excelência em gerenciamento de projetos. Este amadurecimento reflete nas pessoas que tocam projetos na empresa e interagem com o PMO. o relacionamento com a diretoria e com as metas da empresa passa a ser rotineiro. A equipe do PMO deve se submeter a um plano de treinamento intenso, devido a sua responsabilidade dentro da empresa.

Também existe um amadurecimento quanto as funções do PMO. Logo após sua criação, a dedicação do PMO se prende mais a atividades de assessoria e treinamento na metodologia e no uso do *software*, mas com o tempo, estas tarefas tendem a diminuir conforme a organização vai se tornando auto-suficiente. Outras funções começam a se consolidar: assessoramento à alta diretoria e auditoria nos projetos.

8 Anexo 1 : Ciclo do PDCA em Gerência de Projetos

O Ciclo do PDCA é um método de gestão desenvolvido por Deming utilizado para controlar os processos, ou seja, assegurar que eles estejam acontecendo conforme o previsto.

A Gerência de Projetos pode ser analisada pela ótica do Ciclo PDCA, uma vez que a seqüência lógica dos processos da Gerência de Projetos, de acordo com o PMBOK, assemelha-se muito a lógica desse Ciclo.

O ciclo do PDCA é um método de gestão, representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

O PDCA é um método de natureza cíclica e é composto por quatro etapas bem definidas: (PDCA são iniciais de palavras inglesa que denominam cada etapa)

- **P/ PLAN** : Planejamento;
- **D/ DO**: Execução;
- **C/ CHECK**: Verificação;
- **A/ ACTION**: Ação Corretiva.

| CICLO PDCA | PROCESSOS GERÊNCIA DE PROJETOS / PMI |
|-------------------|---|
| PLAN | Processos de InicializaçãoProcessos de Planejamento |
| DO | Processos Execução |
| CHECK | Processos de Controle |
| ACTION | Processos de ControleProcessos de Encerramento |

Quadro comparativo do modelo dos processos do PMBOK e do PDCA
 Vamos descrever agora essas quatro etapas do PDCA:

P – Planejamento

A etapa **P** requer a definição das metas e determinação dos métodos para alcançá-las. Para isso é preciso definir claramente o problema e sua importância; estabelecimento de metas; estabelecimento do método para alcançar as metas propostas; elaborar um Plano de Trabalho para bloquear as causas do problema.

Nessa etapa é realizada a elaboração e a avaliação do Plano de Trabalho. O Plano deve ser apresentado ao seu chefe imediato para obtenção de sua aprovação e comprometimento. Após a aprovação do Plano de Trabalho, algumas partes desse devem ser divulgadas, para que na etapa seguinte possa dar início a execução do projeto.

D – Fazer

A execução do projeto, conforme dito anteriormente (cap.10) , deve ser feito de forma mais próxima possível do planejamento.

Na etapa **D** acontece o treinamento do que ficou proposto na etapa de planejamento, a execução das tarefas previstas.

Essa etapa requer, além do treinamento para as pessoas envolvidas no projeto, divulgação do plano de trabalho e reuniões participativas.

Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo (check)

C – Verificação

A fase **C** é referente à verificação dos efeitos, resultados, do trabalho executado. Nessa fase reúne-se os dados coletados e confronta-se os resultados obtidos com a meta planejada.

As ações de verificação do andamento do projeto ocorrem em reuniões tais como:

- com a equipe executora do projeto;
- com a equipe de planejamento e controle;
- com a auditoria (se houver) .

O plano de Trabalho deve especificar a periodicidade das reuniões, local e hora dessas e material a ser levado para as reuniões.

Devem ser realizadas reuniões periódicas com os líderes da equipe executora e do planejamento para avaliar o que já foi executado. O Plano de Trabalho deve ser revisto constantemente e, refeito, sempre que necessário.

O quadro de riscos e a lista dos fatores críticos de sucesso também devem ser revisados com freqüência.

As tarefas já realizadas do projeto podem ser analisadas facilmente. Cada colaborador deve levar para as reuniões um relatório contendo os itens:

- o que foi planejado;
- o que foi realizado;
- um plano para corrigir os desvios, caso eles existam.

A – Ação

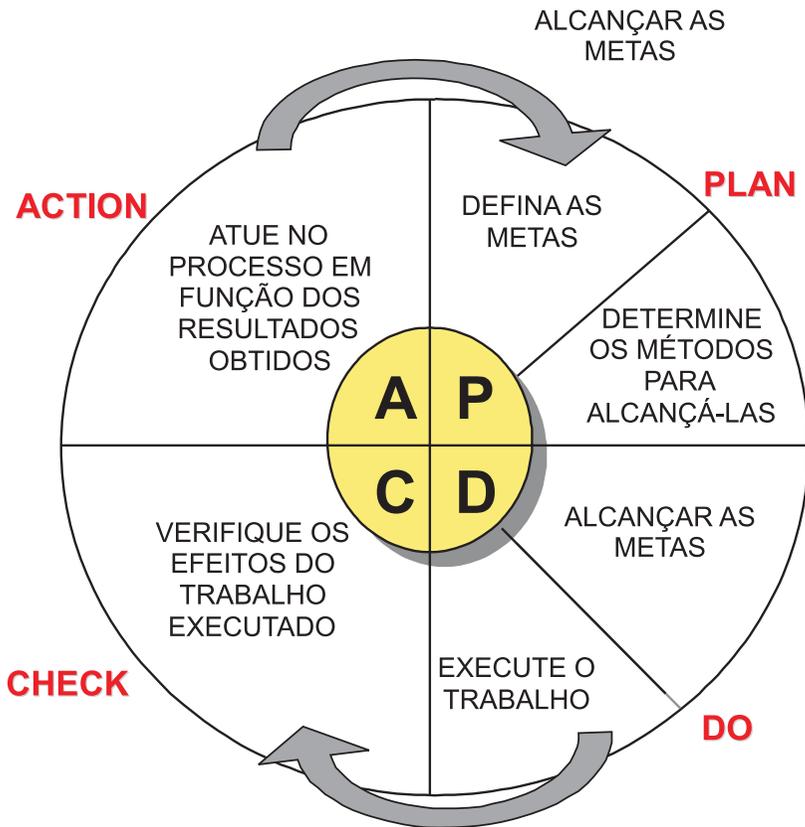
A ação corretiva é o atuar corretivamente e insistentemente fazendo o ciclo PDCA girar, de modo que desvios das metas propostas não voltem a ocorrer. A etapa **A** se preocupa em assegurar o atingimento das metas propostas.

- Ao longo do projeto pode-se perceber a necessidade de alterações no planejamento do restante do projeto. Nesse caso são realizadas as ações corretivas que darão início ao ciclo PDCA novamente.

A análise dessa etapa é baseada nos resultados obtidos. Existem duas formas de atuação possíveis:

- adotar como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido alcançada;
- agir sobre as causas do não-atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo.

Encontra-se abaixo uma figura com um esquema do ciclo PDCA e um quadro contendo detalhadamente os passos que devem ser seguidos no ciclo para Gerência de Projetos.



PLANEJAMENTO (Plan)

1. Preliminares

- Conheça o produto ou serviço a ser desenvolvido através da EDP
- Conheça o ambiente do produto ou serviço a ser desenvolvido, composto de executor, cliente, fornecedores externos, vizinhos.

2. Resumo do projeto

- Defina o escopo do projeto (incluindo o que será feito e o que não será feito e Levante benefícios importâncias e vantagens
- Defina a meta do projeto (objetivo gerencial, data de início, data de término e custo total)
- Defina as metas intermediárias do projeto
- Estabeleça os critérios de aceitação de atingimento de metas
- Monte a estratégia de execução do projeto; ou seja, estabeleça as fases do projeto com cronograma, responsáveis, suas datas, os produtos de cada uma e os critérios de conclusão de cada fase.
- Defina as faixas de incerteza aceitáveis (tempo, custo, qualidade intrínseca, etc.)

3. Detalhamento dos objetivos

- Elabore a lista de atividades, suas durações e precedências (escolha a ferramenta mais simples e adequada para o projeto em questão).
- Caso necessário, faça o levantamento de custo dos recursos ou das atividades.

4. Riscos e contramedidas

- Identifique os riscos
- Quantifique o tamanho do risco (nulo, baixo, médio ou alto)
- Estabeleça as contramedidas para os itens de risco médio ou alto

5. Normas

- Defina as normas de acompanhamento da execução do projeto
- Defina as normas de controle das modificações

6. Plano de Treinamento

- Faça uma tabela das fases do projeto versus tecnologia a serem empregadas
- Faça uma tabela de tecnologias versus conhecimentos da equipe do projeto
- Faça uma tabela de necessidade de treinamento para cada membro da equipe
- Faça o plano de Treinamento com inclusão de datas

7. Responsabilidades da organização para com o projeto

- Identifique os setores externos à sua autoridade que estarão envolvidos nesse projeto
- Defina as responsabilidades de cada um em documento escrito
- Consiga o "de acordo" dos envolvidos

8. Estratégia Mais Adequada

- Identifique o tipo do projeto
- Análise as ferramentas gerenciais sugeridas como mais estratégicas e escolha as que achar mais convenientes
- Análise as ferramentas quantitativas e escolha a mais adequada.

9. Fatores Críticos de Sucesso - FCS

- Preencha o quadro de verificação dos FCS

10. Avaliação do Plano

- Apresente o Plano de Trabalho para seu gerente imediato
- Ouça e anote as sugestões e críticas
- Revise o Plano

P

| | |
|---|--|
| | 11. Documento escrito |
| | - Transforme o Plano de Trabalho em um documento escrito |
| | 12. Aprovação do plano |
| | - Apresente o Plano de Trabalho para seu gerente imediato |
| | - Consiga sua aprovação |
| | - Consiga seu comprometimento |
| | 13. Divulgação |
| | - Escolha as partes do Plano de Trabalho que podem ser divulgadas (nunca divulgue assuntos confidenciais tais como Análise de riscos, custos, etc.) |
| | - Faça a divulgação enviando para cada um somente o necessário ao seu próprio conhecimento |
| | - Coloque o cronograma das fases em um quadro de avisos facilmente visível por todos os envolvidos no projeto. Use o mesmo quadro para mostrar os progressos do projeto estiver sendo executado. |
| | EXECUÇÃO (Do) |
| D | 1. Efetue o treinamento |
| | 2. Execute o projeto |
| | VERIFICAÇÃO (Check) |
| C | 1. Faça reuniões periódicas |
| | - Com os líderes da equipe executora |
| | - Com a equipe de planejamento/ controle |
| | 2. Reunião com os líderes da equipe executora |
| | - Avaliação do já executado |
| | - Revisão do planejamento do futuro próximo (reveja detalhadamente o planejamento para a próxima semana, próximo mês e próximos seis meses separadamente) |
| | - Faça ata de todas as reuniões e distribua aos participantes |
| | 3. Reunião com a equipe de Planejamento e Controle |
| | - Com base nos dados das reuniões anteriores e nos dados restantes coletados: Calcule a performance do projeto |
| | Replaneje se necessário |
| 4. Reveja periodicamente | |
| - O quadro de riscos e suas contramedidas | |
| - A lista de fatores críticos de sucesso | |
| | AÇÃO (Action) |
| A | - Implantação das ações corretivas |

9 Anexo 2: Exemplo de Plano de Trabalho

Projeto: Normatização da Apuração de Freqüência

Início previsto: 12/12/2000

Término previsto: 01/ 11/ 2001

PLANO DE TRABALHO

9.1 A. Resumo do Projeto

1. **Título do projeto:** Normatização da Apuração de Freqüência

2. **Gerente do Projeto:** Alexandre Miguel

3. **Clientes do Projeto:** Servidores públicos e áreas de recursos humanos dos órgãos estaduais

4. Objetivo do projeto:

Definir normas, diretrizes e formas de apuração de freqüência e situações de afastamento na Administração Pública Direta do Estado de Minas Gerais a serem incorporados no SISAP

5. Meta do projeto:

Definição de todas as normas de apuração de freqüência até novembro de 2001.

Prazo: 11 meses.

Data de início previsto: 12/12/2000 e data de término previsto: 01/ 11/2001

Custo: não serão necessários recursos adicionais

6. Justificativa:

A apuração de freqüência é, ainda, uma das poucas formas de avaliar se os gastos com pessoal, que tanto oneram o Tesouro Estadual, estão sendo correspondidos. A padronização das informações sobre freqüência e a sistematização das situações de afastamento permitirão acompanhar o absenteísmo na Administração Pública Estadual, em suas diversas situações, o que permitirá desenvolver ações no sentido de reduzi-lo.

Para os servidores, permitirá maior clareza quanto à apuração de freqüência e maior confiabilidade quanto ao armazenamento das informações sobre freqüência, pois elas estarão armazenadas no SISAP, independentemente da forma de apuração.

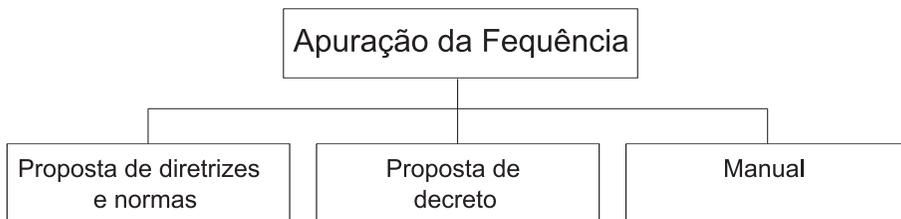
Para as áreas de recursos humanos, esclarecerá quanto à aplicabilidade das diversas formas de apuração de freqüência, orientando-as quanto à sua utilização em relação ao SISAP.

7. Escopo do Projeto:

O que será feito: Pretende-se elaborar uma proposta de manual, contendo as diretrizes e normas de apuração de frequência. Pretende-se também propor um decreto regulamentando a apuração da frequência.

O que não será feito: não será modificado o Estatuto do Servidor, ou seja, a legislação vigente que trata da frequência (apenas decreto ou resolução, o que for aplicável).

8. Estrutura de decomposição do projeto (EDP):



9. Fases do projeto:

| Fases | <i>Resp.</i> |
|--|--------------|
| 1- Formação da equipe de trabalho | Alexandre |
| 2- Levantamento das formas de apuração de frequência | Carlos |
| 3- Análise dos dados levantados | Alexandre |
| 4- Proposta de diretrizes e normas | Carlos |
| 5- Proposta de decreto | Alexandre |
| 6- Elaboração de manual | João |
| 7- Divulgação da proposta | João |

10. Critérios de aceitação de cumprimento de fases

Fase 1: equipe de trabalho formada

Fase 2: posse de toda a informação sobre apuração de frequência

Fase 3: relatório diagnóstico da situação

Fase 4: proposta de normas e diretrizes

Fase 5: proposta de decreto pronta

Fase 6: manual de instrução aprovado

Fase 7: material distribuído e realização de palestras

11. Critérios de aceitação de encerramento do projeto

- Diagnóstico completo do processo de apuração de frequência
- Proposta de normas e diretrizes para um processo de apuração mais eficaz e racional.
- Aceitação pelo cliente

9.2 B. Detalhamento do projeto

1. Fases do projeto:

| Fases | Resp. | Data Início-fim | Duração |
|---|-----------|------------------------|------------------|
| 1 - Formação da equipe de trabalho | Alexandre | 07/12/00 a 15/12/00 | 1 sem |
| 2 - Levantamento das formas de apuração de frequência | Carlos | 15/12/00 a 01/03/01 | 2 meses 2 sem |
| 3 - Análise dos dados levantados | Alexandre | 01/03/01 a 01/05/01 | 2 meses |
| 4 - Proposta de diretrizes e normas | Carlos | 01/05/01 a 15/07/01 | 2 meses 2 sem |
| 5 - Proposta de decreto | Alexandre | 15/07/01 a 30/08/01 | 1 mês e 2 sem |
| 6 - Elaboração de manual | João | 01/09/01 a 30/10/01 | 2 meses |
| 7 - Divulgação da proposta | João | 01/11/01 a 07/12/01 | 1 mês e 1 sem |

2. Cronograma Físico

| Etapas | 2000 | 2001 | | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| | dez | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ago | set | out | nov | dez | |
| 1 Formação da equipe de trabalho | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Levantamento das formas de apuração de frequência | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 3 Análise dos dados levantados | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 4 Proposta de diretrizes e normas | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 5 Proposta de decreto | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 6 Elaboração de manual | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| 7 Divulgação da proposta | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |

Necessidade de recursos

| | |
|--|--------------------|
| Recursos humanos | 9.2.1.1 Utilização |
| 1 gerente do projeto | parcial |
| 6 representantes das Secretarias de Estado | parcial |

Recursos materiais

Computador, folhas, tintas, impressora

Recursos financeiros

Não serão necessários recursos adicionais

9.3 C. Considerações Estratégicas e Gerenciais

1. Normas para o acompanhamento

Serão realizadas reuniões semanais com a equipe executora do projeto. Nessas reuniões deve ser discutido o andamento do projeto e estabelecidas metas semanais.

9.4 Dia da semana: Quinta-feira

Local: sala de reunião do 6° andar

9.5 Horário: 14:30

2. Análise de Riscos e contramedidas

| Quadro de Riscos | | | |
|--|------------------------|------|---|
| Risco | Classificação do Risco | | Comentários |
| | baixo | alto | |
| 9.5.2 Comprometimento da equipe de trabalho | X | | Desmotivação da comissão destinada a realizar este trabalho |
| Comprometimento da alta administração | | X | Necessidade de aprovação pelo Secretário. Variáveis políticas |

Contramedidas para neutralizar os riscos

| PLANO DE AÇÃO DE CONTRAMEDIDAS | | | |
|--|--|-----------|-------------|
| Fonte de Risco | Contramedida | Resp. | Data limite |
| Comprometimento da equipe de trabalho | Estar atento para a formação da equipe de trabalho, com pessoas-chaves, que detém conhecimento e motivação. | Alexandre | 01/01/2001 |
| Comprometimento da Alta Administração | Apresentação do projeto ao Secretário mostrando a importância do mesmo. | Alexandre | 01/02/2001 |

3. Análise de Fatores Críticos do Sucesso

| Fator crítico de sucesso | Existência | |
|--|------------|-----|
| | Sim | Não |
| 1. Gerência competente | X | |
| 2. Equipe competente | X | |
| 3. Planejamento e controle adequado | X | |
| 4. Inexistência de itens de alto risco | | X |
| 5. Estratégia gerencial | X | |

Anexo 3: Fatores críticos de sucesso

| QUADRO DE VERIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO | | |
|--|------------|-----|
| Fator Crítico de Sucesso | Existência | |
| | Sim | Não |
| <p>1 Gerência competente</p> <p>- Existe uma gerência do projeto única, competente, cuja autoridade na condução do projeto é suficiente para cobnduzir o projeto com êxito?</p> <p>- O gerente do projeto possui os recursos para conduzir o processo?</p> <p>- O gerente do projeto (ou seus auxiliares) está apto a acompanhar o desenvolvimento do produto/serviço, avaliando constantemente se o projeto está se desenvolvendo conforme planejado ou avaliar a qualidade do produto/serviço?</p> | | |
| <p>2 Equipe Competente</p> <p>- A equipe que vai desenvolver o projeto possui experiência e treinamento adequados e suficientes com relação ao produto/serviço?</p> <p>- A equipe que vai desenvolver o produto/serviço possui experiência e treinamento adequado e suficientes com relação à tecnologia a ser utilizada para o desenvolvimento?</p> | | |
| <p>3 Planejamento e controle adequado</p> <p>- Existe um planejamento do produto/serviço a ser desenvolvido?</p> <p>- Existe um planejamento do projeto envolvendo:</p> <p style="padding-left: 20px;">Estrutura de decomposição do projeto</p> <p style="padding-left: 20px;">Definição das metas, etapas, respectivos responsáveis, datas, custos, produtos a serem obtidos em cada etapa, critérios de aceitação?</p> <p style="padding-left: 20px;">Sequenciamento de atividades (Gantt ou Pert)</p> <p style="padding-left: 20px;">Análise de riscos e contramedidas</p> <p>- Foram definidas formalmente as Normas de Acompanhamento do projeto e as normas de Controle de Modificações?</p> <p>- Os responsáveis pelas principais etapas estão cientes de suas responsabilidades de cumprir ops objetivos?</p> <p>- Foi feita uma divulgação simplificada do projeto?</p> <p>- Pretende-se utilizar as ferramentas quantitativas consideradas mais adequadas para o tamanho e a complexidade do projeto?</p> | | |
| <p>4 Inexistência de itens de alto risco</p> <p>- Todos os itens de alto risco já dforma identificados e anulados?</p> <p>- Caso eles ainda existam:</p> <p style="padding-left: 20px;">Foi feito um plano para anulá-los dentro de um prazo considerado adequado?</p> <p style="padding-left: 20px;">Pretende-se dedicar especial atenção nos itens identificados como de alto risco?</p> | | |
| <p>5 Estratégia Gerencial</p> <p>- Foi feita uma análise do tipo do projeto com relação a tamanho, estruturação e tecnologia e foi identificado o grupo de ferramentas gerenciais mais adequado ao tipo do projeto?</p> <p>- Pretende-se dedicar especial atenção às ferramentas gerenciais consideradas como estratégicas para este tipo de projeto?</p> | | |

ANEXO 4: AVALIAÇÃO DE RESULTADO REALIZADA PELA EQUIPE EXECUTORA DO PROJETO

| | | | | | | | |
|--|----------|------------------|-----------------|------------------------|-----------------|--|--|
| 11 | | | | AVALIAÇÃO DE RESULTADO | | | |
| PROJETO: | | | | | | | |
| GERENTE: | | | | | | | |
| PERÍODO: a | | | | CLIENTES: | | | |
| Comparação com a meta do projeto | | | | | | | |
| | adequada | | inferior a meta | | superior a meta | | |
| custo | | | | | | | |
| tempo | | | | | | | |
| qualidade | | | | | | | |
| O projeto atingiu a meta? | | | | | | | |
| sim () | | parcialmente () | | não () | | | |
| Os clientes do projeto ficaram satisfeitos com os resultados desse? | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Pontos positivos do projeto: | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Pontos negativos do projeto: | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Recomendações para futuros projetos/ aprendizado retirado desse projeto? | | | | | | | |
| | | | | | | | |

ANEXO 5: AVALIAÇÃO DO PROJETO PELO CLIENTE

| AVALIAÇÃO DO PROJETO PELO CLIENTE | |
|---|-----------|
| PROJETO: | |
| GERENTE: | |
| PERÍODO: a | CLIENTES: |
| 1. Como você tomou conhecimento desse projeto? | |
| 2. Você acha que o canal de comunicação utilizado pela equipe executora/Estado foi eficaz para a divulgação do projeto? | |
| 3. Você foi consultado na fase de concepção do projeto, já que é o beneficiário? | |
| 4. Você ficou satisfeito com o produto/serviço que lhe foi oferecido? | |
| 5. Você utiliza o produto/ serviço concebido por esse projeto em sua totalidade? | |
| 6. Sugestões ou reclamações: | |

DISCIPLINA 04

Gestão pela Qualidade na Segurança Pública

ALEXANDRE MAGNO DE OLIVEIRA, Cap PMMG

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

1. INTRODUÇÃO

Há razões convincentes para a polícia acreditar que chegou a hora de alterar suas políticas e práticas, principalmente adequá-las as práticas já utilizadas na administração de empresas privadas.

As estratégias de policiamento, ou de prestação de serviço, que funcionaram no passado não estão sendo eficazes atualmente. A meta pretendida, um aumento na sensação de segurança e bem-estar, não foi alcançada. O nosso cliente (a sociedade e os próprios cidadãos) está mais exigente, pois estamos em processo de contínua transformação.

Tanto o grau quanto a natureza do crime e o caráter dinâmico das comunidades fazem com que a polícia busque métodos mais eficazes, para prestar o seu serviço. Muitas comunidades urbanas enfrentam graves problemas como: drogas ilegais (e legais como o cigarro, o álcool, entre outros), violência de gangues, assassinatos, roubos e furtos.

Nesse ambiente em rápida mudança, onde a polícia lida com problemas epidêmicos de droga, atividade de gangues e níveis cada vez mais altos de violência, o conceito de policiamento comunitário tem se firmado, como a alternativa mais eficiente e eficaz.

Os líderes governamentais e comunitários começam a reconhecer, cada vez mais, que também devem aceitar a responsabilidade de manter suas comunidades seguras. As comunidades devem tomar uma posição unificada contra o crime, a violência e o desrespeito à lei, e devem se comprometer a aumentar a prevenção contra o crime e as atividades de intervenção. As organizações policiais devem auxiliar na construção de comunidades mais fortes e auto-suficientes, comunidades nas quais o crime e a desordem não podem atingir padrões intoleráveis.

O policiamento comunitário, como prática, é a democracia em ação. Ele requer a participação ativa do governo local, dos líderes cívicos e comerciais, das agências públicas e privadas, dos moradores, igrejas, escolas e hospitais. Todos os que compartilham da preocupação com o bem-estar da vizinhança devem assumir a responsabilidade pela salvaguarda desse bem-estar.

A implementação do policiamento comunitário pressupõe alterações fundamentais na estrutura e na administração das organizações policiais. O policiamento comunitário difere do tradicional com relação à forma como a comunidade é percebida, e com relação às suas metas de expansão do policiamento. Embora o controle e a prevenção do crime permaneçam sendo as prioridades centrais, as estratégias de policiamento comunitário utilizam uma ampla variedade de métodos para alcançar essas metas. A polícia e a comu-

nidade se tornam parceiros no tratamento dos problemas de desordem e descuido (atividade de gangues, abandono de automóveis e janelas quebradas) que, talvez ainda não sejam necessariamente criminais, podem levar ao cometimento de crimes graves. Na medida em que o laço entre a polícia e a comunidade se fortalece, com o tempo, a nova parceria se torna mais capaz de apontar e abrandar as causas subjacentes ao crime.

A polícia vem percebendo que as táticas de controle do crime devem ser incrementadas por meio de estratégias que o previnam, que reduzam o medo e que melhorem a qualidade de vida nos bairros. O medo do crime em si se tornou um problema significativo. Uma presença policial altamente visível ajuda a reduzir o medo dentro da comunidade, medo este que tem se mostrado “... *mais fortemente correlacionado à desordem, que ao crime*”. No entanto, uma vez que o medo do crime pode limitar a atividade, manter os moradores dentro de casa e contribuir para ruas vazias, esse clima de decadência pode resultar em números de crime ainda maiores. Envolvendo a comunidade, a polícia pode dispor de mais recursos para as atividades de prevenção, ao invés de serem obrigados a uma reação posterior ao crime.

A análise de estatísticas criminais mostra que a atual ênfase no combate ao crime tem surtido efeito limitado sobre sua redução. Além disso, o conceito de administração centralizada adotado pela maioria das organizações policiais tem, com frequência, propiciado o isolamento da polícia das comunidades às quais ela serve. Este isolamento prejudica os esforços de combate ao crime. As estatísticas sobre os crimes não registrados sugerem que em muitos casos a polícia não é alertada sobre a existência dos problemas. Sem laços fortes com a comunidade, a polícia pode não ter acesso à informação pertinente dos cidadãos que poderia ajudar a solucionar ou a impedir o crime.

No momento em que a polícia estabelece uma relação de confiança com a comunidade à qual serve, passa a obter informações úteis dos seus membros. O estabelecimento dessa confiança leva tempo, especialmente nas comunidades onde há conflitos internos ou onde as relações com a polícia são muito desgastadas. O policiamento comunitário oferece meios para que a polícia e a comunidade trabalhem juntos para resolver os graves problemas existentes nesses bairros. Somente quando os membros da comunidade acreditarem que a polícia está genuinamente interessada nas suas perspectivas e problemas, eles começarão a vê-la como parte daquela comunidade.

Agora, como implementar um policiamento tão desafiador que busca romper paradigmas? Como transformar esta teoria, esta filosofia de trabalho, em prática, apresentar uma metodologia para que o policial e o líder comunitário consigam interpretá-la e praticá-la, sem dúvidas? Os métodos já utilizados

na iniciativa privada podem auxiliar o policial, e o líder comunitário (representante do Terceiro Setor), a gerenciar suas atividades?

O objetivo, inicial, é refletir sobre as estratégias institucionais utilizadas no policiamento entendendo como, e porque, se chegou a filosofia e estratégia denominada de polícia comunitária. Discutir porque as polícias, em todo o mundo, têm adotado essa forma de pensar e fazer polícia e de que maneira as instituições policiais, e demais órgãos que integram o Sistema de Defesa Social, em cada unidade federativa, tem implementado a polícia comunitária.

2. ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS PARA O POLICIAMENTO

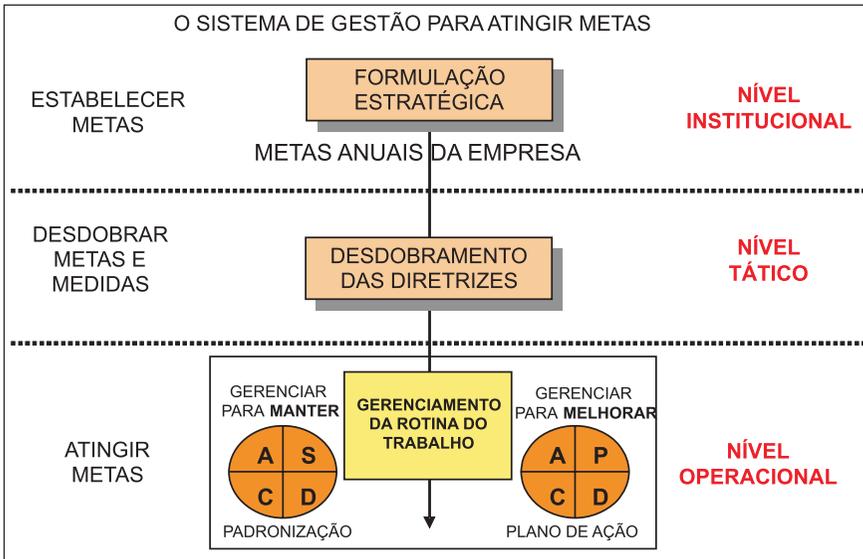
Para o cumprimento de suas missões constitucionais as instituições policiais recebem importantes recursos públicos, sendo que o mais óbvio deles é o crédito orçamentário (dinheiro), além de poder e autoridade para fazer o uso da força, deter pessoas, investigar crimes (no caso da Polícia Civil ou Polícia Federal), dentre outros. Esses recursos devem ser utilizados para redução do nível da vitimização criminal.

A administração desses recursos é confiada aos administradores policiais, que são os executivos da polícia, que tomam as decisões sobre qual é a melhor maneira de se investir esses recursos: *“a mais alta função de um executivo é orientar o contínuo processo de determinação da natureza do empreendimento, bem como estabelecer, revisar e atingir os seus objetivos”*.

De forma simples, uma estratégia define as metas que se querem atingir, os principais produtos (ou serviços), tecnologias e processos de produção que serão utilizados. Por isso, elaborar metas é quantificar cada objetivo, atribuir valores (custos), estabelecer prazos e definir responsabilidades. A estratégia orienta, ainda, a maneira como a instituição irá se relacionar com seus funcionários, seus parceiros e seus clientes. Uma estratégia é definida quando um executivo descobre a melhor maneira de usar sua instituição para enfrentar os desafios ou para explorar as oportunidades do meio.

Como observa FREITAS (2003), gerenciar a rotina é garantir meios para que o nível operacional atinja resultados de produtividade e qualidade esperados pelo nível institucional. Geralmente, as empresas modernas (ou pós-modernas), utilizam o Sistema de Gestão para atingir metas. Este processo de gerência envolve os três níveis de uma instituição / organização: 1) nível institucional, responsável pela formulação estratégica e que estabelece metas anuais para a empresa; 2) nível tático, que tem o dever de desdobrar estas

metas, através de diretrizes e normas; 3) nível operacional, que tem como função principal atingir as metas. Observe o diagrama abaixo:



Fonte: FREITAS (2003).

Conforme MOREIRA (2005), os executivos policiais brasileiros não costumam considerar as diferentes estratégias institucionais para o policiamento. Uma grande parcela prefere repetir aquilo que aprendeu nas academias, com seus professores policiais, sem considerar outros modelos policiais. O mundo policial acumulou experiências policiais diversas, na tentativa de atingir seus objetivos organizacionais, alcançar uma legitimação e apoio das comunidades que policiam.

Os quatro grandes grupos de estratégias que tem sido caracterizados, durante os últimos 50 anos, são:

- a. Combate profissional do crime ou Policiamento Tradicional.
- b. Policiamento estratégico.
- c. Policiamento orientado para o problema.
- d. Polícia comunitária.

Uma estratégia de policiamento orienta, entre outras coisas, os objetivos da polícia, seu foco de atuação, como se relaciona com a comunidade e principais táticas. Por exemplo, as estratégias “luta profissional contra o crime” e “policiamento estratégico” têm como objetivo principal o controle do crime, que é traduzido, principalmente pelo esforço em baixar as taxas de crime. Por sua vez, o “policiamento orientado para o problema” e a “polícia comunitária” enfatizarão a manutenção da ordem e a redução do medo dentro de um enfoque mais preventivo.

Enquanto a luta profissional contra o crime mantém um certo distanciamento da comunidade (os policiais é que são especialistas e, portanto são quem entendem de policiamento, um assunto especializado), a polícia comunitária defende um relacionamento mais estreito com a comunidade como uma maneira de controlar o crime, reduzir o medo e garantir uma melhor qualidade de vida.

Combate Profissional do Crime ou Policiamento Tradicional

A estratégia administrativa que orientou mundialmente o policiamento a partir de 1950 e no Brasil ainda orienta a maioria das polícias, de todas unidades federativas, é sintetizada pela frase, que nomeia esta estratégia: “combate profissional do crime”. Ela tem como principais características:

- a. Foco direto sobre o controle do crime como sendo a missão central da polícia, e só da polícia.
- b. Unidades centralizadas e definidas mais pela função (valorização das atividades especializadas), do que geograficamente (definição de um território de atuação para cada um dos policiais).
- c. Altos investimentos (orçamentários e de pessoal) em tecnologia e treinamento.

O objetivo da estratégia de combate profissional do crime é criar uma força de combate do tipo militar, disciplinada e tecnicamente sofisticada. Os principais objetivos desta estratégia é o controle da criminalidade e a resolução de crimes.

As principais tecnologias operacionais dessa estratégia incluem a utilização de patrulhas motorizadas (de preferência automóveis), suplementadas com rádio, atuando de modo a criar uma sensação de onipresença e respondendo rapidamente aos chamados (principalmente aqueles originados pelo telefone 190 ou 911 – no exterior).

Os valores que dirigem o combate ao crime englobam o controle do crime como objetivo importante, investimentos no treinamento policial, au-

mento do status e da autonomia da polícia e a eliminação da truculência policial.

Entre seus pontos fracos um dos que destaca é a limitação deste modelo em controlar a criminalidade. Outro é o caráter reativo da ação da polícia, ela só atua quando é chamada, acionada.

As táticas utilizadas normalmente falham na prevenção dos crimes, ou seja, não os impedem de acontecer. Praticamente não há análise das causas do crime. Há um grande distanciamento entre a polícia e a comunidade. Na verdade o distanciamento é incentivado, pois “quem entende de policiamento é a polícia”. O isolamento é uma tentativa institucional de evitar a corrupção.

Policciamento Estratégico

O conceito de policiamento estratégico tenta resolver os pontos fracos do policiamento profissional de combate ao crime, acrescentando reflexão e energia à missão básica de controle do crime.

O objetivo básico da polícia permanece o mesmo que é o controle efetivo do crime. O estilo administrativo continua centralizado. Através de pesquisas e estudos, a patrulha nas ruas é direcionada, melhorando a forma de emprego. O policiamento estratégico reconhece que a comunidade pode ser um importante instrumento de auxílio para a polícia. O policiamento estratégico enfatiza uma maior capacidade para lidar com os crimes que não estão bem controlados pelo modelo tradicional.

Recebem ênfase especial os crimes cometidos por delinquentes individuais sofisticados (crimes em série, por exemplo) e os delitos praticados por associações criminosas (crime organizado, redes de distribuição de drogas (narcotráfico), crimes virtuais de pedofilia, gangues, xenofobia, torcedores de futebol violentos – como os *hooligans*, etc.).

O policiamento estratégico carece de uma alta capacidade investigativa. Para esse fim são incrementadas unidades especializadas de investigação.

A comunidade é vista como meio auxiliar importante para a polícia, mas a iniciativa de agir continua centralizada na polícia, que é quem entende de segurança pública.

Policciamento Orientado para o Problema

O policiamento para (re)solução de problemas é também chamado de policiamento orientado para o problema (POP). Seu objetivo inicial é melhorar a antiga estratégia de policiamento profissional, acrescentando reflexão e prevenção.

O POP, como geralmente é chamado na literatura internacional, pressupõe que os crimes podem estar sendo causados por problemas específicos e talvez contínuos na comunidade tais como relacionamento frustrante, ou grupo de desordeiros, ou narcotráfico, entre outras causas. Conclui que o crime pode ser controlado e mesmo evitado por ações diferentes das meras prisões de determinados delinquentes. A polícia pode, por exemplo, resolver problemas ao, simplesmente restaurar a ordem em um local.

Essa estratégia determina o aumento do leque de opções da polícia ao reagir contra o crime (muito além da patrulha, investigação e detenções).

Chamadas repetidas geram uma forma de agir diferenciada. Entre o repertório de ações preventivas incluem alertar bares quanto ao excesso de ruído, incentivar os comerciantes a cumprir regras de trânsito, proibição de permanência de menores em determinados locais, etc.

A comunidade é encorajada a lidar com problemas específicos. Podem, por exemplo, providenciar iluminação em determinados locais, limpar praças e outros locais, acompanhar velhos e outras pessoas vulneráveis, etc. De igual modo outras instituições governamentais e não-governamentais podem ser incentivadas a lidar com situações que levem a delitos.

Essa estratégia de policiamento implica em mudanças estruturais da polícia, aumentando a discricionariedade do policial (aumento de sua capacidade de decisão, iniciativa e de resolução de problemas).

O POP desafia a polícia a lidar com a desordem e situações que causem medo, visando um maior controle do crime. Os meios utilizados são diferentes dos anteriores e incluem um diagnóstico das causas subjacentes do crime, a mobilização da comunidade e de instituições governamentais e não-governamentais. Encoraja uma descentralização geográfica e a existência de policiais generalistas e capacitados.

Polícia Comunitária

A estratégia de policiamento chamado de polícia comunitária vai, ainda, mais longe nos esforços para melhorar a capacidade da polícia. O policiamento comunitário, que é a atividade prática da filosofia de trabalho polícia comunitária, enfatiza a criação de uma parceria eficaz entre a comunidade e a polícia.

Muitos são os estudiosos discutem sobre qual a diferença entre policiamento orientado para o problema e policiamento comunitário, e a maioria acredita que o POP é uma técnica a ser utilizada no policiamento comunitário.

No policiamento comunitário as instituições, como por exemplo, a família, as escolas, as associações de bairro e os grupos de comerciantes, são considerados parceiros importantes da polícia para a criação de uma comunidade tranqüila e segura. O êxito da polícia está não somente em sua capacidade de combater o crime, mas na habilidade de criar e desenvolver comunidades competentes para solucionar os seus próprios problemas.

A polícia comunitária reconhece que a polícia não pode ter sucesso em atingir seus objetivos básicos sem o apoio, tanto operacional quanto político, da sua própria comunidade. Dessa forma as instituições policiais devem estar mais abertas às definições e às prioridades dos problemas que a comunidade quer que sejam resolvidos. Na polícia comunitária os pontos de vista da comunidade recebem um valor maior.

Para isso os policiais são incentivados a estreitar os contatos com a comunidade. Uma das formas de se fazer isso é através do policiamento a pé (ou suas variações como a cavalo, ciclopatrolha [*bike patrol*], quadriciclo, *walk machine*, entre outros meios de transporte de baixa velocidade). Esse processo de policiamento reduz a distância provocada pela patrulha motorizada (principalmente de carro) e permite um contato mais próximo. Busca-se ainda uma desconcentração administrativa / geográfica, com a fixação do policial em uma localidade.

A polícia comunitária muda os fins, os meios, o estilo administrativo e o relacionamento da polícia com a comunidade:

a. Os fins estendem-se para além do combate ao crime, permitindo a inclusão da redução do medo, da manutenção da ordem e de alguns tipos de serviços sociais de emergência;

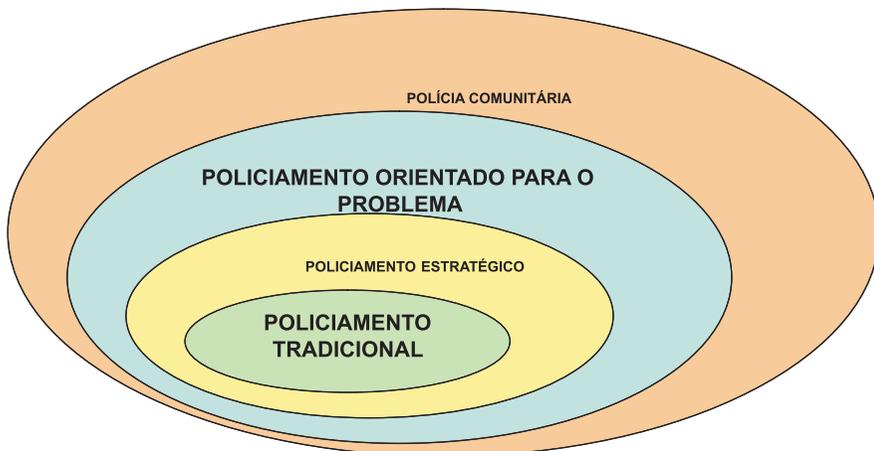
b. Os meios englobam toda a sabedoria acumulada pela resolução de problemas (método I.A.R.A., ou outro semelhante);

c. O estilo administrativo muda de concentrado para desconcentrado; de policiais especialistas para generalistas;

d. O papel da comunidade evolui de meramente alertar a polícia para participante do controle do crime e na criação de comunidades ordeiras.

Conforme MOREIRA (2004), as bases filosóficas complementam-se. Cada uma enfatiza busca superar o modelo policial pré-existente, observe o diagrama abaixo:

DIAGRAMA BASES FILOSÓFICAS DO POLICIAMENTO MODERNO



FONTE: MOREIRA (2004).

3. PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA POLÍCIA MODERNA

Princípios da *Metropolitan Police*

No final do século XIX a sociedade inglesa, e francesa, já havia impulsionado o processo de constituição da sociedade urbano-industrial. Um movimento único, alicerçado no sistema capitalista, que influenciou diretamente a formação de todas as cidades modernas, com maior ou menor intensidade e escala. Algumas das conseqüências, ou fatores que influenciaram este processo foram: o aumento da concentração de renda, a formação da sociedade burguesa, o êxodo rural, o crescimento da população urbana (em cidades que não possuíam planejamento urbano), a proliferação de doenças (pestes-negras e epidemias), a destruição dos recursos naturais e a instalação da crise

ambiental, o desenvolvimento tecnológico (principalmente da máquina a vapor), e sobretudo um novo fenômeno o crescimento da criminalidade urbana.

Para conter o aumento da criminalidade, a própria sociedade inglesa, em 1829, criou uma alternativa, fundar uma instituição que representasse o Estado Moderno, para conter aqueles que desrespeitassem a lei. A polícia moderna na Inglaterra foi proposta por *Sir Robert Peel*, que era membro do parlamento Inglês e estabeleceu dez princípios para a polícia moderna que, de tão revolucionários, são válidos até hoje. A polícia moderna criada por *Peel* transformou-se na hoje conhecida e respeitada Polícia Metropolitana da Inglaterra (*Metropolitan Police*).

1º Princípio: A polícia deve ser estável, eficaz e organizada militarmente, debaixo do controle do governo;

2º Princípio: A missão básica para a polícia existir é prevenir o crime e a desordem;

3º Princípio: A capacidade da polícia realizar suas obrigações depende da aprovação pública de suas ações;

4º Princípio: A polícia necessita realizar a segurança com o desejo e cooperação da comunidade, na observância da lei, para ser capaz de realizar seu trabalho com confiança e respeito do público;

5º Princípio: O nível de cooperação do público para desenvolver a segurança pode contribuir na diminuição proporcional do uso da força;

6º Princípio: O uso da força pela polícia é necessário para manutenção da segurança, devendo agir em obediência à lei, para a restauração da ordem, e só usá-la quando a persuasão, conselho e advertência forem insuficientes;

7º Princípio: A polícia visa à preservação da ordem pública em benefício do bem comum, fornecendo informações à opinião pública e demonstrando ser imparcial no cumprimento da lei;

8º Princípio: A polícia sempre agirá com cuidado e jamais demonstrará que se usurpa do poder para fazer justiça;

9º Princípio: O teste da eficiência da polícia será pela ausência do crime e da desordem, e não pela capacidade de força de reprimir esses problemas;

10º Princípio: A Polícia deve esforçar-se para manter constantemente com o povo, um relacionamento que dê realidade à tradição de que a polícia é o povo e o povo é a polícia.

Os Princípios da Polícia Comunitária

Para a implantação da filosofia de polícia comunitária os pesquisadores, da atividade policial, observam que é necessário que todos integrantes da Instituição conheçam os seus princípios, praticando-os permanentemente e com total honestidade de propósitos.

Conforme MOREIRA (2005), estes princípios são universais e estão correlacionados aos mesmos fundamentos da atividade policial moderna; são eles:

“1º Princípio: Filosofia e Estratégia Organizacional - A base desta filosofia é a valorização da comunidade. Para direcionar seus esforços, a polícia, ao invés de buscar idéias pré-concebidas, busca junto às comunidades, os anseios e as preocupações das mesmas, a fim de traduzi-los em procedimentos de segurança.

2º Princípio: Comprometimento da Organização com a concessão de poder à Comunidade - Dentro da comunidade, os cidadãos devem ser convidados para participar, como plenos parceiros da polícia, dos direitos e das responsabilidades envolvidas na identificação, priorização e solução dos problemas.

3º Princípio: Policiamento Desconcentrado¹ e Personalizado - É necessário um policial plenamente envolvido com a comunidade, conhecido pela mesma e conhecedor de suas realidades.

4º Princípio: Resolução Preventiva de Problemas a Curto e em Longo Prazo - A idéia é que o policial não seja adicionado pelo rádio, mas que se antecipe à ocorrência. Com isso, o número de chamadas (190 ou 911) deve diminuir.

5º Princípio: Ética, Legalidade, Responsabilidade e Confiança – A polícia comunitária pressupõe um novo contrato entre a polícia e os cidadãos aos quais ela atende, com base no rigor do respeito à ética policial, da legalidade dos procedimentos, da responsabilidade e da confiança mútua. Por exemplo, é impossível praticar policiamento comunitário sem respeito aos direitos humanos.

6º Princípio: Extensão do Mandato Policial - Cada policial passa a atuar como um comandante de polícia local, com autonomia e liberdade para tomar iniciativa, dentro de parâmetros rígidos de responsabilidade. Neste con-

¹ Alguns autores utilizam a palavra descentralização, prefiro utilizar desconcentração, conforme propõe MEIRELES (2005), por entender que este processo não cria um novo serviço público, mas dá mais autonomia para o policial, que está na atividade fim.

texto, todo policial deve ter os seguintes questionamentos, antes de tomar uma decisão: “Isto está correto para a comunidade? Isto está correto para a segurança da minha região? Isto é ético e legal? Isto é algo que estou disposto a me responsabilizar? Isto é condizente com os valores da Instituição?”.

7º Princípio: Ajuda às Pessoas com Necessidades Especiais² - Valorizar as vidas de pessoas mais vulneráveis: jovens, idosos, minorias étnicas, pobres, portadores de necessidades especiais, desalojados ou desabrigados (movimento dos sem-tetos), etc. Isso deve ser um compromisso inalienável do policial.

8º Princípio: Criatividade e Apoio Básico - Ter confiança nas pessoas que estão na linha de frente da atuação policial, na atividade fim (principalmente do soldado / cabo / agente / detetive / guarda municipal), confiar no seu discernimento, sabedoria, experiência e, sobretudo na educação profissional que recebeu. Isso propiciará abordagens mais criativas para os problemas contemporâneos da comunidade.

9º Princípio: Mudança Interna - O policiamento comunitário, como atividade prática, exige uma abordagem plenamente integrada, envolvendo toda a organização. É fundamental a adequação de seus cursos e respectivos currículos, bem como de todos os seus quadros de pessoal. É uma mudança que se projeta para 10 ou 15 anos.

10º Princípio: Construção do Futuro - Deve-se oferecer à comunidade um serviço policial descentralizado e personalizado, com endereço certo. A ordem não deve ser imposta de fora para dentro, mas as pessoas devem ser encorajadas a pensar na polícia como um recurso a ser utilizado para ajudá-las a resolver problemas atuais de sua comunidade”.

4. A GESTÃO E AS ESTRATÉGIAS (MODELOS) DE POLÍCIA

Polícia Comunitária não é uma experiência do futuro, algo reservado para o final do século XXI. Os países modernos de tradição democrática, inclusive de cultura oriental, que ainda não adotaram o policiamento orientado para a comunidade estão em processo de mudança. *“Polícia Comunitária é, em essência, uma colaboração entre a polícia e a comunidade para identificar e solucionar problemas comunitários”.*

² Alguns autores utilizam a palavra necessidade específica, prefiro utilizar a palavra especial por entender que ela não possui uma conotação pejorativa. Por exemplo, uma pessoa “cega” tem uma necessidade especial no sentido da visão, ela é uma pessoa diferente, que ao longo da história foi discriminada, e que deve ter um tratamento diferenciado pelo policial.

Atualmente, na maioria das instituições policiais, Polícia Comunitária não tem sido tratada de modo separado do Policiamento Orientado para o Problema. Como foi mencionada, a solução de problemas tem se constituído em uma excelente ferramenta, metodologia de trabalho, para a prática do policiamento comunitário.

Com a adoção da Polícia Comunitária, a polícia tem saído do isolamento e entendido que a comunidade deve executar um importante papel na solução dos problemas de segurança e no combate ao crime. Como enfatizou *Robert Peel* em 1829, ao estabelecer os princípios da polícia moderna, “os policiais são pessoas públicas que são remunerados para dar atenção integral ao cidadão no interesse do bem estar da comunidade”.

A polícia tem percebido que não é possível mais fingir que sozinha consegue dar conta de todos os problemas de segurança. A comunidade precisa policiar a si mesma e a polícia pode (ou deve) ajudar e orientar esta tarefa.

Construir Parcerias e Mobilizar as Lideranças Comunitárias

Na década de 80 nos Estados Unidos cresceu o entendimento de que os meios formais e informais de controlar o crime e manter a ordem eram complementares e que a polícia e a comunidade deveriam trabalhar juntas para definir estratégias de prevenção do crime, várias são as teorias sociológicas que comprovam esta abordagem, conforme MOREIRA (2005). Da mesma forma, por acreditar que o medo do crime favorece o aumento das taxas de crime e a decadência dos bairros, inúmeros programas de redução do medo foram desenvolvidos através da parceria polícia-comunidade.

Estratégias para organizar a comunidade e prover uma resposta coletiva ao crime têm se tornado o alicerce da prevenção do crime nos Estados Unidos nos últimos anos. A polícia não pode lidar, sozinha, com o problema do crime.

Para construção de uma estratégia de polícia comunitária devem ser buscados como objetivos a parceria, fortalecimento, solução de problemas, prestação de contas e orientação para o cliente.

A polícia deve trabalhar em parceria com a comunidade, com o governo, outras agências de serviço e com o sistema de justiça criminal. A palavra de ordem deve ser “*como podemos trabalhar juntos para resolver este problema?*” Os membros da comunidade devem estar envolvidos em todas as fases do planejamento do policiamento comunitário.

Basicamente, existem dois tipos de fortalecimento - dos policiais e da própria comunidade. O policiamento comunitário capacita (dá competência)

aos cidadãos para participar das decisões sobre o policiamento e de outras agências de serviço para prover maior impacto nos problemas de segurança. Poder de decisão, criatividade e inovação são encorajados em todos os níveis da polícia.

Policiamento comunitário representa um renascimento da abordagem de policiamento pela *solução de problemas*. A meta da solução de problemas é realçar a participação da comunidade através de abordagens para reduzir as taxas de ocorrências e o medo do crime, através de planejamentos a curto, médio e longo prazo.

O policiamento comunitário encoraja a prestação de contas, pesquisas e estratégias entre as lideranças e os executores, a comunidade e outras agências públicas e privadas.

Uma orientação para o cliente é fundamental para que a polícia preste serviço à comunidade. Isso requer técnicas inovadoras de solução de problemas de modo a lidar com as variadas necessidades do cidadão.

Estabelecer e manter **confiança mútua** é o núcleo da parceria com a comunidade. A polícia necessita da cooperação das pessoas na luta contra o crime; os cidadãos necessitam comunicar com a polícia para transmitir informações relevantes. O processo de parceria comunitária possui três lados: **CONFIANÇA** facilita um maior **CONTATO COM A COMUNIDADE** que, por sua vez, facilita a **COMUNICAÇÃO** que leva a uma maior **CONFIANÇA** e assim por diante.

Por isso, as instituições policiais precisam identificar os atores sociais que atuam nas lideranças comunitárias, como representantes das pessoas que estão enfrentando, “ou sofrendo”, com o(s) problema(s). Organizações públicas e privadas, grupos de pessoas (idosos, proprietários de imóveis, comerciantes, etc.) são pessoas importantes para iniciar um processo de mobilização social, e principalmente manter os públicos envolvidos coesos, em torno da causa social, durante as demais fases que buscam a sua solução.

Gestão de Serviços na Polícia Comunitária e Polícia Tradicional

“Policiamento comunitário é uma filosofia e não uma tática específica; uma abordagem pró-ativa e descentralizada, designada para reduzir o crime, a desordem e o medo do crime através do envolvimento do mesmo policial em uma mesma comunidade em um período prolongado de tempo” MOREIRA (2005) *apud* PEAK (1999:78). É fato que não existe um programa único para descrever o policiamento comunitário, ele tem sido tentado em várias polícias ao redor do mundo.

O policiamento comunitário vai muito além que simplesmente implementar policiamento a pé, ciclopatrulha ou postos de policiamento comunitário. Ele redefine o papel do policial na rua de “combatente” (combate ao crime), para solucionador de problemas e *ombudsman* do bairro. Obriga uma transformação cultural da polícia, incluindo descentralização da estrutura organizacional e mudanças na seleção, recrutamento, formação, treinamento sistemas de recompensas, promoção e muito mais.

Além do mais, essa filosofia pede para que os policiais escapem da lógica do policiamento dirigido para ocorrências (rádio-atendimento) e busquem uma solução proativa e criativa para equacionar o crime e a desordem. Observe como que o diagrama 5W2H pode ajudar na gerencia do serviço policial. Esta metodologia, também conhecida nos países de língua portuguesa como 4Q1POC (após a tradução), é muito utilizada na administração de empresas para gerenciar um Plano de Ação para elaborar um serviço ou produto.

5. DIAGRAMA 5W2H ou 4Q1POC – GERENCIA DE UM PLANO DE AÇÃO

| PERGUNTA | | CARACTERÍSTICA |
|---------------|--------------------|--------------------------|
| INGLÊS - 5W2H | PORTUGUÊS - 4Q1POC | |
| What? | O QUE será feito? | Etapa a cumprir |
| Who? | QUEM vai fazer? | Definição de responsável |
| When? | QUANDO será feito? | Cronograma |
| How Much? | QUANTO custará? | Investimento |
| Why? | POR QUE? | Razões para a realização |
| Where? | ONDE será feito? | Local físico |
| How? | COMO será feito? | Descrição da execução |

Em seguida apresentamos um diagrama, adaptado de MOREIRA (2005) *apud* PEAK (1999: 80), para compreender o modelo de Polícia Tradicional e a Polícia Comunitária.

Em oposição ao trabalho de um policial tradicional, que faz patrulhamento e prende bandidos, um dia de trabalho de um policial comunitário, além das

tarefas do policial tradicional, inclui outras, como por exemplo: trabalhar em postos comunitários, participar de encontros com grupos da comunidade, analisar e resolver problemas do bairro, realizar pesquisas e entrevistas pessoais, encontrar com lideranças locais, verificar a segurança das residências e comércios locais, lidar com desordeiros, entre outras.

6. DIAGRAMA 4Q1POC – MODELO DE POLÍCIA TRADICIONAL E POLÍCIA COMUNITÁRIA

| QUESTÃO | MODELO | |
|--|--|--|
| | POLÍCIA TRADICIONAL | POLÍCIA COMUNITÁRIA |
| O QUE faz o policial eficaz? | Executa a patrulha de rádio-atendimento. É eficaz o policial que atende com baixo tempo de resposta e prioriza atendimento aos crimes sérios. | Realiza uma abordagem ampla de solução de problemas, de forma cooperada com as lideranças comunitárias. Será mais eficaz se evitar a ocorrência de um crime. |
| QUEM é o policial? | Um representante da agência governamental responsável pela aplicação da lei. Geralmente o policial é anônimo e não conhece a própria comunidade (seu cliente). | A Polícia é o público e o público é a polícia: policiais são aqueles que são pagos para dar atenção integral a cada cidadão. O policial conhece e é conhecido pela sua comunidade. |
| QUANDO o policial age? | Atua depois do delito, de forma reativa e, geralmente, repressiva. | Atua de forma proativa e, geralmente, preventiva. |
| QUANTO o serviço policial? | Alto investimento público em todo o sistema de segurança pública, principalmente nas atividades repressivas, investigativas e prisionais. | Baixo investimento público. São priorizadas as Companhias, as Delegacias Distritais, os Postos ou Bases de Policiamento Comunitário, os locais de atendimento comunitário. |
| POR QUE o policial age desta forma? | Para resolver os crimes de destaque (alto valor social): assalto aos bancos e crimes violentos. | A prioridade é qualquer problema que perturbe a maioria da comunidade. |
| ONDE é realizado? | É executado a partir das grandes estruturas, Quartéis e Delegacias, que ditam regras e diretrizes, tem gestão concentrada. | É realizado por toda estrutura organizacional, principalmente nas Companhias, Delegacias Distritais, Postos e Bases de Policiamento Comunitário, tem gestão desconcentrada. |
| COMO realiza? | Sempre prioriza o conflito, depois que é chamado. Foco na resolução de crimes. | Busca identificar as causas dos problemas para evitar que ocorram e resolver de forma conjunta. |

Fonte: Adaptado de MOREIRA (2005) *apud* PEAK (1999: 80).

7. MÉTODO I.A.R.A.

Solucionar problemas no policiamento não é uma coisa nova. A diferença é que o policiamento orientado para o problema (POP) apresenta uma nova ferramenta para que se trabalhem as causas do problema, que geralmente é utilizada no policiamento comunitário.

A solução de problemas pode ser parte da rotina de trabalho policial e seu emprego regular pode contribuir para a redução ou solução dos crimes.

Princípios básicos do POP

O primeiro passo é reconhecer que a ocorrência é freqüentemente o sintoma de um problema.

No policiamento tradicional (rádio-atendimento) a ação do policial é como receitar um analgésico para que está com dengue. Traz alívio temporário, mas não resolve o problema, pois o mosquito (vetor) permanece picando as demais pessoas. A solução é provisória e limitada. Como a polícia não soluciona as causas ocultas que criaram o problema, ele, muito provavelmente, voltará a ocorrer.

Para uma resposta adequada, a polícia deve responder como demonstrado a seguir. Os policiais utilizam a informação obtida a partir do atendimento da ocorrência, de outras fontes, de pesquisas, etc., para terem uma visão clara do problema pesquisando quais causas estão gerando as ocorrências. Após isso, podem lidar com as condições subjacentes ao problema.

O serviço policial, no contexto do policiamento orientado para o problema (POP), pode ser ilustrado com uma analogia do serviço médico: “*O médico (policial) fala com o paciente (comunidade) para descrever sua doença (problema de tráfico de drogas). Algumas vezes a solução está unicamente com o paciente (a comunidade); por exemplo, retirar os objetos que possibilitam a concentração de água parada e limpa em sua casa (o proprietário concorda em limpar um lote vago ou em retirar um automóvel abandonado). Algumas vezes isso será resolvido pelo médico (policial) e pelo paciente (a comunidade) trabalhando juntos, isto é, uma mudança de comportamento acompanhado por medicação (organização da comunidade para ajudar na limpeza de um local sujo). Ou apenas o profissional, o médico (a polícia), pode resolver o problema através de uma cirurgia (aplicação severa da lei). Ou ainda, temos que aceitar o fato de que alguns problemas simplesmente não podem ser resolvidos, como uma doença terminal, por exemplo, (problemas sociais graves)”*, MOREIRA (2005) apud PEAK (1999:85).

Polícia Comunitária e o Método SARA ou IARA

Como parte do POP, este método foi desenvolvido por policiais e pesquisadores no projeto *Newport News*, na década de 1970 nos EUA, modelo de solução de problemas que pode ser utilizado para lidar com o problema do crime e da desordem. Como resultado desse projeto surgiu o método SARA, que traduzido para a língua portuguesa é denominado IARA.

| | |
|-------------------------|------------|
| 1ª FASE - IDENTIFICAÇÃO | SCANNING |
| 2ª FASE - ANÁLISE | ANALYSIS |
| 3ª FASE - RESPOSTA | RESPONSE |
| 4ª FASE - AVALIAÇÃO | ASSESSMENT |

É importante ressaltar que existem diversas variações desta metodologia, detalhando ainda mais cada uma das fases. O método IARA é de simples compreensão para os líderes comunitários e para os policiais que atuam na atividade fim, e não compromete a eficiência e eficácia do serviço apresentada pelo POP, assim como não contradiz outros métodos, por isso, neste texto resolvemos adotá-la como referência.



Identificação - 1ª FASE

Como primeiro passo, o policial deve identificar os problemas em sua área e procurar por um padrão ou ocorrência persistente e repetitiva. A questão que pode ser formulada é: O QUE É O PROBLEMA?

Um problema pode ser definido como *“um grupo de duas ou mais ocorrências que são similares em um ou mais aspectos, causando danos e, além disso, sendo uma preocupação para a polícia e a comunidade.”*

As ocorrências podem ser similares em vários aspectos, incluindo:

a) **Comportamento** (este é o indicador mais comum e inclui atividades como: venda de drogas, roubos, furto, pichação e outros);

b) **Localização** (problemas ocorrem em Zonas Quentes de Criminalidade, tais como: centro da cidade, parques onde gangues cometem crimes, complexos residenciais infestados por assaltantes, etc.);

c) **Pessoas** (pode incluir criminosos reincidentes ou vítimas);

d) **Tempo** (sazonal, dia da semana, hora do dia; exemplos incluem congestionamento de trânsito, proximidade de bares, atividades de turismo, etc.);

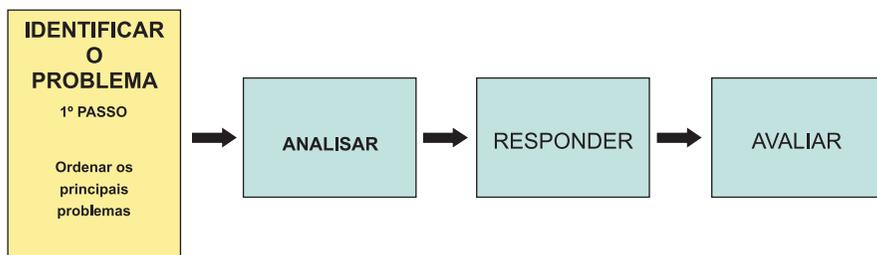
e) **Eventos** (crimes podem aumentar durante alguns eventos, como por exemplo, carnaval, shows, etc.).

Parece não haver limite para os tipos de problemas que um policial pode enfrentar e existem vários tipos de problemas em que se pode utilizar o modelo de solução de problemas: uma série de roubos em uma determinada localidade; venda de drogas, alcoolismo e desordem em local público; roubo e furto de carros; vadiagem; alarmes disparando em áreas comerciais; problemas de tráfego e estacionamento; pichação; prostituição de rua; altas taxas de crime; chamadas repetidas em razão de agressões em determinado endereço; entre outros.

Se o incidente com que a polícia está lidando não se encaixa dentro da definição de problema, então o modelo de solução de problemas não deve ser aplicado e a questão deve ser tratada da maneira tradicional.

O objetivo primário desta etapa (IDENTIFICAÇÃO) é conduzir um levantamento preliminar para determinar se o problema realmente existe e se uma análise adicional é necessária.

8. MÉTODO IARA – 1º PASSO



9. ANÁLISE: CORAÇÃO DO MODELO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:

Determinando a natureza e a extensão do problema:

O segundo estágio – ANÁLISE – é o coração do processo e por isso tem grande importância no esforço para a solução do problema. Uma resposta adequada não será possível a menos que se conheça, perfeitamente, a causa do problema.

O propósito da análise é aprender, o máximo possível, sobre o problema para poder identificar suas causas. Policiais podem reunir informações de fontes da polícia e fora dela, procurando sobre a natureza, alcance e causas do problema.

Uma análise completa envolve a seriedade do problema, todas as pessoas e grupos envolvidos e afetados e todas as causas possíveis do problema, avaliando todas as atuais respostas e sua efetividade.

Muitas pessoas simplesmente saltam a fase da análise do S.A.R.A, acreditando ser óbvia a natureza do problema, sucumbindo ante a pressa para obter a solução. Solucionadores de problema devem resistir a esta tentação ou então se arriscam a lidar com um problema irreal, implementando soluções inadequadas.

Identificando os danos:

Identificar os danos é importante para analisar e preparar respostas para o problema. O problema das torcidas organizadas serve como exemplo. A pergunta que deve ser feita é: POR QUE as torcidas organizadas são um problema?

As respostas a esta questão podem ser encontradas pela focalização dos danos causados. Nem todos os membros das torcidas organizadas são criminosos ou estão envolvidos em condutas danosas. O comportamento comum das torcidas organizadas inclui uso de uniformes, faixas, violência, briga de gangues, consumo de álcool e drogas, destruição de ônibus, etc.

Estes comportamentos representam dano para a comunidade, difundem o medo e devem ser objeto do esforço da polícia como solução de problema. Pela identificação do comportamento danoso um grande e difícil problema pode ser quebrado em problemas menores e mais fáceis de lidar. Isto ajuda a identificar as causas subjacentes ou condições que têm relação e contribuem para a atividade ilegal sendo a base da resposta da polícia.

Buscando pequenas vitórias:

As pessoas costumam procurar por problemas em grande escala, definindo-os em termos de “gangues”, “doentes mentais”, “crime organizado”, “crime violento”, etc. Vistos desta maneira os problemas se tornam tão grandes que são difíceis de lidar.

Percebendo isto, um estudioso chamado Karl Weick criou o conceito de “pequenas vitórias”. Alguns problemas são tão profundos, estáveis e enraizados que são “impossíveis” de serem eliminados. O conceito de “pequenas vitórias” nos ajuda a entender a natureza da análise e a resolver o problema. Embora uma pequena vitória possa não ser importante, uma série de pequenas vitórias pode ter um impacto significativo no todo do problema. Eliminar os danos (venda de drogas, venda de bebidas, etc.) é uma estratégia sensível e realista para reduzir o impacto do comportamento das torcidas (quebrar um problemão em probleminhas).

A idéia de pequenas vitórias é também uma boa ferramenta quando trabalhada em grupo.

O triângulo para análise de problema –TAP

Geralmente são necessários três elementos para que um problema possa ocorrer:

- a) um agressor;
- b) uma vítima;
- c) um local.

O TAP ajuda os policiais a visualizar o problema e a entender o relacionamento entre os três elementos:



Adicionalmente o triângulo para análise de problemas ajuda os policiais a analisá-los, sugere onde são necessárias mais informações e ajuda no controle e na prevenção do crime.

O relacionamento entre esses três elementos pode ser explicado da seguinte forma: se existe uma vítima e ela não está em um local onde ocorram crimes, não haverá crime; se existe um agressor e ele está em um local onde os crimes ocorrem, mas não há nada ou ninguém para ser vitimizado, então não haverá crime. Se um agressor e uma vítima não estão juntos em um local onde ocorrem crimes, não haverá crime.

Parte do trabalho de análise do crime consiste em descobrir, o máximo possível, sobre vítimas, agressores e locais onde existem problemas para que haja entendimento sobre o que está provocando o problema e o que deve ser feito à respeito disso.

Os três elementos precisam estar juntos antes que um crime ou comportamento danoso possa ocorrer: um agressor (alguém que está motivado para praticar o crime); uma vítima (um desejável e vulnerável alvo deve estar presente); e um local (a vítima e o agressor precisam estar juntos, ao mesmo tempo, no mesmo local). Se estes três elementos estão presentes repetidamente em um padrão de incidente e acontecem de forma recorrente, remover um desses três elementos pode impedir o padrão e prevenir futuros danos.

Como exemplo vamos aplicar o TAP em um problema de pichação. O **local** são edifícios comerciais e áreas em redor. As **vítimas** são os proprietários e inquilinos dos prédios. Os **agressores** são as pessoas que fazem a pichação. A remoção de um ou mais desses elementos irá remover o proble-

ma. As estratégias para isso são limitadas apenas pela criatividade do policial, validade das pesquisas e habilidade para formular respostas conjuntas.

- PIXADORES PROPRIETÁRIOS E INQUILINOS
- PIXAÇÃO
- EDIFÍCIOS COMERCIAIS E ÁREAS PRÓXIMAS

Em alguns lugares existem “áreas reservadas” para pichação onde são feitos concursos de arte, ou ainda utilizado tinta não-adesiva em edifícios (protegendo a localização) para desencorajar os pichadores (agressores) ou permiti-los “dar vazão” às suas atividades ilegais. Em outros lugares têm sido proibida a venda de tintas para menores.

O controle social informal

Polícia envolvida em solução de problemas necessita estar alerta para os três grupos que podem ajudar ou atrapalhar o esforço para solucionar o problema, tentando agir sobre o comportamento de um ou mais dos elementos do TAP:

a) **Controladores:** pessoas que, agindo sobre potenciais agressores tentam prevenir estas pessoas do cometimento de crimes. Controladores podem ser pais, vizinhos, adultos, pares, professores, patrões, etc. Controladores podem ainda limitar a ação dos agressores (retirando as “ferramentas” utilizadas pelos agressores).

b) **Guardiões:** pessoas ou coisas que podem exercer controle sobre cada lado do TAP, de modo que o crime se torne improvável (pais, vendedores, compradores, departamentos de saúde, etc.);

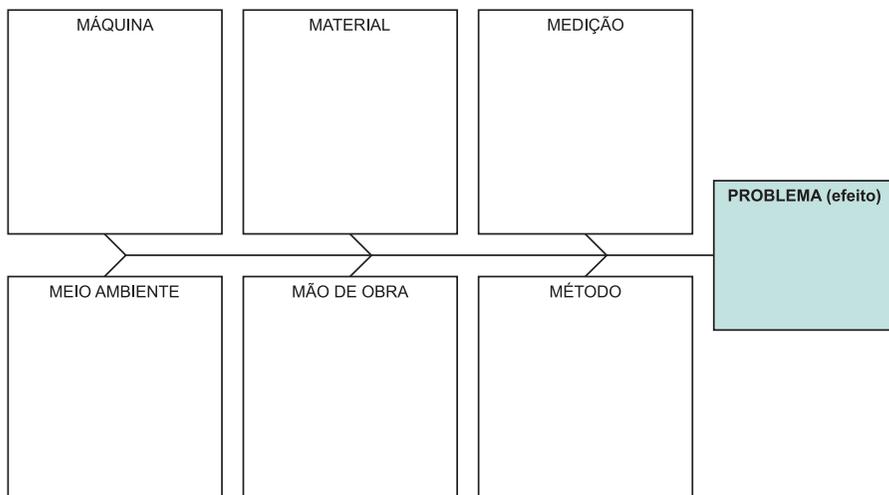
c) **Administradores:** pessoas que supervisionam ou administram locais.

A polícia deve, constantemente, procurar por maneiras de promover a efetividade desses três grupos uma vez que eles podem ter autoridade para lidar com o problema. Em resumo, o TAP permite que policiais dissequem um problema e descubram o que o torna persistente.

10. MÉTODO IARA – 2º PASSO

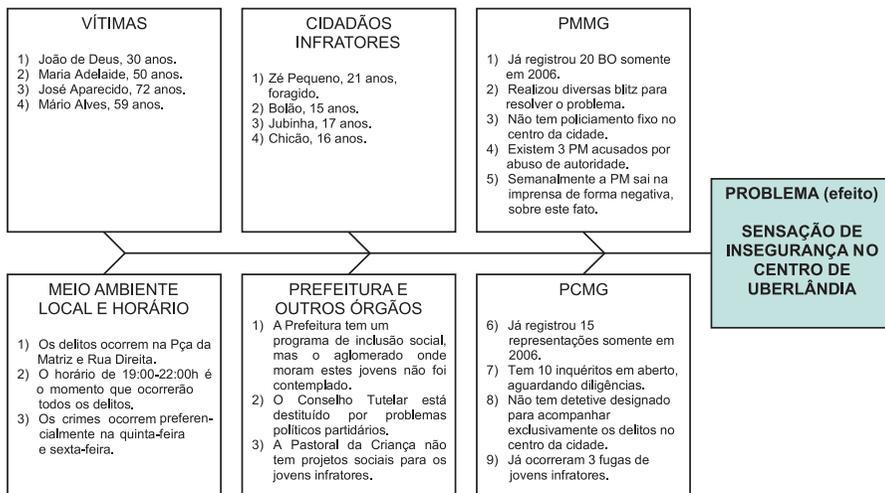


11. DIAGRAMA CAUSA – EFEITO (6M) OU DIAGRAMA ESPINHA DE PEIXE



12. DIAGRAMA CAUSA – EFEITO NO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

ORIENTAÇÃO: Cada quadro deve ser preenchido, no máximo, com 7 tópicos mais importantes para detalhar as causas do problema.



13. RESPOSTAS: FORMULANDO ESTRATÉGIAS ADEQUADAS

Depois do problema ter sido claramente definido e analisado, a polícia enfrenta o seu último desafio: procurar o meio mais efetivo de lidar com ele. Este estágio do modelo S.A.R.A focaliza o desenvolvimento e a implementação de respostas para o problema. Antes de entrar nesta etapa a polícia precisa superar a tentação de implementar respostas prematuras e certificar-se de que já tenha analisado o problema. Tentativas de resolver rapidamente o problema são raramente efetivas em longo prazo.

Para desenvolver respostas adequadas, solucionadores de problema devem rever suas descobertas sobre os três lados do TAP (vítima, agressor e local) e desenvolver soluções criativas que irão lidar com, pelo menos, dois lados do triângulo.

É importante lembrar também que a chave para desenvolver respostas adequadas é certificar-se de que as respostas são bem focalizadas e diretamente ligadas com as descobertas feitas na fase de análise do problema.

Respostas abrangentes podem, freqüentemente, requerer prisões, mudanças nas leis, etc. As prisões, entretanto, nem sempre são as respostas mais efetivas.

As possíveis soluções de problemas podem ser organizadas dentro de cinco grupos:

a) **Eliminação total do problema:** a efetividade é medida pela ausência total dos tipos de ocorrência que o problema criava. É improvável que a maior parte dos problemas possa ser totalmente eliminados, mas uns poucos podem;

b) **Redução do número de ocorrências geradas pelo problema criada:** a redução do número de ocorrências provenientes de um problema é a maior medida de eficácia;

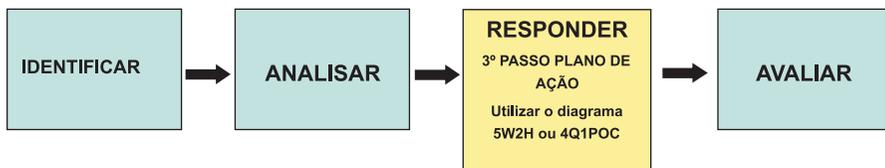
c) **Redução da gravidade dos danos:** efetividade para este tipo de solução é demonstrada constatando-se que as ocorrências são menos danosas;

d) **Lidar melhor com velhos problemas** (tratar maior número de participantes de modo mais humano, reduzindo os custos, melhorando a capacidade de lidar com a ocorrência): promovendo satisfação para as vítimas, reduzindo custos e outro tipo de medida que pode mostrar que este tipo de solução é efetivo;

e) **Remover o problema da consideração policial:** a efetividade deste tipo de solução pode ser medida pela observação de como a polícia está lidando originalmente com o problema e a razão de transferir a responsabilidade para outro.

Policiais solucionadores de problema freqüentemente buscam ajuda da comunidade, outros departamentos da cidade, comerciantes, agências de serviço social e de qualquer um que possa ajudar.

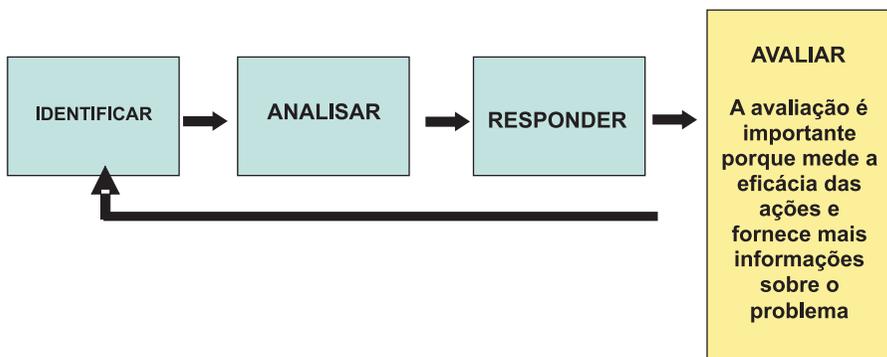
14. MÉTODO IARA – 3º PASSO



| LOGOMARCA | PLANO DE AÇÃO DE POLICIAMENTO COMUNITÁRIO (5W2H) | | | | SETOR RESPONSÁVEL |
|------------------------|--|----------------|-----------------------------|-------------|--------------------------|
| EVENTO | | LOCAL | | DATA: | |
| OBJETIVO (Why?) | | | | | Próxima Reunião: |
| AÇÃO (WHAT?) | COMO (HOW?) | QUANDO (WHEN?) | ONDE (WHERE?) | QUEM (WHO?) | QUANTO CUSTA (HOW MUCH?) |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Responsáveis pela META | | | Outros contatos importantes | | |

| | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|---|--|---|
| Prender os cidadãos infratores | Com os mandatos de prisão e busca e apreensão | Início agosto e término setembro | Nos locais de homizio dos cidadãos infratores | Grupo Tático e detetives responsáveis | Só custo indireto inerentes ao serviço policial |
| Instalar outdoor sobre a participação da comunidade | Após realizar pesquisa implementar através de uma agência de publicidade | Iniciar em novembro, antes do natal | Principais vias de acesso ao centro comercial | Representantes da Associação Comercial de Uberlândia | R\$ 8.000,00 para 10.000 folder |
| Responsáveis pela META oTen Douglas e Delegado Sebastião | | | Outros contatos importantes Dr João Paulo (Juiz de Direito) e Dr. Pedro Henrique (promotor de justiça) | | |

15. AVALIAÇÃO: AVALIANDO A EFETIVIDADE TOTAL:



Finalmente, na etapa de avaliação, os policiais avaliam a efetividade de suas respostas. Um número de medidas tem sido tradicionalmente usado pela polícia e comunidade para avaliar o trabalho da polícia. Isso inclui o número de prisões, nível de crime relatado, tempo de resposta, redução de taxas, queixas dos cidadãos e outros indicadores.

Várias dessas medidas podem ser úteis na avaliação do esforço para solução de problemas, entretanto, um número de medidas não tradicionais vão irradiar luz onde o problema tem sido reduzido ou eliminado:

- a) reduzidos exemplos de vitimização repetidos;
- b) redução nos relatos de crimes ou ocorrências;
- c) indicadores de bairros que podem incluir - salários para comerciários em uma área-alvo, aumento de utilização da área, aumento do valor das propriedades, diminuição da vadiagem, menos carros abandonados, lotes sujos, etc.;
- d) aumento da satisfação do cidadão com respeito à maneira com que a polícia está lidando com o problema (determinado através de pesquisas, entrevistas, etc.);
- e) redução do medo dos cidadãos relativo ao problema.

A avaliação é, obviamente, chave para o modelo S.A.R.A. Se as respostas implementadas não são efetivas, as informações reunidas durante a etapa de análise devem ser revistas. Nova informação pode ser necessária ser coletada antes que nova solução possa ser desenvolvida e testada.

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

DISCIPLINA 05

Mobilização e Estruturação Comunitária

Márcio Simeone Henriques

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

1. DEFINIÇÃO DE COMUNIDADE

Se não houver uma disposição da polícia de pelo menos tolerar a influência do público sobre suas operações, a Polícia Comunitária será percebido como “relações públicas” e a distância entre a polícia e o público será cada vez maior.

Theodomiro Dias Neto do livro

Policimento Comunitário e o Controle Social

Qualquer tentativa de trabalho ou programa de Polícia Comunitária deve incluir necessariamente a comunidade. Embora a primeira vista possa parecer simples, a participação da comunidade é um fator importante na democratização das questões de segurança pública e da implementação de programas comunitários que proporcionam a melhoria de qualidade de vida e a definição de responsabilidades.

A compreensão dinâmica de comunidade é essencial para a prevenção e controle do crime e da desordem, assim como o medo do crime, pois o controle e a participação social informal (do coletivo, do grupo) é mais eficaz. A consciência é a chave, pois ela impede que as pessoas cometam erros nocivos a vida coletiva, mesmo quando ninguém está vendo.

Envolvimento dos Cidadãos

Todas as vezes que grupos de cidadãos, ou moradores, se reúnem para encaminhar soluções para problemas comuns, o resultado é bastante positivo. Na polícia comunitária não poderá ser diferente.

O problema é interpretar as possibilidades da comunidade e da Polícia. Assim, é importante refletirmos:

2. COMUNIDADE - QUESTÕES A SEREM CONSIDERADAS:

- Qual o papel da comunidade?
- A participação é total ?
- A comunidade participa apenas consertando viaturas ou reformando prédios?
- Apenas aqueles com recursos da comunidade participam privilegiando o serviço na porta de estabelecimentos comerciais?
- A nossa participação será apenas para endossar as ações da polícia

no bairro ou para participar das discussões ou decisões na melhoria do serviço policial?

- Podemos envolver outros órgãos públicos na questão ?
- Podemos elogiar ou criticar a polícia local em seus erros e acertos ?
- Teremos autonomia de ação para exigir ações dos poderes públicos locais?
- Seremos apoiados pela polícia nessas iniciativas?
- Enfim, A Polícia quer ser mesmo Comunitária ou é uma “fachada” política?

3. POLÍCIA

- Qual o papel da Polícia ?
- É realizar ações democráticas que otimizem o envolvimento e comprometimento da comunidade?
- A exigência para a participação da comunidade será apenas para consertar viaturas ou reformar prédios?
- Ou melhor, servir de informante ou escudo às ações equivocadas de policiais, ou fonte de receitas para comerciantes em serviços privilegiados de segurança?
- A Polícia estará preparada para ouvir a comunidade (elogios aos seus integrantes, críticas ou sugestões)?
- A Polícia admite a participação de outros órgãos públicos na questão?
- A Polícia apoia as iniciativas da comunidade em melhorar a qualidade de vida ou é um instrumento apenas de “caça bandido”?
- A Polícia está preparada para conceder o seu “poder” a comunidade (entenda poder não o de polícia, mas o nome e as possibilidades que a força policial tem no sentido do controle social informal, sem ser repressivo ou fiscalizatório)?
- Enfim, A Polícia quer ser mesmo Comunitária ou é uma “fachada” política?

São poucas as comunidades que mostraram serem capazes de integrar os recursos sociais com os recursos do governo. Existem tantos problemas sociais, políticos e econômicos envolvidos na mobilização comunitária que muitas comunidades se conformam com soluções parciais, isoladas ou momentâneas (de caráter paliativo) , evitando mexer com aspectos mais amplos

e promover um esforço mais unificado com resultados mais duradouros e melhores. A participação do cidadão, muitas vezes, tem-se limitado à responsabilidades de ser informado das questões públicas (ações da polícia), votar pelos representantes em conselhos ou entidades representativas, seguir as normas institucionais ou legais sem dar sugestões de melhoria do serviço.

Outro ponto importante é o desconhecimento das características da comunidade local, pois uma comunidade rica tem comportamento e anseios diferentes de uma comunidade pobre e comunidades de grandes centros urbanos são diferentes de comunidades de pequenas cidades do interior, independente de serem ricas ou pobres, agrícolas ou industriais. O que importa é descobrir seus anseios, seu desejo de participação no processo, sua motivação para se integrar com a polícia.

4. ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA

Espera-se que a intensificação do contato entre a polícia, a comunidade e os diversos segmentos favoreça uma melhor integração e participação da comunidade, o reconhecimento social da atividade policial, o desenvolvimento da cidadania aos cidadãos e a melhoria da qualidade de vida. A comunicação intensa e constante propicia a melhora das relações, amplia a percepção policial e da comunidade no que tange as questões sociais e possibilita diminuir áreas de conflito que exigem ações de caráter repressivo das instituições policiais.

Há, contudo, uma série de fatores a serem pesados quando se avalia o potencial democrático das diversas experiências de organização comunitária na área de prevenção do crime e da desordem social.

5. NÍVEIS DE ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA

O maior desafio enfrentado pela polícia no modelo comunitário é motivar e sustentar a participação do público. A prática ensina que o êxito de uma iniciativa policial de organização comunitária passa pelo envolvimento e comprometimento dos cidadãos na busca de soluções para problemas locais. Um ponto crítico é que as chances de êxito dessas iniciativas tendem a ser menores nas áreas onde se mostram mais necessárias, ou seja, os problemas são mais graves e abundantes. O contato direto e permanente com a adversidade e a insegurança social costuma ter um efeito negativo nos esforços de organização e mobilização social: **em vez de unir as pessoas em torno de sentimentos de indignação e finalidade comum, o crime parece minar a capacidade de organização comunitária. Por outro lado, a polícia pa-**

rece mais bombeiro, combatendo emergências (ocorrências criminais) a qualquer custo, não interessando a integração com a comunidade.

Nesses contextos problemáticos, a organização comunitária envolve um árduo e duradouro esforço de superação de resistência de indivíduos, céticos em relação às possibilidades de melhorias em suas condições de vida, ainda mais quando dependentes de ações governamentais. Mesmo aquelas iniciativas que contam com investimentos e apoio governamental (recursos financeiros, implemento de recursos humanos e materiais, treinamento de agentes públicos, informações e até mesmo o engajamento social) costumam ser prejudicadas pelo desinteresse ou apatia do público, muitas vezes até pela abordagem equivocada do que seria um programa comunitário de segurança pública.

Confrontada com tais dificuldades, a polícia tende a tomar decisões baseadas em suas próprias percepções: **os problemas são tão latentes e os recursos tão escassos, que as consultas à comunidade podem parecer ineficazes e excessivamente demoradas, sem nenhum resultado prático.**

Em áreas onde haja alguma base de organização comunitária, a polícia tem procurado superar essas dificuldades estabelecendo contatos com organizações locais, tais como igrejas, associações de comerciantes e de moradores. Esta relação transforma-se na única alternativa possível e tende a viciar o processo, pois organizações locais podem tender para interesses ou privilégios específicos (interesses comerciais, eleitorais, religiosos, etc) fugindo ao anseio de toda a coletividade.

Embora o contato com os grupos favoreça um diagnóstico mais apurado da realidade local, deve-se questionar sempre em que medida tais grupos são representativos dos diversos interesses presentes da localidade ou da comunidade.

Estudos americanos sobre a mobilização comunitária indicam a tendência da polícia em procurar grupos organizados por indivíduos casados, com situação financeira estável, com maior tempo de residência no bairro e preferencialmente e com propriedades. Portanto, a tendência da polícia em buscar contatos com grupos estabelecidos, de caráter formal, com bases sólidas e tradicionais, ao invés de investir e procurar organizar segmentos sociais que apresentam problemas complexos, muitas vezes organizados de forma voluntária, não formal, mais que reivindicam ações sociais das estruturas de governo. É identificado também que quando algumas organizações sociais atingem o ápice de seus interesses (econômico, político ou status social) eles esquecem a sua causa, não dando mais tanta importância aos anseios locais, pois foram atendidos seus interesses específicos.

O desafio, portanto, não está apenas em promover trabalhos com grupos organizados da comunidade, de interesses específicos, mas trabalhar na organização de trabalhos comunitários, de forma constante e permanente.

Apenas para reflexão: o jovem infrator que comete um ato infracional em um bairro rico, com sólida organização comunitária, reside em bairros carentes, sem nenhuma infraestrutura e organização social. Será que a associação comercial de um bairro rico, realizando trabalhos de parceria em bairros pobres, não pode conter a violência no seu bairro?

6. A AUTONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO À POLÍCIA

Um aspecto essencial a ser considerado na avaliação das experiências de organização comunitária é o nível de autonomia dos grupos em relação aos interesses políticos-partidários, de Governo (federal, estadual ou municipal) ou da polícia. Em regra, os grupos comunitários, assumem uma postura passiva e acrítica em relação às ações de governo e da polícia, respaldando apenas as suas práticas, mesmo quando claramente impróprias ou ilegais. É preciso respaldar as boas ações da polícia, de interesse coletivo, de respeito aos direitos humanos, dentro da legalidade e dos valores morais e éticos. Mas deve-se criticar e vilipendiar ações violentas, ilegítimas, que desrespeitam a dignidade humana e que fogem ao interesse coletivo, responsabilizando o mau profissional e não a instituição como um todo.

Há, contudo, variáveis a serem consideradas na discussão.

Uma primeira variável refere-se às características sócio-econômicas locais. Em áreas ricas e homogêneas, costuma haver maior consenso entre polícia e sociedade na definição dos problemas e maior disposição do público em cooperar com a polícia na busca de soluções comuns. Já em áreas carentes, de periferia, mais heterogênea e complexa, esta relação tende a ser menos harmônica e cooperativa, com forte carga de desconfiança de ambas as partes.

Em áreas nobres, os grupos costumam estar mais preocupados com a resposta aos crimes, ações da polícia mais repressivas, até investem para isso: compras de viaturas, reforma de prédios, aquisição de sistemas de comunicação. Mas não querem desenvolver ações mais preventivas, não querem se envolver. Por outro lado, buscam desenvolver ações “caridosas e filantrópicas” como sopas a moradores de rua em dias de frio, cestas alimentares em igrejas, mas o morador de rua continua na rua.

Em áreas carentes, a experiência cotidiana com a arbitrariedade ou a indiferença governamental e policial pode tornar os cidadãos mais vigilantes. Ao invés de simplesmente pressionarem por mais presença policial, se mostram mais preocupados com os mecanismos de controle de abusos e corrupção policial. **Os representantes comunitários freqüentemente temem a polícia e se ressentem da forma como esta exerce sua autoridade. As ações comunitárias focam mais para o controle da polícia do que para o controle do crime, pois o medo é predominante. Acredita-se que a polícia não sabe os problemas do bairro, pois só existe para “caçar bandidos”.**

A maior ou menor dependência das organizações comunitárias em relação aos recursos policiais constitui outro fator determinante no tipo de relacionamento a ser estabelecido com a polícia. A conclusão de estudos nesta área revelam que quanto maior o suporte policial menor a autonomia dos grupos; no mesmo sentido, quanto mais críticos os grupos, menor o entusiasmo e o empenho policial em apoiá-los. **Uma organização comunitária que depende do apoio policial para garantir a mobilização de seus membros e viabilizar as suas ações acaba convertendo-se em uma mera extensão civil da instituição policial, e não um instrumento efetivo de participação comunitária.**

Pode-se, assim, afirmar que a independência de uma organização comunitária favorece a imparcialidade das ações da sociedade e da polícia, favorecendo a isenção na denúncia de abusos, ações equivocadas de governo, comportamentos sociais inadequados, reivindicações de direitos ações e recursos.

Organizações que não dependem da polícia para a sua existência podem trazer significativos desafios para a polícia. No pensamento institucional pode significar entraves administrativos, restringindo a sua discricionariedade; no pensamento social amplia o controle da polícia; na filosofia de polícia comunitária amplia e aprimora as ações conjuntas, tanto da polícia como da sociedade.

Observa-se, contudo, que com grande freqüência, as organizações autônomas do ponto de vista econômico são aquelas representativas dos setores de maior poder aquisitivo, que tendem a ser aliados “naturais” da polícia. As organizações oriundas de segmentos marginalizados, em geral mais antagônicas à polícia, não possuem autonomia econômica, sendo, muitas vezes, levadas a fazer concessões em troca de apoio e de recursos.

7. ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA: MEIO DE CONTROLE SOCIAL, DE AUTO-AJUDA OU DE PARCERIA DECISÓRIA?

Os programas de organização comunitária têm sido foco de especial atenção entre os interessados pelas tendências na área policial. Embora vinculados aos conceitos de Polícia Comunitária, é possível identificar variações e discrepâncias profundas que podem contaminar ou não possibilitar a implementação ou desenvolvimento de programas comunitários pois causam descréditos, desgastes ou desconfianças.

Organização ou mobilização comunitária significa unir questões diferentes, pessoas diferentes em objetivos comuns. Para muitas polícias que querem adotar a Polícia Comunitária, organizar significa chamar residentes locais para assistir a uma reunião de líderes locais. Isto, com certeza, não é Polícia Comunitária.

Para muitas organizações comunitárias, organizar significa um processo contínuo de capacitação de residentes locais, especialmente o incentivo à participação de cidadãos em decisões relacionadas à qualidade de vida do bairro. A Polícia Comunitária se baseia neste princípio.

Assim, identificamos três tipos de programas que demonstram como a interpretação errônea sobre Polícia Comunitária pode prejudicar a implementação desta filosofia.

8. ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA COMO MEIO DE CONTROLE SOCIAL

Diversos programas associados à Polícia Comunitária revelam tão-somente o interesse da polícia em ampliar e legitimar o seu controle sobre o território. O contato com as organizações comunitárias é visto como estratégia para obtenção de apoio popular, neutralização de críticas e não como forma de engajamento dos cidadãos nos processos de estímulo e participação. O interesse policial nesse tipo de estratégia costuma ser maior em áreas onde as relações com a comunidade são instáveis e a polícia não conta com a receptividade e a cooperação dos cidadãos.

Um dos mecanismos utilizados pela polícia para consolidar o seu controle territorial é a cooptação das lideranças locais, através da manipulação na seleção de prioridades e na alocação de recursos para fins de favorecimento

de aliados ou grupos específicos e, em casos extremos, da retaliação de setores ou pessoas não cooperativas no processo ou nos interesses surgidos. O controle das informações também pode ser parte de uma estratégia de controle, com dados sendo sistematicamente omitidos ou manipulados com o intuito de preservar uma imagem positiva da polícia.

Outra estratégia de controle policial consiste na criação de um conselho comunitário permanente, com integrantes indicados pela própria polícia ou por entidades de sua confiança, ou ainda pessoas com interesses pessoais, com a finalidade de funcionar como instância formal de comunicação com o público. Dá-se uma aparência de legitimidade e de publicidade às ações da polícia, quando na realidade são canais manipuláveis pelo interesse da polícia ou de grupos que querem dominar as ações de segurança do bairro.

Parece ser uma assessoria civil da polícia, mas não é. Por não serem socialmente representativos, tais conselhos desempenham um papel extremamente limitado e muitas vezes tendencioso na mediação de conflitos e na viabilização de respostas policiais adequadas. Nesses casos, não há que se falar em parceria polícia-comunidade, mas de uma deturpação da Polícia Comunitária para fins de neutralização das opiniões contrárias e do fortalecimento da autoridade policial no bairro.

Os perigos:

- Policiamento privilegiado com base nas opiniões dos “parceiros da polícia” (a famosa contrapartida) – apoia as decisões da polícia, terá policiamento na porta;
- Surgimento de lideranças contraditórias que almejem cargos políticos prometendo combater as ações da polícia no bairro;
- Policiamento privilegiado baseado no “bico” dos policiais (locais de policiamento = locais onde atuou na hora de folga);
- Surgimento de candidatos políticos com o apoio governamental por terem “apoiado as iniciativas da polícia no bairro”.

O correto:

- Ouvir a todos indistintamente (principalmente o mais crítico);
- Neutralizar grupos específicos que querem se aproveitar ou privilegiar os da ação policial;
- Compartilhar informações com a comunidade, transformando-as em ações preventivas e educativas. Quando o assunto exigir sigilo explicar o motivo, demonstrando a sua importância para a segurança da própria comunidade;

- “os parceiros da polícia” não são apenas as pessoas com posse ou ascendência na comunidade, mas todos: do mais humilde ao mais culto. Portanto, estimular a participação de todos é importante no processo porque promove confiança e respeito;
- Demonstrar e discutir os erros com a comunidade pode demonstrar evolução e interesse na integração. Devemos lembrar que a instituição policial é constituída por pessoas, cidadãos que também tem interesses sociais. Contudo não detém o poder da vida e da morte, mas o poder e o conhecimento da lei;
- Ao cobrar ações e fornecer informações a polícia, a comunidade, seus líderes e os conselhos representativos devem observar o bem comum (o coletivo);
- Interesses eleitoreiros ou político-partidário não combinam com Polícia Comunitária que deve ser apolítica, apartidária e não ideológica.

9. ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA COMO MEIO DE AUTO-AJUDA

Um segundo tipo de programa enfatiza os aspectos cooperativos da Polícia Comunitária: a polícia utiliza-se dos “olhos e dos ouvidos” dos residentes e usuários do bairro com a finalidade de potencializar sua capacidade de prevenir crimes e manter a ordem. Esta é a filosofia básica da maioria dos programas participativos de prevenção. Quando bem sucedidos, podem contribuir para melhorias na qualidade de vida e para um aprimoramento da capacidade dos cidadãos em desenvolver soluções para seus problemas.

Questiona-se em que medidas tais iniciativas de auto-ajuda contribuem para uma efetiva democratização da função policial. Não há dúvida de que uma sociedade atenta e mobilizada em torno de seus problemas, favorece a qualidade do trabalho policial. A população organizada serve de alerta à instituição sobre a gravidade de problemas e a necessidade de maior presença policial. Em regra, contudo, nesse tipo de programa, o envolvimento dos cidadãos limita-se a realização de tarefas, não havendo uma dinâmica de planejamento comum. Enfatiza-se a cooperação do público na realização de tarefas policiais, mas subestima-se a sua participação nos processos de integração.

Vende-se um pacote aos cidadãos: e a sua cooperação está direcionada a tarefas do tipo identificação de propriedades, notificação de crimes, identificação de áreas de risco, campanhas comunitárias, jornais locais, etc.

Outros aspectos é que as ações são identificadas como vigilância entre vizinhos ou grupos de patrulhamento que auxiliam e informam os policiais (vizinhos vigilantes).

Assim, na prática, a comunicação flui somente em um sentido, qual seja, da polícia para a sociedade. Fala-se em parcerias e co-produção, mas na prática, os programas desenvolvem-se dentro dos limites estabelecidos e controlados pela instituição policial, ou seja, um planejamento global e rígido estabelecido sem levar em consideração os aspectos do bairro, da área e da população local. Um programa pensado e estruturado para um bairro ou uma determinada área não será necessariamente adequado para outras.

Um programa de auto-ajuda pode auxiliar no aprimoramento das relações com o público ou na obtenção de melhorias concretas nas condições de vida e de segurança local, mas contribuem pouco para a reversão das reais fontes de conflitos entre polícia e sociedade. A desatenção quanto a participação da comunidade ou a manipulação de sua participação além de desencorajar no processo de participação, também tende a desacreditar o trabalho comunitário da polícia.

Por outro lado, o surgimento de supostos grupos ou entidades com o objetivo de encaminhar soluções a polícia, promover ações sem a participação da polícia, estimulando ações coletivas independentes de programas de polícia comunitária atrapalham e confundem o processo.

10. OS PERIGOS

- O planejamento equivocado e sem orientação culminando no surgimento de alternativas econômicas: segurança privada, sistema de comunicações entre cidadãos de posse (paralelo a polícia);
- Membros das comunidades expostos a marginalidade, colocando em risco suas vidas porque são interlocutores dos problemas locais;
- A polícia determina tarefas para dissuadir ações participativas sem nenhum resultado prático;
- As campanhas tem um forte conteúdo político em detrimento da prevenção porque é apoiado por um político ou comerciante;
- Como o apoio governamental é pouco, apenas pequenas ações fazem surgir lideranças com perfil político e eleitoral, deturpando o processo;
- A instrumentalização de pequenas tarefas pode causar apatia da comunidade, favorecendo os marginais da área e grupos de interesse que desejam o insucesso de ações coletivas no bairro;

- A polícia não consegue mais atuar na área sem críticas da comunidade.

O correto:

- Promover uma ampla participação da comunidade, discutindo e sugerindo soluções dos problemas;
- Demonstrar a participação da comunidade nas questões, determinando o que é da polícia e o que é da sociedade;
- Proteger os reais parceiros da polícia, não utilizando-os para ações de risco de vida (não expondo) com ações que são da polícia ou demonstrando eventualmente que eles são informantes;
- As ações de auto-ajuda são acompanhadas por policiais. As iniciativas locais são apoiadas. Trabalhos preventivos, não apenas campanhas devem ser estimulados.

11. ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA COMO MEIO DE PARCERIA DECISÓRIA

A terceira categoria, com certeza a mais importante, caracteriza-se pela participação ativa do público em todos os processos: planejamento local, ações preventivas e de orientação da comunidade, avaliação dos processos e participação nas decisões de interesse coletivo. Ao invés de serem apenas “olhos e ouvidos” a comunidade participa ativamente do planejamento local. Ao invés de consertar viaturas e reformar prédios, a comunidade atua na reeducação de suas ações, na reconstrução social do bairro, ou seja, ações de caráter essencialmente preventivo. O pensamento nesta abordagem é entender que quando a polícia se relaciona com grupos de prevenção ou mobilização comunitária, está lidando com parceiros e não auxiliares ou subordinados.

Os programas que lograram, ao menos em parte, estabelecer um planejamento comum, são os que mais avançaram em termos de realização das potencialidades da Polícia Comunitária, quais sejam: redução das tensões entre polícia e comunidade, ações comunitárias que identificam o caráter social da ação policial, uso mais produtivo e adequado aos recursos humanos e materiais, maior eficiência no tratamento das demandas locais, maior satisfação profissional entre os policiais e motivação no relacionamento polícia-comunidade.

Especialistas não irá descaracterizar o lado técnico da polícia, pois as ações operacionais indicam a qualidade de uma parceria decisória: (durabilidade, eficácia e alto índice de participação social) tende a ser maior, quando

polícia e sociedade dividem tarefas e responsabilidades na identificação de problemas e no implemento de soluções planejadas.

A parceria aqui desejada viabiliza a adequação das estratégias de prevenção às características locais. Transferir decisões aos escalões inferiores e a parceria com representantes da comunidade ainda é um paradigma nas organizações policiais brasileiras. A dificuldade na relação com segmentos sociais, principalmente os mais hostis, também. Mas essas ações devem ser estimuladas.

A participação da comunidade são fundamentadas em normas técnicas de caráter científico, aprimorado ao longo do tempo. Contudo, a participação da comunidade no planejamento e nas decisões melhora este perfil tecnológico e profissional da polícia, pois o aprimoramento estará vinculado aos níveis de satisfação, sensação de segurança, qualidade de vida e a diminuição do crime e da desordem. É possível realizar tudo isso em termos de Polícia Comunitária? É o que veremos a seguir.

Usar a polícia como instrumento de repressão social ou política não é um mecanismo eficaz de combate ao crime. Da mesma forma manipular comunidades com objetivos políticos ou institucionais também não apresentarão resultados satisfatórios.

12. PROJETO LOCAL DE POLÍCIA COMUNITÁRIA

O que é Polícia Comunitária?

Como iniciar um trabalho de Polícia Comunitária?

Quem envolver no trabalho de Polícia Comunitária?

Polícia Comunitária > parceria com > comunidade (entidades, associações, minorias) polícia (Civil e Militar) outras instituições (federal, estadual, municipal) empresários e comerciantes imprensa (escrita, falada e televisada) políticos (deputados, prefeitos e vereadores).

Polícia Comunitária > resolução de problemas locais e complexos com criatividade e participação de todos acima, respeitando as suas competências, mas exigindo parcelas de responsabilidades dentro de suas respectivas competências

Policiamento Comunitário > **ação operacional da polícia que prioriza o relacionamento adequado com a comunidade no dia a dia. É reali-**

zado dentro de características próprias da ação policial, porém deve ser talhado segundo as necessidades e recursos locais '! não existe maneira de fornecer regras rígidas e rápidas que possam cobrir todas as circunstâncias.

Numa visão simplista, Polícia Comunitária se restringe a aproximação do policial junto a comunidade envolvido num trabalho de policiamento comunitário, mas ao analisarmos de fato, podemos perceber a sua abrangência, uma vez atingindo o que é preceituado no artigo 144 da Constituição Brasileira, de que segurança pública é direito e responsabilidade de todos, cabendo também a qualquer cidadão uma parcela de responsabilidade na questões de segurança pública.

A sociedade como um todo, deve atuar de uma forma participante em todos os momentos que impliquem ou não em uma situação geradora de conflitos que levem às conseqüências extremas de violência. Sabemos que muitas das causas da violência decorrem da ausência de um política pública séria que cerceie o cidadão a uma vida com dignidade, respeitando a si mesmo e ao seu semelhante. Cada vez mais o cidadão se isola esquecendo que os problemas inerentes à sua comunidade, também lhe pertence para que tenha qualidade de vida. A sociedade não pode continuar na inércia, esperando por um milagre que solucione os seus problemas, mas para isso é preciso despertar o gigante adormecido que existe no coração de cada cidadão que se fundamenta na solidariedade.

Baseado nisso é que se norteia este trabalho de Polícia Comunitária em que as pessoas passem a se conhecer e manter uma relação de amizade, confiança e respeito, buscando juntos soluções criativas para os problemas que afligem a sua comunidade, cobrando dos órgãos competentes ações mais diretas como uma forma preventiva às causas da violência.

Somente assim tiraremos a imagem de que a polícia (instituição) resolve tudo, como se a ela destinassem todos os problemas como uma obrigação a ser cumprida. Nos dias atuais quando se comenta sobre segurança pública, a polícia aparece como co-responsável pelo alto índice de criminalidade que enfrentamos, a ela é imputada toda a responsabilidade para garantir a segurança do cidadão. Para que se crie um sensação de segurança, o cidadão precisa perceber a necessidade de se atacar as causas geradoras da violência, tratando-as de uma forma preventiva.

13. OBJETIVOS GERAIS

- O presente projeto de Polícia Comunitária tem por objetivo integrar a comunidade às várias instâncias governamentais e não governamentais sensibilizando os moradores do bairro no sentido de resgatar valores morais e sociais para a convivência harmoniosa buscando a melhoria da qualidade de vida local e melhora da sensação de segurança;

- Sensibilizar a comunidade para que saiba buscar soluções criativas para os problemas do seu bairro;

- Motivar a participação comunitária almejando uma intensa integração social para que todos participem na melhoria da qualidade de vida;

- Identificar as lideranças naturais para que elas perenizem a proposta.

Objetivos específicos

- Buscar soluções para os fatores criminógenos nas áreas de: educação, saúde, habitação, saneamento básico, transporte, segurança pública, justiça e cidadania;

- Envolver os representantes dos serviços públicos, nas suas respectivas esferas de responsabilidade no programa;

- Envolver a iniciativa privada nas suas diversas atividades motivando uma participação entre o poder público e o econômico do bairro;

- Envolver o poder político local (prefeitos, vereadores, deputados e representantes de partidos políticos, de forma indistinta e imparcial) mostrando os problemas locais;

- Mostrar ao cidadão comum a importância de sua participação, bem como propiciar para que ele identifique os problemas locais.

14. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1º etapa: Identificação das lideranças locais

- Verificação da existência de Sociedade Amigos de Bairro, Entidades Religiosas, Conselhos Escolares, outras Entidades governamentais e não governamentais.

- Através de contato com a Polícia (Militar e Civil) da área e Administração Regional.

- Anotações de todos os endereços e telefones para contato e agendamento e visita.

2ª etapa: **Contato com as lideranças locais**

- Através de visitas explicando o objetivo do projeto;
- Entrega de um esboço do projeto;
- Convite para posterior reunião;
- Palestra sobre Polícia Comunitária.

3ª etapa: **Palestra sobre Polícia Comunitária**

- Esclarecimento sobre o que é a Polícia Comunitária;
- Divulgação de material sobre Polícia Comunitária;
- Apresentação da proposta de trabalho junto à comunidade;

4ª etapa: **Identificação dos problemas do bairro**

- Reunião com representantes da comunidade para identificar os problemas do bairro.
- Priorização de problemas do bairro.
- Indicação de representantes que formarão um comitê (ou conselho) de implantação dos trabalhos de Polícia Comunitária;
- Discutir estas questões com as polícias do bairro .

5ª etapa: **Coleta de informações** (características sócio-econômicas, características geográficas ambientais)

- Informações: perfil da área (mapa preciso, número de residências, número e tipo de comércio, escolas igrejas, associações, postos de saúde, área de lazer etc) ; perfil dos habitantes (idade, sexo, grau de instrução, profissão, estado civil, se empregado etc);

- Verificação de responsáveis pela coleta e locais a serem coletadas as informações. Estas informações podem ser fornecidas pela própria polícia, órgãos públicos locais e entidades existentes no bairro;

- Tabulação e análise das informações. Sociabilizar as informações a comunidade.

6ª etapa: **Indicativos dos problemas locais**

- Após traçado o perfil da comunidade local, verificar quais as dificuldades que se enfrentam para o exercício dos direitos e garantias individuais e coletivas e o grau de segurança;

- Registrar e analisar os resultados que implicam nas dificuldades de se ter uma qualidade de vida melhor;

- Identificar os órgãos envolvidos nas questões;

- Desenvolver um plano inicial (esboço) contemplando os problemas locais, os pontos de participação de cada órgão e da comunidade.

7ª etapa: Fixação de metas

- Após a avaliação das necessidades deverão ser fixadas as metas;
- Para quem? Onde? Quando? Como? E Para Quê? Se fixarão essas metas?

- Não basta fixar metas apenas para serem cumpridas.

- As metas deverão ter significados e que sejam interessantes à comunidade;

- Identificação das áreas de aceitação comum (criação ou melhoria de áreas de lazer, programas de requalificação profissional etc);

- Fechamento do projeto, com a participação de todos os segmentos, estabelecendo responsabilidades, cronogramas e metas.

- Eventos que consolidem a sistematização do trabalho de Polícia Comunitária e que uma vez compreendido não será mais esquecido.

8ª etapa: Estratégia de Implantação

- Identificação de responsáveis capazes de auxiliar na resolução dos problemas apontados, possibilitando que se atinja as metas fixadas.

9ª etapa: Controle de qualidade, desenvolvimento contínuo e atualização dos trabalhos

- O comitê de implantação se reunirá no mínimo uma vez por mês ou sempre que necessário e será responsável pelo controle de qualidade, desenvolvimento contínuo e atualização.

- A avaliação poderá ser realizada através de:

▶ um indicador (um fato que indique se o projeto atingiu ou não o objetivo):

→ dados estatísticos – acompanhamento da diminuição ou aumento da criminalidade, referente as ocorrências na comunidade;

→ pesquisas com levantamentos (registros de ocorrências) e questionários sobre o grau de satisfação da comunidade e se continua temerosa.

→ contato pessoal com a comunidade.

▶ forma de verificação (atividade que permita a demonstração do que foi feito em relação ao indicador);

▶ momento de verificação (o momento da verificação do aprendizado, no início, no meio, ou ao final das atividades.

É preciso observar se :

- O projeto atingiu os objetivos dentro do prazo previsto?
- Se não atingiu, quais foram os entraves que surgiram para o impedimento do avanço do projeto?
- Quais foram as atividades realizadas?
- Quais foram as tentativas para a realização dessas atividades?
- Quais as dúvidas que se manifestaram?
- Quais foram as interferências necessárias para a realização das atividades?
- Houve demonstração de independência do grupo em relação às atividades?
- O grupo revelou progressos ?

Se almejamos um desenvolvimento contínuo, necessitamos tomar certos cuidados como acompanhar as atividades analisando os avanços e dificuldades, buscando meios para facilitar a superação dos obstáculos, incentivando o grupo a caminhar, uns ajudando os outros, sabendo que é preciso de tempo para exercitar e incorporar uma nova filosofia de trabalho para interagir com o meio e desse modo os conhecimentos adquiridos se tornarem definitivos.

Os desafios da vida são constantes e isso requer uma atualização permanente para a elaboração de novas informações adequando às situações de momento que surjam durante o transcorrer do processo.

A eficiência e eficácia de um trabalho de Polícia Comunitária pode ser mensurada pela ausência de crime e de desordem, pelo apoio da comunidade nas questões de segurança.

15. ATIVIDADES QUE PODERÃO SER DESENVOLVIDAS NA COMUNIDADE, COMO FORMA DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA PREVENÇÃO E PREPARAÇÃO DA COMUNIDADE

- Palestras sobre variados temas conforme as necessidades locais;
- Cursos de preparação de lideranças comunitárias,
- Debates em Escolas envolvendo o corpo docente, administrativo e operacional (Participação da Escola na melhoria da segurança no bairro, Relacionamento comunitário, Participação da comunidade na Escola etc);

- Eventos com apresentações de música, dança e grupos locais;
- Encontros de moradores de uma rua para atividades comuns e sociais (um chá da tarde, um bingo, etc);
- Educação para o trânsito nas Escolas (Polícia de Trânsito);
- Campanhas de prevenção e orientação ao pedestre e ao motorista;
- Semana de prevenção à saúde (Secretaria da Saúde);
- Semanas cívicas, de meio ambiente e de mutirões no bairro;
- Finais de semana de lazer e recreação (Escolas ou outros espaços disponíveis – Secretaria da Cultura e de Esportes ou Empresas Privadas);
- Reuniões de trabalho com as lideranças locais, com os poderes públicos locais e com a iniciativa privada;
- Orientação com relação às medidas que devem ser adotadas quanto a:
 - ▶ segurança pessoal de seus bens;
 - ▶ Segurança residencial;
 - ▶ Segurança em relação as crianças;
 - ▶ Segurança escolar etc.
- Programa de restauração do bairro (ruas limpas, árvores cortadas, calçadas arrumadas, muros pintados, etc).

O trabalho de Polícia Comunitária deve ser :

- Apartidário, apolítico;
- Envolver a Polícia Militar direcionando à prevenção e quando necessário, intensificação do ostensivo;
- Envolver a Polícia Civil , para aproximação e familiarização com a comunidade, esclarecendo questões pertinentes e bom atendimento do cidadão no Distrito Policial, bem como dar o caráter social e preventivo a investigação criminal;
- Sensibilizar e manter contatos com autoridades de vários organismos públicos para a garantia do desenvolvimento do projeto;
- Desvinculado de qualquer interesse particular, religioso e ideológico;
- Com objetivos claros e definidos, sempre prestando contas à comunidade;
- Voltado à reeducação da comunidade;

- Em qualquer das situações mostrando sempre o lado educativo para evitar confrontos;
- Estar sempre preocupado com a integridade física e moral dos participantes;
- Esquematar a viabilização de formas de proteção aos participantes do projeto;
- A qualquer indício de exposição de qualquer um dos participantes, providenciar apoio às autoridades competentes;
- Desenvolvido priorizando o respeito a dignidade humana;
- Priorizando os mais carentes e necessitados;
- Ser flexível e constantemente reavaliado.

16. PROJETO MODELO

PARQUE COCAIA – ZONA SUL DA CIDADE DE SÃO PAULO COMO VIVEM OU SOBREVIVEM OS MORADORES DA REGIÃO DO GRAJAÚ/PARELHEIROS

CONHECENDO UM LADO DA ZONA SUL DE SÃO PAULO

Numa área de aproximadamente 530 Km², que compreende desde Americanópolis, Jardim Miriam, Cidade Ademar, Campo Grande, Interlagos, Cidade Dutra, Grajaú, Jardim Varginha, Parelheiros até divisa com Itanhaém, a criminalidade tornou-se comum aos olhos de todos por não ter limites. Fazendo parte do dia-a-dia do cidadão a violência, cada vez mais crescente, torna a ação da polícia impotente nessa área, apesar de todos os esforços das Instituições Policiais,

Outro fator, o descaso do Poder Público à essa região contribui com o aumento explosivo da violência, principalmente nas áreas de Proteção de Mananciais, onde a explosão demográfica extrapolou os limites de sobrevivência mínima causada pelas ocupações clandestinas em áreas invadidas devido a ausência de uma Política Habitacional.

O tráfico de entorpecentes, homicídios, roubos, chacinas, dentre outros aspectos da criminalidade que assolam essa região, deixam em evidência a ausência de ações governamentais na área social. Sem condições dignas de moradia, barracos se amontoam ocupando áreas proibidas degradando de uma forma vertiginosa áreas de proteção ambientais, que são as reservas naturais da cidade de São Paulo.

Só na região do Grajaú atualmente residem mais de 300 mil habitantes, onde podemos perceber que o número de adolescentes em liberdade assistida cresceu de uma forma estrondosa. “Desovas” de carros roubados, rota de tráfico de entorpecentes são alguns aspectos que a região da Ilha do Bororé favorece, facilitados pelas travessias da 1ª, 2ª e 3ª Balsa na Represa Billings, dando acesso à Rodovia dos Imigrantes, Itanhaém e Rodovia Rio-Santos. Problemas de outras periféricas estão sendo transferidos para essa região. Desemprego, falta de área de recreação e lazer, centros culturais e esportivos, escolas insuficientes levam as crianças, adolescentes e jovens sem perspectivas de um futuro melhor a se embrenharem no mundo das drogas. A população carente e acuada torna-se alvo fácil de manobras políticas e locais. O crescimento do número de homicídios de 1995 a 1999, na região do Jardim Ângela foi de 5,9% e na região de Grajaú / Parelheiros foi de 34,2%, este aumento se explica, em parte, pela ocupação crescente e irregular do solo nesta região, segundo o Centro de Análise Criminal da Sexta Delegacia Seccional de Polícia.

Portanto, problemas tão complexos não podem ser de responsabilidade exclusiva da polícia local, mas de todos os segmentos que atuam na área e da sociedade paulistana como um todo. Estudos recentes revelam que a maioria dos criminosos que cometem delitos no centro e nos bairros nobres moram na periferia da cidade (zona leste ou zona sul). Aumentar muros residenciais, pagar segurança privada, estimular ações repressivas da polícia não nos parece medidas das mais eficazes. Mas ações conjuntas, integradas e planejadas, priorizando o mais carente parece ser um caminho mais adequado para uma sociedade que quer ser democrática.

17. PROJETO PARQUE COCAIA (UMA PROPOSTA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA)

Em 1966 surgia o loteamento Parque do Cocaia, quando muitas famílias de baixo poder aquisitivo, não deixaram de aproveitar a “pechincha” que a Imobiliária Lutfalla começou a oferecer na época: uma pequena entrada, prestações igualmente pequenas e um financiamento para aquisição do material de construção (seis mil tijolos, 500 telhas, uma porta, uma janela e um vitrô para banheiro), com a promessa de todos os benefícios públicos divulgados num folheto distribuído pela mesma. Muitos desistiram, abandonando casas em construção ou colocando placas de “aluga-se” ou “vende-se”, com medo da fiscalização da Prefeitura, mas os esperançosos permaneceram, mesmo

com as ruas, um misto de lama e pequenas pedras, as fossas negras, os poços artesianos e vielas totalmente às escuras por falta de iluminação pública. A regularização com escrituras iniciou depois de 1982, da parte que tinha título e 66 000 m² de usucapião foram liberados a partir de janeiro de 1999.

Atualmente o bairro conta com infraestrutura (água encanada, luz elétrica, coleta de lixo, ruas pavimentadas), faltando apenas o esgoto que já está aprovado e mapeado.

A escolha do local dentro de uma região ampla com diversos problemas foi feita por ser uma área bem determinada com uma sociedade comunitária organizada, com representatividade e motivada a fazer o trabalho.

O Projeto Parque Cocaia tem como objetivo sensibilizar a comunidade para que saiba buscar soluções para os problemas do seu bairro, mostrar que com pequenas ações o trabalho coletivo propicia a melhoria da qualidade de vida do bairro e a importância do indivíduo no contexto coletivo.

18. INFORMAÇÕES GERAIS

1. Objetivos do Projeto:

- Projeto piloto a ser levado a outras comunidades;-
- Integração é a única forma de diminuir a violência;
- Integrar todas as agências para melhorar a qualidade de vida;
- Importância da adesão voluntária (agências governamentais e comunidade);

- **Período de implementação do Projeto:** de 3 a 5 anos.

- **População :** aproximadamente 18 mil habitantes.

- **Características sócio-econômicas :**

- População de baixa renda moradora em área de favela,
- Moradias populares,
- Famílias com fragmentação estrutural, porém muitas com fortes raízes de moradores tradicionais.
- Área com ausência de empresas e trabalho culminando no deslocamento constante de pessoas para outras áreas, bem como uma alta taxa de desemprego contribuindo com a constante elevação da violência, criminalidade e tráfico de drogas e armas.
- Bairro residencial com comércio na via principal;
- 1 Escola Estadual , 1 creche e 1 EMEI;

➤ Predominância de religiosidade: Igreja Católica, Universal, Assembléia de Deus, Renascer em Cristo , Deus é Amor, Mórmons, Batista,
➤ Espaço para a comunidade se reunir: Sociedade Comunitária Parque Cocaia;

- Transporte coletivo – Viação Geórgia e perueiros;
- Favela às margens da Represa Billings;

- Características geográficas e ambientais :

- Área de mananciais (de preservação permanente),
- Ocupação desordenada do solo,
- Península margeada por um afluente da represa Billings,
- Acesso restrito pela Av. D. Belmira Marin causando um grande fluxo de veículos.
- Área verde de aproximadamente 6000 m²;

- Indicativos dos problemas locais

- Ausência de equipamentos dos órgãos públicos, dificultando o exercício dos direitos e garantias individuais;
- Ausência de fiscalização e controle das áreas ambientais provocando:
 - estabelecimento dos currais eleitorais (ideologias partidárias) efetivando um controle através da corrupção;
 - Domínio de algumas pessoas que agem de forma ilícita, atrapalhando as ações locais que buscam a melhoria da qualidade de vida;
 - Omissão do poder público em agir no controle de ocupação da área.

- Resultados

- Ocupação desordenada do solo;
- Domínio do Estado Informal (o crime) que determina as regras e controla a vida dos cidadãos;
- Ausência do Poder Público (principalmente o Estadual);
- Altos índices de corrupção

Em reunião desenvolvida no dia 27 de setembro de 1999 com 200 representantes do bairro foram identificados 22 problemas:

| Prioridades | Problemas | Votos (máximo =200) |
|--------------------|---|--------------------------------|
| 1. | - Trânsito na Av. D. Belmira Marin | 130 |
| 2. | - Tráfico de entorpecentes | 101 |
| 3. | - Esgoto | 100 |
| 4. | - Falta de policiamento | 79 |
| 5. | - Segurança nas escolas | 57 |
| 6. | - Desemprego | 56 |
| 7. | - Saúde - atendimento precário | 51 |
| 8. | - Falta de área de lazer | 41 |
| 9. | - Iluminação pública | 35 |
| 10. | - Ligações clandestinas | 27 |
| 11. | - Transporte coletivo | 26 |
| 12. | - Faltam escolas | 25 |
| 13. | - Crianças ociosas | 23 |
| 14. | - Roubos em comércios | 21 |
| 15. | - Lixo | 20 |
| 16. | - Ensino religioso nas escolas | 19 |
| 17. | - Pavimentação de ruas | 18 |
| 18. | - Alcoolismo | 18 |
| 19. | - Orientação familiar | 17 |
| 20. | - Falta de relação ecumênica entre as religiões | 14 |
| 21. | - Bares 24 horas | 13 |
| 22. | - Impunidade | 12 |

Seis problemas priorizados :

1. Trânsito na Av. D.Belmira Marin;
2. Esgoto;
3. Tráfico de drogas;
4. Falta de policiamento;
5. Segurança nas escolas;
6. Desemprego.

19. COMITÊ PARQUE COCAIA

PARCEIROS DO PROJETO PARQUE COCAIA:

1. Batalhão de Polícia de Trânsito da Polícia Militar do Estado de São Paulo;
2. Sexta Delegacia Seccional de Polícia Civil da região de Santo Amaro;
3. Companhia de Engenharia de Tráfego do Município de São Paulo – CET;
4. Conselho Comunitário de Segurança - CONSEG Grajaú;
5. Departamento de Polícia Comunitária e Direitos Humanos da Polícia Militar do Estado de São Paulo;
6. Escola Estadual Irmã Charlita;
7. Guarda Civil Metropolitana;
8. Ordem dos Advogados do Brasil – Central;
9. Secretaria da Assistência Social do Município de São Paulo;
10. Secretaria Municipal da Saúde;
11. Secretaria Municipal do Verde;
12. Sociedade Comunitária Parque Cocaia;
13. Serviço Municipal de Transporte;
14. Viação Bola Branca;
15. Administração Regional Capela do Socorro;
16. Entidades Religiosas.

20. REUNIÕES REALIZADAS POR RUA

O cidadão aprende a identificar os problemas locais e busca soluções práticas dentro da sua realidade.

1. Rua Telo Garcia – dia 18/3/00 – problemas apresentados:
 - Terrenos baldios abandonados;
 - Transporte coletivo – bilhete eletrônico (constrangimento do usuário quando não aceito pelos cobradores de catraca comum);
 - Trânsito caótico na Av. D. Belmira Marin;
 - Proliferação de pernilongos;
 - SABESP – demora para tapar buracos;
 - Calçadas desniveladas;
 - Lombadas clandestinas;
 - Padronização das calçadas;
 - Escola – crianças do bairro que estudam em outra escola e vice-versa;
 - Curso de Suplência.

2. Rua Matos de Carriça – dia 01/4/00 – problemas apresentados:
 - Falta de energia elétrica no bairro com retorno só no dia seguinte;
 - Palestra sobre Educação Ambiental;
 - Mato alto que cobre a área verde na Rua José Júlio Mendes e transformar numa praça;
 - Pernilongos que proliferam no bairro;
 - Violência nas escolas;
 - Cobrança e demora na entrega de carteirinha de passe escolar;
 - Terrenos baldios.

3. Rua Adélia da Silva Mendes – dia 09/4/00 problemas apresentados:
 - Escola – crianças que pulam o muro para brincar;
 - Cobrança da atuação do Fórum em defesa da criança e do adolescente;
 - Benfeitorias adquiridas com a mobilização dos moradores do bairro.

4. Rua São Salvador da Torre – dia 15/4/00 problemas apresentados:
- Área verde – transformar em área de recreação e lazer ou escola;
 - EMEI do bairro – falta de segurança; de organização e atendimento às crianças do Cantinho do Céu;
 - Valorização da EMEI do bairro vizinho;
 - Ênfase da importância do Conselho de Escola;
 - Postura da E.E. Irmã Charlita quanto às adolescentes com trajés inadequados na escola e entrada barrada das mesmas;
 - Constrangimento de uma aluna retirada da sala de aula devido a blusa curta;
 - Reunião de pais dinâmicas;
 - Reclamação de idosos em relação ao transporte coletivo;
 - Estupro na Rua Portela da Cerdeira.

5. Rua José Júlio Mendes – dia 10/6/00 – problemas apresentados:
- Numeração irregular – dois números iguais na mesma rua;
 - Esgoto – água empossada na Rua São Salvador da Torre;
 - Iluminação precária na área verde onde grupos de adolescentes se reúnem – muitos assaltos;
 - Parcerias para cursos;
 - Projeto Parque Cocaia – essencialmente trabalho de comunidade;
 - Horta comunitária – grupo de 3ª idade;
 - Excursão ao Jardim Zoológico com os idosos;
 - Reclamação de barulho a partir de 23h00, causado por uma Pizzaria.

21. AÇÕES DO COMITÊ PARQUE COCAIA

1. Polícia de Trânsito – palestras sobre Educação no Trânsito a serem realizadas no período letivo na E.E. Irmã Charlita, orientação na travessia de pedestres no semáforo existente na altura do 3500 da Av. D. Belmira Marin; fiscalização intensiva dentro de suas possibilidades no trânsito da referida via;

2. Companhia de Engenharia de Tráfego – sinalização de solo inexistente na Av. D. Belmira Marin; palestras educativas sobre trânsito;

3. CONSEG Grajaú – encaminhamentos de solicitações aos órgãos devidos; soluções criativas dentro de um programa de polícia comunitária; apoio e participação direta às iniciativas locais;

4. Departamento de Polícia Comunitária e Direitos Humanos da Polícia Militar – apoio às atividades de integração com a comunidade – Evento Música – Orientação e integração da comunidade com a presença da Capelania e da Banda da Polícia Militar do Estado de São Paulo e cerimônia católica – Igreja de Santo Expedito;

5. E.E.Irmã Charlita – integração com a comunidade, parceria nos eventos, realização de reuniões e atividade cultural com a banda da Polícia Militar e apresentação dos policiais comunitários ;

6. Guarda Civil Metropolitana – ação integrada com o policiamento de trânsito no trabalho educativo sobre trânsito; apoio nas ações preventivas locais;

7. OAB Central – participação, apoio e intercâmbio com a Polícia Militar e outras agências governamentais;

8. Secretaria da Assistência Social – assessoria e suporte técnico ao grupo de 3ª idade;

9. Secretaria Municipal da Saúde – Semana de prevenção e orientação à saúde na Sociedade Comunitária Parque Cocaia; palestra sobre diabetes com o Dr. Rafael Cortez Neto, Diretor da Saúde Santo Amaro;

10. Secretaria Municipal do Verde – pesquisa sobre a situação legal de Parque Cocaia; programa plantio de árvores no bairro;

11. Sexta Delegacia Seccional de Polícia Civil– participação direta nas ações e reuniões locais; investigação dos casos relatados pelos moradores; reunião com donos de bares e comerciantes;

12. Sociedade Comunitária Parque Cocaia – participação direta nas atividades locais; divulgação e orientação quanto ao projeto dentro de um programa de polícia comunitária; mobilização e conscientização dos moradores do bairro;

13. Serviço Municipal de Transportes SPTrans – participação e atendimento às solicitações e reclamações dos moradores;

14. Viação Bola Branca – participação e atendimento às solicitações da comunidade.

15. Administração Regional Capela do Socorro – ajustes quanto a ocupação das calçadas ao longo da Avenida Belmira Marin (comércio informal)

16. Entidades Religiosas –

22. SUGESTÕES DE ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS NA COMUNIDADE:

1 - Seminário comunitário para o Jovem

- envolver todas as entidades do bairro sem distinção;
- buscar parcerias e locais para os eventos.

2 - Posto de Triagem de Saúde

- profissionais que trabalham na área (voluntários);
- buscar parcerias e locais para os eventos.

3 - Desempregados no Bairro

- fazer cadastro coletivo;
- buscar parcerias.

4 - Calçada com passeio livre

- elaborar Cartilha educacional;
- buscar parcerias.

5 - Concurso de Poesias

- envolver toda a comunidade e Escola;
- buscar parcerias.

6 - Adote um árvore

- autorização e co-responsabilidade do morador;
- o órgão competente distribui ou planta a muda, conforme norma pré-estabelecida;
- buscar parcerias para proteção, desenvolvimento e conscientização de todos.

7 - Muro colorido

- autorização e co-responsabilidade do morador (desenho ou grafite);
- buscar parcerias;
- os artistas devem ser todos da comunidade local.

8 - Pedágio Educativo para motoristas (em pontos estratégicos do bairro)

- elaborar Cartilha educacional;
- buscar parcerias.

9 - Caminhada matinal

- montar cadastro de participantes;
- buscar parcerias;
- profissionais que trabalham na área (voluntários), com auxílio de equipamentos para medição de pressão arterial, peso específico comparado com altura etc;
- determinar local de saída / chegada, bem como horário de/até.

10 - Feira de troca – troca

- elaborar cadastro dos participantes;
- elaborar o calendário;
- buscar parcerias e local para a Feira.

11 - Trabalhos para terceira idade

- elaborar atividades com profissionais;
- buscar parcerias e local.

23.SUGESTÕES DE MELHORIA NO BAIRRO

a) Alterar sistema atual do semáforo que serve a Avenida Dona Belmira Marin/ Rua Santo Antonio de Ossela e Rua Bilac, acrescentando fases para travessia de pedestre;

b) Remover atual semáforo de pedestre da Avenida dona Belmira Marin, localizado antes do citado item anterior, sentido centro – bairro e implantar em frente ao Supermercado Yokoi para conter demanda, principalmente de estudantes da Escola Estadual Irmã Charlita, localizada na Rua Adélia da Silva Mendes e Escolas Samuel Wainer, Joaquim Bento e João Goulart no Conjunto Residencial Brigadeiro Faria Lima;

c) Fiscalizar veículos de carga e descarga em frente aos comércios no percurso do início da Rua Olavo Conceição de Semme até Vila Cova de Alva;

d) Retirar veículos e motos que estão utilizando espaço físico da Avenida dona Belmira Marin no percurso do início do Conjunto Habitacional até a Escola Estadual João Goulart;

e) Promover intercâmbio com órgãos competentes para fazer prevenção de enchente que ocorre na área da curva em frente a Viação Bola branca, invadindo a pista da Avenida Dona Belmira Marin;

f) Implantar área necessária de proibição de parar e estacionar no início das Ruas Adélia da Silva Mendes, José Júlio Mendes, Portela da Cerdeira e

Portunhos à Rua Santo Antonio de Ossela, devido a dificuldade de entrada e saída de veículos e circulação de pedestres.

g) Implantação de iluminação na viela localizada nas laterais da Escola Estadual Irmã Charlita, entre as ruas Adélia da Silva Mendes e Rua Álvaro Carvalho;

h) Calçar Vuela 19 ao lado da Escola Municipal de Educação Infantil Dr. Aristides Nogueira com degraus. Motivo : circulação de motos e bicicletas e outros, entre as Ruas Campos do Aravil e Rua Dr, Nuno Guerner de Almeida;

i) Implantar degraus nas vielas 5 A, já concretadas para eliminar circulação de motos, bicicletas e outros;

- entre as Ruas Santo Antonio de Ossela e Telo Garcia;

- entre as Ruas Santo Antonio de Ossela e São Salvador da Torre;

j) Restauração de vielas entre :

- as Ruas Santo Antonio de Ossela e Portela da Cerdeira;

- as Ruas Portela da Cerdeira e José Júlio Mendes;

- as Ruas Santo Antonio de Ossela e São Salvador da Torre;

- as Ruas Maestro Humberto Bastiglia Dr. Nuno Guerner Almeida;

- as Ruas Pampilhosa da Serra e Paiol Grande;

- as Ruas Paiol Grande e das Timbebas;

- as Ruas Timbebas e Dr. Nuno Guerner Almeida;

k) Solicitar técnicos para opinar sobre a atual estrutura da Vuela 27 (50% rua, 50% escadaria), transformar toda em rua ou só para pedestres;

l) Solicitar junto a Eletropaulo, que avise com pelo menos uma hora de antecedência quanto à falta de energia elétrica no bairro, com hora de previsão de retorno. Motivo: assalto por falta e luz e estupros;

m) Limpeza geral do bairro;

n) Eliminar definitivamente as possibilidades de novas ocupações de espaço físico da região, através do funcionamento dos Órgãos competentes e responsáveis (em especial a Secretaria do Meio Ambiente);

o) Dos loteamentos irregulares atuais :

- Sugestão : criar uma comissão especial dos Órgãos competentes e responsáveis, com participação do proprietário e compradores; analisar infraestrutura existente e se estão dentro dos padrões das leis em vigor; verificar área reservada para o lazer e regulamentar;

p) Dos loteamentos clandestinos atuais :

- Idem a sugestão anterior, com a participação do real proprietário da área;

q) Das áreas invadidas de propriedade pública

- pelo fato das áreas invadidas serem de aproximadamente 70% às margens da Represa Billings, criar uma comissão especial dos Órgãos competentes e responsáveis, com participação da comunidade; participação da receita Federal em um Censo Econômico. Elaborar projetos e envolver os grandes devedores econômicos do governo e permutar. Ex.: Adote o morador deixando a área livre e com isso abatendo na sua dívida;

r) Projeto de Orçamento Participativo por perímetro.

- A comunidade deve saber qual a receita arrecadada do seu perímetro e participar em conjunto com as autoridades competentes na utilização dentro das prioridades existentes.

24. OFICINAS DE CIDADANIA

Objetivos:

- Integrar a comunidade;
- Diminuição da criminalidade;
- Diminuição da violência;
- Conhecer normas, leis e regras sociais;
- Propiciar alternativas de trabalho , cultura e lazer;
- Melhorar a qualificação profissional do trabalhador;
- Incentivar a participação da Universidade;
- Melhorar a qualidade de vida da população.

Áreas de Integração Social

- **Oficinas de cidadania** : noções de direito (Consumidor, Direitos Humanos, Estatuto da Criança e do Adolescente, Penal, Civil, Políticos, Sociais), valores sociais, deveres sociais;

- **Oficinas de atividades (requalificação profissional)** – SEBRAE, SENAI, SESI;

- **Oficinas de atividades e iniciação** – adolescentes e jovens em geral (primeiro emprego), ser trabalhador – SEBRAE, SENAI SESI;

- **Oficinas de apoio** : aulas complementares para a atividade profissional (informática, inglês, espanhol, redação);

- **Oficinas culturais** : pintura, música, dança, teatro;
- **Oficinas de Lazer** : integrada a oficina cultural;
- **Oficina de Saúde**

Locais: Sociedade Comunitária

Escolas Públicas

Público Alvo : crianças , adolescentes, jovens , idosos , trabalhadores e famílias buscando uma nova fonte de renda, bem como atividades culturais e de lazer.

25. ANEXO 1

EXERCÍCIO DE DINÂMICA DE GRUPO

(MOBILIZAÇÃO COMUNITÁRIA)

antecede a teorização da matéria

OBJETIVOS – identificar e exercitar as dificuldades para implementar um programa de Polícia Comunitária.

DINÂMICA – divisão da turma em 07 grupos:

- Polícia Civil e militar;
- Comunidade (associações e entidades);
- Órgãos públicos estaduais;
- Órgãos públicos municipais;
- Políticos locais (deputados, vereadores e diretórios);
- Mídia local;
- Empresários e comerciantes.

PERFIL LOCAL DOS PROBLEMAS:

Local: bairro de periferia de um grande centro urbano;

População – 18 mil habitantes

Problemas – 50 homicídios por semana, saneamento inadequado, ocupação do solo inadequada, trânsito caótico, falta de escolas, falta lazer, desemprego, jovens ociosos, polícia sem recursos, manipulação política, mídia sensacionalista, desarticulação dos órgãos públicos locais.

SOLUÇÕES:

26. ANEXO 2

EXERCÍCIO DE DINÂMICA DE GRUPO
(MOBILIZAÇÃO COMUNITÁRIA)

Pós teorização da matéria

OBJETIVOS – identificar e exercitar as dificuldades para implementar um programa de Polícia Comunitária.

DINÂMICA – divisão da turma em 07 grupos:

| | |
|---|---|
| Polícia Civil e militar | Tenta implementar um trabalho de Polícia Comunitária em uma comunidade com problemas |
| Comunidade (associações e entidades) | Conhece Polícia Comunitária mas não acredita nas ações da polícia pela manipulação anterior |
| Órgãos públicos estaduais | Desconhece Polícia Comunitária e está preocupado com os seus problemas |
| Órgãos públicos municipais | Desconhece Polícia Comunitária e não quer apoiar porque o partido da cidade é de oposição ao Estadual |
| Políticos locais (deputados, vereadores e diretórios) | Preocupado em manter seu curral e seu status |
| Mídia local | Critica a Polícia pela omissão das ações |
| Empresários e comerciantes | Preocupados com os prejuízos e os riscos de assaltos. |

PERFIL LOCAL DOS PROBLEMAS:

Local: bairro de periferia de um grande centro urbano;

População – 18 mil habitantes

Problemas – 50 homicídios por semana, saneamento inadequado, ocupação do solo inadequada, trânsito caótico, falta de escolas, falta lazer, desemprego, jovens ociosos, polícia sem recursos, manipulação política, mídia sensacionalista, desarticulação dos órgãos públicos locais.

SOLUÇÕES:

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

DISCIPLINA 06

Polícia Comunitária Comparada & Troca de Experiência de Polícia Comunitária

Coronel PMSC Jari Luiz Dalbosco

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

1. POLÍCIA COMUNITÁRIA COMPARADA – INTERNACIONAL

A discussão de novos modelos para emprego operacional e jurídico das polícias mundiais é global. Inúmeros países têm-se mostrado insatisfeitos com as metodologias adotadas pelas suas instituições, fazendo com que aumente a discussão em todo o mundo.

Um dos temas mais atuais, o policiamento comunitário, tem mostrado a grande possibilidade de ampliar essa discussão, pois aproxima a comunidade das questões de segurança pública.

Para efeito de estudos, foram analisadas as experiências nos Estados Unidos da América. Canadá, Japão e a introdução da Polícia de Proximidade nos países latinos da Europa, mormente Espanha e França, além da província canadense de Quebec e as experiências de alguns países da América do Sul.

2. OS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Com base em estudos realizados recentemente, verificou-se que com o advento do automóvel, o policial foi se afastando paulatinamente de um convívio mais estreito com as pessoas. Abrigado contra intempéries, patrulhando ligeiramente ruas e logradouros, sem observar detalhes e sem colher informações preciosas, o policial passou muito mais a reprimir do que a prevenir delitos. Assim, a ação policial estava vinculada ao atendimento rápido (tempo-resposta).

Em diversas experiências realizadas em cidades americanas, constatou-se que o aumento ou diminuição dos recursos policiais, tanto humanos quanto tecnológicos, não influenciava decisivamente na queda dos índices de criminalidade e mesmo na melhora da sensação de segurança pela população. A técnica criada na década de 70, conhecida como tempo resposta (tempo que uma patrulha, depois de acionada pelo rádio, demorava para chegar ao local do fato) mostrou-se insuficiente para prevenir a criminalidade, determinando, ao contrário, um aumento no número de ocorrências atendidas pela polícia.

Assim, mesmo sendo um país adiantado e rico, os EUA levaram cerca de 40 anos para se aperceberem das necessidades de mudanças, pois a polícia era vista também como um dos principais instrumentos políticos do Governo.

A partir de 1992 com os fatos havidos em Los Angeles, em virtude da excessiva violência policial, e a alta corrupção das Polícias, com destaque

para Nova Iorque, o governo Bill Clinton, destinou recursos anuais da ordem de US\$ 8 bilhões, voltados ao treinamento, tecnologia e aproximação da comunidade, no programa chamado de Policiamento Comunitário. Criou um organismo denominado COPS – Community Oriented Police Services, vinculado ao Departamento de Justiça, com a missão de reformular as polícias estaduais e municipais, introduzindo programas comunitários, motivando a participação do cidadão e estimulando a valorização do serviço policial.

Foram criadas também inúmeras Organizações Não Governamentais – ONGs, que têm por objetivo, além de coordenar os gastos dos recursos com a polícia, com a participação da comunidade, estudos para o aprimoramento da filosofia de Polícia Comunitária em todo o Estado Americano.

Todas as iniciativas em Polícia Comunitária são analisadas e difundidas em todo o País, e as melhores ganham prêmios e são citadas no Congresso Americano. Algumas ONGs que se destacam neste trabalho são: Instituto Vera, sediado em Nova Iorque, o PERF – Police Executive Research Fórum, sediado em Washington-DC e o Community Police Consortium, associado ao PERF e também sediado em Washington.

Os principais programas comunitários desenvolvidos nos E.U.A são:

a. “Tolerância Zero – programa desenvolvido dentro do critério de que qualquer delito (de menor ou maior potencial ofensivo) deve ser coibido com o rigor da lei”. Não apenas os delitos, mas as infrações de trânsito e atos anti-sociais como embriaguez, pichações, comportamentos de moradores de rua, etc. O programa exige a participação integrada de todos os órgãos públicos locais, fiscalizados pela comunidade. Não é uma ação apenas da polícia. A cidade que implementou este programa com destaque foi Nova Iorque que, devido ao excepcional gerenciamento reduziu quase 70% a criminalidade na cidade.

3. REI' FEZ NY TROCAR ENERGIA VITAL POR ORDEM E PAZ

ESTADO DE SÃO PAULO

Domingo, 18 de fevereiro de 2001

Com métodos polêmicos, Giuliani reduziu criminalidade e 'autorizou' nova-iorquinos a serem insensíveis

JAMES TRAUB

The New York Times Magazine

O Antigo Testamento fornece grande número de possíveis metáforas para o reinado, que agora chega ao fim, do prefeito de Nova York, Rudolph W. Giuliani. O reverendo Calvin Butts, pastor da Igreja Batista Abissínia do Harlem, sugere a seguinte: "Houve um homem chamado Josias, que se tornou rei. Andavam vasculhando destroços e encontraram os livros da lei que haviam perdido. E Josias disse: 'Leiam-nos para mim.' E ele depois disse: 'É isso que, para todos os efeitos, devíamos estar fazendo?'" E ele percorreu o mundo. Parou em todos os templos dos deuses estrangeiros e matou os sacerdotes que não queriam submeter-se ao Deus único. Foi uma coisa brutal, horrível, mas ele restaurou a ordem, a paz e a lei na terra. Ele entrou para os anais dos Segundos Reis como um dos maiores reis."

O reverendo Butts é o tipo de clérigo eloqüente, propenso a ser arrebatado pela própria oratória. Ele tem todo tipo de reservas em relação a Giuliani e não o chama, quando fala em prosa, de grande rei urbano. Mas Butts é uma das mais importantes figuras negras de Nova York e, sob a maioria dos aspectos, é membro dessa entidade amorfa conhecida como elite liberal. Portanto, sua convicção de que o prefeito levou "ordem, paz, lei" à cidade fala com eloqüência da evolução da opinião nos círculos liberais.

Eles precisarão mostrar que entendem como o mundo mudou profundamente desde 1993, mas sem indispor o vasto segmento do Partido Democrata que ainda vê cascos fendidos dentro das reluzentes sandálias pretas de Giuliani.

Valores burgueses – Pode-se argumentar que os nova-iorquinos fizeram as pazes com os valores burgueses sobre os quais o prefeito prega sempre: "Se vocês não acentuarem o respeito às outras pessoas, a cidade des-

morona”; “meu pai tinha a sabedoria de perceber que todo trabalho faz sentido”; etc. Poucos anos atrás, o crítico cultural John Leonard escreveu que Giuliani havia submetido a cidade ao “treinamento da obediência”.

Na verdade, nada dessa boa conduta hiperbólica parece muito duradoura. Tem-se a impressão de que os garotos vão começar a atirar apagadores assim que o professor sair da sala. No entanto, se os nova-iorquinos não se tornaram tão obedientes quanto o prefeito gostaria, aceitam trocar energias vitais por prosperidade e paz.

Veja-se por exemplo no que a Times Square se tornou. Com sex shops e vida urbana agitada, a Times Square era o símbolo espalhafatoso da festança liberal. Agora ela cedeu lugar à Disney e à megaloja Virgin, a um cinema de 25 telas e a restaurantes temáticos que evocam o estado de espírito da cidade que eles substituíram. Foi evidentemente a prosperidade econômica que tornou possível a nova Times Square, mas foi a campanha do prefeito pela qualidade de vida que tornou o local adequado à instalação de empresas.

Essa nova Times Square é o emblema da Nova York de Giuliani, segura, limpa, familiar; o prefeito presidiu euforicamente o baile de ano-novo.

4. AÇÃO AGRESSIVA CARACTERIZA POLÍCIA

Força policial chega a ser chamada de exército de ocupação em comunidades minoritárias

NOVA YORK – Giuliani foi amplamente ridicularizado quando prometeu que prenderia transgressores de baixo nível que lidam com drogas, mendigos agressivos e malandros. O senador Daniel Patrick Moynihan proporcionou a Giuliani a palavra de ordem perfeita quando cunhou a frase “definindo distorções”. Era exatamente o que aquilo parecia: havíamos criado o hábito de aceitar o inaceitável. Em essência, a campanha dele foi: “Vocês não precisam aceitar.”

Giuliani não fez com que fosse saudável admitir que você não gosta de pichações; também legitimou a idéia de que você tem direito a um ambiente sem pichações. Mais amplamente, ele legitimou a própria idéia de direitos coletivos, em vez de individuais. Essa mudança de expectativa estava por sua vez ligada a algo mais profundo – o pressuposto de que uma cidade e um prefeito conseguem alterar o que parecia inalterável. Prometendo limpar as ruas e reduzir drasticamente a criminalidade, Giuliani e seu delegado de polícia, William Bratton, estavam prometendo fazer algo que os nova-iorquinos e os especialistas não acreditavam ser viável. Mas eles fizeram; nos três primei-

ros anos de sua administração, o índice de crimes graves caiu 16%, 14% e 7% respectivamente. Os homicídios caíram mais que a metade.

A base moral do liberalismo urbano é sua antiga e ardente preocupação com os pobres. A contribuição de Giuliani a esta tradição é algo novo: o melhor meio de ajudar os pobres é reduzir a criminalidade. Giuliani fez cortes inéditos nos gastos com o bem-estar social, reduziu o financiamento de instituições como a Universidade Municipal e tentou privatizar os hospitais públicos de que pobres dependem até para atendimento médico básico. Mas, sempre que é criticado por ser insensível com os pobres, na maioria negros ou hispano-americanos, o prefeito destaca que milhares desses cidadãos estão vivos por causa da redução da criminalidade, cujo mérito Giuliani assume.

A criminalidade começou a cair rapidamente quando Bratton adotou táticas agressivas para remover armas das ruas. Em vez de esperar que um crime ocorresse, um policial abordava na rua alguém que ele suspeitava, com base numa causa provável, de estar portando arma ou cometendo outro tipo de crime – e o revistava. Ou detinha alguém por má conduta, como não pagar passagem no metrô.

Essa política, chamada de “abordagem e revista”, conseguiu reduzir drasticamente a violência praticada com armas, mas também submeteu toda uma população da cidade – jovens negros e hispano-americanos – a buscas frequentes. Quando personalidades como o pastor Al Sharpton dizem que a polícia de Giuliani é um exército de ocupação nas comunidades minoritárias, é nessas táticas agressivas que elas estão pensando.

Claro que não se pode pensar na Nova York de Giuliani sem atentar para para a prosperidade vertiginosa que predomina desde meados dos anos 90. O prefeito é apenas um felizardo por estar governando numa época em que bilhões de dólares circulam por Wall Street, mas ainda assim o boom tem um toque de Giuliani.

O tesoureiro do município, Alan G. Hevesi, um dos democratas aspirantes a prefeito, diz: “Associo os 37 milhões de turistas em Nova York ao que ele (Giuliani) fez com o índice de criminalidade. Associo os pedidos de matrículas em nossas universidades, os mais numerosos de todos os tempos, à sensação de que a cidade está mais segura, mais limpa.”

b. “Broken Windows Program”- baseado na “**Teoria da Janela Quebrada**” de George Kelling o programa estabelece como ponto crucial a recuperação e estruturação de áreas comuns, comunitárias, ou mesmo a comunidade assumir o seu papel de recuperação social. Um prédio público preservado, o apoio para recuperação de um jovem drogado são mecanismos

fortes de integração e participação comunitária. É a confirmação da teoria de Robert Putnam (engajamento cívico). Este programa também preconiza formas de prevenção criminal, reeducando a comunidade;

c. “Policing Oriented Problem Solving” – o “Policamento Orientado ao Problema” é mais um meio de engajamento social. A premissa baseia-se no conceito de que a polícia deixa de reagir ao crime (crime fighting policing) e passa a mobilizar os seus recursos e esforços na busca de respostas preventivas para os problemas locais (problem-oriented policing); ao invés de reagir contra incidentes, isto é, aos sintomas dos problemas, a polícia passa a trabalhar para a solução dos próprios problemas. A noção do que constitui um problema desde uma perspectiva policial expande-se consideravelmente para abranger o incrível leque de distúrbios que levam o cidadão a evocar a presença policial. A expectativa é de que ao contribuir para o encaminhamento de soluções aos problemas, a polícia atrairá a boa vontade e a cooperação dos cidadãos, além de contribuir para eliminar condições propiciadoras de sensação de insegurança, desordem e criminalidade.

5. CANADÁ

A Polícia Comunitária no Canadá teve seus primeiros passos há aproximadamente 20 anos, quando o descrédito na instituição policial obrigou as autoridades e a população a adotarem providências para a reversão do quadro de insatisfação.

A implantação 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.

a. Base territorial

As cidades são divididas em distritos policiais e os distritos em pequenas vizinhanças. Transmite-se à população a idéia de que a polícia está sempre perto. Em muitos bairros o policial circula de bicicleta.

O Policial deve conhecer as pessoas e todos os problemas do bairro. A população e as empresas fazem parceria com a Polícia, doam prédios e equipamentos, fora o aperfeiçoamento dos serviços. A divisão territorial está ligada a questões geográficas e aos tipos de crimes em determinadas regiões. Quando uma modalidade criminosa chama a atenção, os policiais fazem curso a respeito e são treinados a enfrentar e solucionar os problemas resultantes da ação criminosa detectada. Na sua ronda o policial visita casa e empresas e demonstra estar trabalhando por prazer. Quando um problema é identificado,

o município, a população e a polícia se unem para solucioná-lo imediatamente. Exemplo: em um bairro notou-se que os orelhões (telefones) tradicionais, serviam para esconder drogas. A população informou a polícia e em menos de 30 dias todas as cabinas telefônicas foram envidraçadas ficando transparentes, o que impedia a ocultação das drogas. Outras providências que demonstram a participação da população referem-se a iluminação de praças e ruas para evitar ambientes que favorecem o crime.

Para se ter uma idéia mais contundente da parceria polícia-população, os bancos da praça de um bairro foram divididos em três partes por braçadeiras para evitar que mendigos ou possíveis infratores da lei dormissem neles. Há um caso em que foi instalado um posto policial num SHOPPING, em razão de furtos e depredações causados por gangs juvenis.

b. A operacionalidade e princípios de atuação.

A população participa de todas as decisões da polícia. Acredita-se que o poder vem junto com responsabilidade. Dividindo-se o poder com o cidadão, aumentando-se os benefícios à segurança, à população e à polícia. A comunidade participa ainda com voluntários e atendentes nos postos policiais, o que os libera para os trabalhos de rua. Pessoas aposentadas são encontradas normalmente em trabalhos gratuitos nas repartições policiais. As pessoas são estimuladas a colaborar com a polícia, dando-se valor a informações de prostitutas e moradores de rua.

As informações que a polícia recebe são sigilosas, preservando-se o informante. Há um estado de consciência de que o sucesso da polícia, depende do trabalho do policial de rua. Dá-se muita importância a demonstrar que a polícia está sempre presente e que se aproxima do cidadão mesmo sem ser solicitada. Nesse sentido a prevenção torna-se o trabalho mais importante. A polícia ministra cursos aos cidadãos num processo de aperfeiçoamento das relações com a comunidade. Assim a polícia é vista não como um grupo que usa uniforme, mas como integrante da sociedade local e nacional.

c. A atividade dos policiais.

O policial se orgulha de não usar a violência. Ele sabe receber e distribuir sorrisos. A participação é a palavra chave na relação polícia-cidadão. O policial se aproxima sem ser chamado procurando ser útil e orientando as pessoas. Os policiais procuram atrair os jovens sabendo que eles gostam de música e dança, a polícia criou um conjunto musical, com policiais veteranos, denominado "Trovão Azul" (azul é a cor da farda) que percorre o país com mensagens contra drogas. São realizadas competições de VOLLEY entre estudantes e policiais e estimulada a troca do vício pelo esporte.

Essa aproximação fez com que:

- os estudantes solicitassem muito mais os policiais;
- os policiais fossem levados a sério pelos jovens; e
- os estudantes acreditassem que os policiais podem ajudá-los.

Do trabalho com a juventude resultou também um vídeo “desenho animado”, pelo qual são transmitidas as crianças regras de segurança. **Na ação policial, sacar a arma é o último recurso.** Em casos da necessidade de atuação repressiva observa-se a seguinte seqüência:

- advertência verbal (não resista é a polícia – levante as mãos e se entregue).

- em caso de resistência, utiliza-se SPRAY de pimenta nos olhos e nariz.

- chave de braço, comprimindo as laterais do pescoço, para evitar asfixia e provocar submissão.

- só atirar em último caso, com pontaria para imobilizar, não para matar.

- o uso de algemas é recomendado em casos que a pessoa ao ser detida oferece resistência ou possa ferir a si próprio ou aos policiais.

Os policiais são treinados constantemente, aprendem a respeitar as leis escritas e não escritas. Na instrução são utilizados situações reais como, por exemplo, casos de violência familiar.

d. Agilidade da polícia e da justiça.

- a polícia orienta em caso de pequenas infrações, evitando prisões desnecessárias;

- em caso de prisão, o destino do preso é resolvido em 24 horas (permanecer preso ou liberado);

- para as primeiras 24 horas há um tipo de prisão com no máximo 05 (cinco) na cela e um telefone a disposição para falar com o advogado;

- utilizam-se muito as penas alternativas, evitando-se a prisão; e

- para prisões acima de 24 horas, existe instituição carcerária própria.

e. A organização da polícia.

Existem polícias federais, provinciais (estaduais) e municipais, num total de quase 800 instituições. Quando da montagem das polícias municipais é feito uma concorrência pública. A Polícia Montada do Canadá coordena os trabalhos das polícias canadenses estabelecendo normas padrões e treinamento em todo o país. A estrutura policial é toda voltada ao emprego da Polícia Comunitária.

Existem polícias bem estruturadas dentro do modelo de Polícia Comunitária (como as das cidades de Calgary, Toronto e Vancouver) e outras que estão iniciando (como Montreal e Quebec).

6. JAPÃO

Possuindo características de um Estado moderno, com um alto grau de participação social, muito diferente do modelo brasileiro, o Japão possui um sistema de policiamento fardado baseado na estrutura da Polícia Nacional Japonesa. Desenvolve um dos processos mais antigos de policiamento comunitário no mundo (criado em 1879), montado numa ampla rede de postos policiais, num total de 15.000 em todo o país, denominados KOBANS E CHUZAISHOS.

Para se ter uma avaliação da importância dada ao sistema de policiamento comunitário fardado no Japão, a partir de 1998 o efetivo policial passou a contar com 263.600 pessoas, sendo:

- Agência Nacional de Polícia com 7.600 pessoas (1.400 policiais; 900 Guardas Imperial e 5.300 funcionários civis).

- 47 Províncias (como se fossem Estados) com 256.000 pessoas (226.000 policiais e 30.000 funcionários civis).

Dos 226.000 policiais, cerca de 40% estão destinados ao policiamento comunitário fardado, sendo que, destes, 65% estão prestando serviços nos Kobans e Chuzuishos, 20% no policiamento motorizado e 15% no serviço administrativo do Sistema, incluindo o staff de comando, sistema de atendimento e despacho de viaturas para ocorrências e comunicação como um todo.

O Policial Japonês

O Policial japonês através de suas atitudes demonstra claramente sua formação cultural, ou seja, extremamente educado, polido e disciplinado, cumprindo integralmente suas obrigações com determinação e zelo. Possuindo, no mínimo, formação de 2º grau e até mesmo universitária, sentindo-se perfeitamente à vontade quando da utilização dos mais avançados recursos tecnológicos, na área de comunicações e informática, o que aliado a sua formação técnica policial lhe possibilita alcançar resultados positivos em seu serviço, agindo na maior parte das vezes isoladamente.

JURAMENTO DO POLICIAL JAPONÊS

Como membro da Polícia, eu aqui prometo:

- *Servir a nação e a sociedade com orgulho e um firme sentido de missão.*
- *Prestar o devido respeito aos direitos humanos e realizar minhas obrigações com justiça e gentileza.*
- *Manter estreita disciplina e trabalhar com o máximo de cooperação.*
- *Desenvolver meu caráter e a capacidade para minha auto-realização.*
- *Manter uma vida honesta e estável.*

O Policial Comunitário

O Policiamento Comunitário é o centro das atividades policiais de segurança no Japão. Como já foi exposto 40% do efetivo da polícia é destinado ao Policiamento Comunitário. Os outros 60% estão exercendo suas funções em atividades administrativas, investigações criminais, segurança interna, escolas, bombeiros, trânsito, informações e comunicações, bem como para a Guarda Imperial.

A importância dada ao Policiamento Comunitário pela Polícia Japonesa a qual é seguida à risca, se deve a algumas premissas tidas como imprescindíveis:

a) a impossibilidade de investigar todos os crimes pressupõe um investimento de recursos na prevenção de crimes e acidentes, para aumentar a confiança da população nas leis e na polícia.

b) impedir o acontecimento de crimes e acidentes é muito mais importante do que prender criminosos e socorrer vítimas acidentadas.

c) a polícia deve ser levada aonde está o problema, para manter uma resposta imediata e efetiva aos incidentes criminosos individuais e às emergências, com o objetivo de explorar novas iniciativas preventivas, visando a resolução do problema antes de que eles ocorram ou se tornem graves. Para tanto descentralizar é a solução, sendo que os maiores e melhores recursos da polícia devem estar alocados na linha de frente dos acontecimentos.

d) as atividades junto às diversas comunidades e o estreitamento de relações polícia e comunidade, além de inculcar no policial a certeza de ser um “mini-chefe” de polícia descentralizado em patrulhamento constante, gozando

de autonomia e liberdade de trabalhar como solucionador dos problemas da comunidade, também é a garantia de segurança e paz para a comunidade e para o seu próprio trabalho.

Seguindo estas idéias básicas, a Polícia Japonesa descentralizou territorialmente suas bases de segurança em mais de 15.000 bases comunitárias de segurança, denominados Koban ou Chuzaisho, funcionando nas 24 horas do dia.

Os Kobans e os Chuzaishos são construídos pelas prefeituras das cidades onde estão localizados, responsabilizando-se também pela manutenção do prédio, pagamento da água, luz, gás, etc. O critério para sua instalação e localização é puramente técnico e é estabelecido pela Polícia de tal forma que garanta o atendimento cuidadoso e atencioso às pessoas que procurem a polícia. Estes postos policiais (Kobans e Chuzaishos) estão subordinados aos "Police Stations".

Chuzaisho: Instalação e Funcionamento

O policial é instalado numa casa, juntamente com sua família. Esta casa, fornecida pela Prefeitura, é considerada um posto policial, existindo mais de 8.500 em todo o Japão; cada Chuzaisho está vinculado diretamente a um "Police Station" (Cia) do distrito policial onde atua.

O policial trabalha no horário de expediente, executando suas rondas fardado. Na ausência do policial, sua esposa auxiliará em suas atividades, atendendo ao rádio, telefone, telex e as pessoas, sem que, para isso, seja considerada funcionária do Estado, mas essa sua atividade possibilita ao marido policial o recebimento de uma vantagem salarial. Quanto aos gastos com energia, água, gás e a manutenção do prédio ficam a cargo da prefeitura da cidade onde o posto está localizado.

Koban: Instalação e Funcionamento

Os Kobans, em número superior a 6.500 em todo o Japão, estão instalados em áreas de maior necessidade policial (critério técnico). Os Kobans são construídos em dimensões racionais, em dois ou mais pavimentos, com uma sala para o atendimento ao público, com todos os recursos de comunicações e informática, além de compartimentos destinados ao alojamento (com camas e armários), cozinha, dispensa e depósito de materiais de escritório, segurança, primeiros socorros, etc.

No Koban, trabalham equipes compostas por 03 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.

No interior de um Koban há sempre uma equipe de um ou dois policiais para atendimento ao público e atender ao rádio e ao telefax; os demais desenvolvem atividades de patrulhamento a pé, de bicicleta ou mesmo motocicletas, e é responsável por uma pequena área e pelas visitas comunitárias, 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.

Para todas as atividades desenvolvidas em um Koban, há horários específicos para o seu cumprimento, como por exemplo, horários para o patrulhamento, entrevistas com a comunidade, preenchimento de relatórios policiais, refeições e descanso no próprio Koban.

Há também reuniões com a comunidade, chamados conselhos comunitários (similar aos Conselhos Comunitários de Segurança – CONSEGs), os quais se reúnem de 2 a 3 vezes por ano, isto porque, enquanto um ou mais problemas apresentados pela comunidade não forem solucionados, não se discute novos problemas, para evitar que um problema se acumule sobre outro e não se resolva nenhum.

Existem cerca de 2000, policiais aposentados ou ex-policiais (exonerados a pedido) contratados para trabalhar como atendente nos Kobans. Eles trabalham 30 horas semanais recebendo o salário através de verba repassada pelo Governo Federal às Policiais Provinciais.

Quanto ao tempo de permanência de um policial comunitário em um mesmo Koban, este pode variar de 2 a 5 anos, mas é extremamente importante o tempo mínimo de permanência, para que haja efetivamente o engajamento do policial num determinado setor específico da comunidade, criando uma relação de pertinência, em caráter de longo prazo, uma vez que pelos conhecimentos que possui do bairro e das pessoas que nele vivem ou trabalham pode ser o catalisador para o desenvolvimento de soluções criativas que não se concentre especificamente em prender delinqüentes, pois só assim, o policial pode reduzir o crime e ir ao encontro das necessidades apropriadas da comunidade, sendo conhecido e respeitado pelas suas atitudes.

Cada Koban é comandado por um “Assistant Police Inspector” ou por um “Police Sergeant”, conforme sua importância, e cada equipe é comandada pelo mais antigo de polícia da guarnição, ou mais o graduado no respectivo turno.

Os Kobans se ligam diretamente aos “Police Station” deles recebendo as determinações e acionamentos necessários ou para eles encaminhando as ocorrências não resolvidas nos locais, bem como condução das partes.

As atividades num Koban são intensas e existe uma rotina estabelecida, que varia de dia para dia e de acordo com a situação.

- atendimento às pessoas;
- recebimento e transmissão de mensagens;
- preenchimento de relatórios de serviço;
- faxina e manutenção do material;
- patrulhamento a pé, de bicicleta ou motocicleta nas áreas abrangidas pelo Koban;
- visitas às residências, casas comerciais e escritórios de serviço;
- visitas a pessoas idosas, escolas, etc.

7. A POLÍCIA DE PROXIMIDADE NA EUROPA

Seguindo os mesmos preceitos da Polícia Comunitária a Polícia de Proximidade adota as mesmas características da Polícia Comunitária, porém para comunidade latina, dentro de uma terminologia diferente.

A essência é trabalhar próxima a comunidade, interagindo, buscando identificar o serviço policial e atuando de forma preventiva, antecipando-se aos fatos.

8. A POLÍCIA DE PROXIMIDADE NA ESPANHA – UM MODELO EUROPEU

SANTIAGO CUADRO JEAN

Comissário Geral

Polícia Nacional da Espanha

Essa experiência tem sido muito positiva para a nação espanhola. No final de 1996, nosso Diretor Geral de Polícia tornou-se responsável pela segurança nacional, que antes era de responsabilidade da Guarda Civil Espanhola. E a primeira atividade efetuada foi uma avaliação da situação da Segurança Pública. Após a análise, o Diretor Geral chegou a uma conclusão: a Polícia espanhola era eficiente, mas o crime organizado, tráfico de drogas, lavagem de dinheiro e fraudes econômicas e financeiras também eram muito organizados. A venda de mulheres e outros crimes não estavam sendo combatidos de forma eficiente. Fomos também capazes de provar que a polícia nacional não estava tratando de forma eficaz os crimes que estavam afetando os cidadãos que vivem e trabalham nas grandes cidades.

A resposta imediata que foi dada por parte da polícia espanhola não era o que nós esperávamos. Em seguida, criou-se uma comissão que teve como chefe o diretor de polícia. E para começar a trabalhar, nós visitamos outros países que já tinham experiência em Polícia Comunitária: a Grã-Bretanha, os Estados Unidos da América e o Canadá.

Uma vez que fomos capazes de chegar a uma conclusão mais concreta a respeito dos modelos desses países visitados, nós então começamos a enfrentar o desafio de introdução da Polícia Comunitária na Espanha. Ao começarmos com essas mudanças, enfrentamos resistências por parte dos órgãos policiais. E para poder vencer essa resistência, tivemos que, logo no início, implantar a Polícia Comunitária em cidades onde havia alguns funcionários públicos que participariam como voluntários. Por causa disso, em 1997, nós começamos um projeto piloto e esta filosofia do policiamento comunitário entrou em confronto com as patrulhas de polícia.

As patrulhas normalmente eram realizadas por dois policiais dentro de um veículo e esses policiais dirigiam por muitos quilômetros. Não obstante, as suas atividades eram limitadas meramente à reação. Quando alguém chamava no telefone, as pessoas que atendiam o telefonema enviavam uma patrulha para atender à solicitação. Contudo, um novo modelo que apresentamos dividia esses policiais, ou seja, a patrulha seria de indivíduos a pé, embora tenhamos oferecido motos de pequena cilindrada para que eles pudessem efetuar o patrulhamento. Os policiais teriam a responsabilidade de agir rapidamente de uma forma plena em quaisquer eventos que pudessem ocorrer na área de serviço. E a resposta seria rápida, através de prisões, detenções, incluindo informações das vítimas às pessoas, no que tange à burocracia a ser preenchida na Delegacia de Polícia. Essa responsabilidade incluiria também assistência e ajuda. Resumindo, os policiais se tornariam integrados ao bairro que eles policiariam com a intenção de ficarem conhecidos pela população do local, envolvendo-se em uma relação de confiança mútua.

Desta maneira nós fomos capazes de obter a cooperação de todos os membros da comunidade. Caso contrário seria muito difícil pensarmos em conceitos de cooperação. Seria muito difícil obter informações de crimes que são cometidos no bairro.

A colaboração por parte dos membros da comunidade também tornou possível analisar melhor os problemas e, na medida do possível, efetuar todas as atividades e medidas para solucionar esses problemas.

Uma vez levantados os resultados nas cidades pilotos de Polícia Comunitária, resolvemos estender o programa a todo o território nacional. Começamos a

trabalhar com este conceito em 1999. Em janeiro desse ano, portanto, iniciamos o trabalho em seis cidades, onde nós temos os maiores conflitos. Estou me referindo às cidades que possuem maiores números de habitantes. Com essa implantação, foi necessário fazer um planejamento, e esse foi repassado às cidades menores. Houve pequenas mudanças devido às solicitações de algumas cidades que desejavam ter a Polícia Comunitária mais rapidamente, então, os membros dessa comunidade tinham-se tornado conscientes desse novo conceito, através de campanhas veiculadas pela mídia, por folhetos publicados pela administração geral da polícia e também ouvindo o que se dizia em outras cidades. E o resultado dessas experiências tem sido extremamente satisfatório.

As taxas de crimes na Espanha, nos últimos oito anos, de 1990 a 1998, tinham sido reduzidas. Contudo, nos últimos nove meses, os índices haviam subido e, com essa nova experiência, reduziram-se os índices de crimes em oito por cento. Isto quer dizer que nós conseguimos reduzir a tendência que estava aumentando. E, além disso, traz mais um valor para nós, porque a proximidade que nós conseguimos com os membros da comunidade nos permitiu descobrirmos as causas, as fontes dos crimes.

A Polícia de Proximidade é responsável por atender às ocorrências na rua. Por exemplo, se uma pessoa nos procurar dizendo que sua carteira foi roubada ou o seu carro foi roubado, através dos impressos que nós temos os interessados podem completar imediatamente o boletim de ocorrência. Também trabalhamos com chamadas telefônicas para denunciar ou fazer boletim de ocorrência. No momento, estamos atendendo também via _nternet e evidentemente já temos delegacias de polícia onde os cidadãos podem fazer isso, através de um programa de computador – o SITEPOL. Nos boletins de ocorrência são incluídas todas as informações de roubo, de furtos, colocando tudo num sistema digital, e esse sistema digital nos permite rapidamente detectar quais os tipos de crime que estão sendo cometidos, em que número, quais são os horários. Enfim, todas essas informações são usadas para planejamento das atividades de polícia.

A Polícia de Proximidade, como queiram, baseia seus programas em objetivos muitos claros. São objetivos estratégicos assim considerados: **nós queremos reduzir os índices de criminalidade, queremos melhorar a qualidade de serviços que prestamos, e a nossa intenção é aumentar a satisfação da população e dos próprios policiais.**

Em princípio parece que nós conseguimos satisfazer esses três objetivos. E esperamos fazer ainda mais no futuro. E a satisfação dos membros da comunidade une-se àquela sensação de segurança, o que chamamos de segurança subjetiva.

Os cidadãos e os membros da comunidade vêem os policiais na rua, começam a conhecê-los, e sentem-se mais seguros. Insisto mais uma vez que é por isso que nós acreditamos que o modelo de uma Polícia Comunitária ou de Proximidade é uma experiência que pode ser extremamente positiva.

Encerrando, queria dizer que a Polícia Comunitária não irá acabar com o crime. As soluções vão além da Polícia Comunitária. É evidente que nós devemos ter também outras alternativas para combater os crimes mais graves e é evidente que temos a necessidade de uma polícia especializada para sermos capazes de solucionar os problemas que estão afetando o Estado, que não afetam diretamente o cidadão, mas o Estado. Eu me refiro ao tráfico de entorpecentes, lavagem de dinheiro, e também tráfico de seres humanos e outros tipos de crime que se tornaram uma grande preocupação para os governos. E que exigem um tipo de resposta totalmente diferente.

9. A POLÍCIA COMUNITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL

ARGENTINA

ARTURO ANTONIO CORBETTI

Polícia Federal Argentina

Foi implantada uma Política Criminal baseada na sistematização de dados das casas e dos cidadãos de regiões de maior incidência, onde se começou a desenvolver atividades policiais para erradicar o crime dessas localidades. À medida que se recebem as comunicações e informações sobre os fatos trazidos pelo comunidade, aumentam-se o policiamento motorizado e vários tipos de patrulha. A comunidade contribui com os dados a respeito dos próprios fatos e outras modalidades delituosas que se repetem continuamente. Após, com ajuda da comunidade, a polícia efetua a prisão dos autores.

Outra política adotada refere-se ao apoio psicológico e sanitário. Quando alguém é ferido por ato criminoso, a polícia coloca à disposição médicos e psicólogos da Instituição. Estes orientam a pessoa a respeito da ocorrência e emitem um relatório sobre a pessoa.

Foi iniciada uma política interna com policiais sobre sua participação dentro e fora da Instituição. Conscientização sobre sua importância e de sua profissão.

Foi criado um programa de rádio federal que, além de informar a comunidade, dá assistência contínua às pessoas, com orientações policiais, médicas, legais ou psiquiátricas, sem a cobrança de qualquer tarifa, isto é, totalmente gratuito.

Iniciou-se uma grande campanha publicitária preventiva, na televisão, sobre a ingestão de bebidas e drogas por menores de idade. A Campanha abrange também todas as medidas preventivas que devam ser adotadas para que as pessoas não sejam surpreendidas pelos crimes.

Os policiais foram colocados em constante contato com a comunidade, estimulando a troca de conhecimentos, o aconselhamento sobre os crimes e assuntos em geral para que as pessoas sejam sempre informadas sobre tudo o que se passa. É o embrião de uma polícia de proximidade.

Foi criada uma central que abriga um banco de dados geral dos serviços públicos. Para este centro são direcionadas as chamadas da comunidade que necessita de determinados serviços públicos. A Polícia passa a ser o nexo dos pedidos e requerimentos de serviços públicos essenciais urgentes da comunidade. Recebida a solicitação, a polícia aconselha, orienta e, se for o caso, fica no local com o cidadão até que chegue o serviço especializado. Como por exemplo, se o cidadão tem problema com o vazamento de gás, o policial orienta e fica com ela até a chegada do serviço respectivo acionado pelo próprio centro.

10. COLÔMBIA

Tenente Coronel ORLANDO BARREIRO

Coordenador da Equipe de Gestão

Diretor Geral da Polícia Nacional da Colômbia

A Polícia Nacional da Colômbia, há exatamente cinco anos, sofreu problemas graves devidos ao péssimo serviço que realizava e à corrupção de seus membros, motivo pelo qual quase foi extinta.

Diante do quadro que se apresentava, era necessário processar mudanças urgentes. Essas mudanças foram coordenadas pelo Chefe de Governo da Colômbia.

Primeiramente, foi realizado um diagnóstico do problema da Polícia Nacional da Colômbia, buscando informações junto ao cliente mais próximo: o cidadão. Questionou-se ao cidadão usuário sobre como deveria agir a polícia e qual o caminho a seguir pela nova polícia para atender a um novo país. A pesquisa trouxe sete pontos que deveriam ser resolvidos:

1. Enfraquecimento dos valores morais da Polícia Nacional - se todos os cidadãos possuem valores, a Polícia também deveria tê-los;

2. Deficiência da liderança - a polícia, antes, formava líderes comandantes, que se afastavam da comunidade. É necessário formar líderes capazes de realizar processos de gestão voltados para as atividades que atendam ao cidadão;

3. Atividades diversificadas – a polícia cuidava de várias coisas que nada tinham a ver com a atividade policial e deixava de realizar as missões afetas à polícia;

4. Foco ineficiente - a abordagem da Polícia era ineficiente. Administrava mal os talentos humanos e o policiamento obedecia às regras dos comandantes, não se baseando na missão principal da polícia de proteção da comunidade;

5. Deficiência nos processos de treinamento – a Academia e as escolas de formação estavam desviadas dos objetivos da Instituição, formando o homem na área jurídica. A missão policial e o ensino policial eram secundários;

6. Sistema de avaliação e desempenho ineficaz – obedecia a critérios pessoais, procuravam-se culpados e se aplicavam sanções e transferências. Atualmente, é importante saber as causas do problema para que todos possam ter um planejamento estratégico. A partir do plano estratégico, a avaliação foi facilitada e busca um controle de gestão sobre o que cada um efetivamente faz, tanto o pessoal, os departamentos e a própria Polícia Nacional como um todo;

7. Afastamento da polícia da comunidade – sendo a polícia responsável pela proteção da vida do cidadão, era um contra-senso, pois saía à rua para violentar os direitos humanos, sistematicamente.

Diante do quadro, chegou-se à seguinte conclusão: ou mudamos ou seremos mudados. Eram 103 anos da Polícia Nacional. Assim, iniciou-se um grande plano transparente, excluindo da Instituição todos os corruptos e os que não tinham bom desempenho.

As demissões foram possíveis por meio de um sistema outorgado pelo governo para que se processasse com apenas um ato administrativo, sem burocracia das instigações preliminares tradicionais.

A pergunta seguinte foi como atacar o problema. Foi montado um plano de transformações culturais e de melhoria. Era um desafio para toda a polícia e para todo o País. Felizmente, contou-se com o apoio do governo, dos sindicatos e dos policiais. Disseram: “sim, é a minha Instituição e eu quero outra Instituição e eu me comprometo a mudar”.

O Programa se desenvolveu baseado em cinco projetos:

1. Participação do Cidadão para a mudança, como base fundamental do trabalho da polícia;
2. Multiplicação e potencialização do conhecimento e da formação policial. Era necessário buscar os melhores policiais, aqueles que tivessem vocação e talento para o trabalho policial e para servir a comunidade;
3. Treinamento e informação – que insira uma nova cultura profissional, onde o homem aprenda a trabalhar em equipe e passe a planejar com o cidadão;
4. A Polícia não deve se comprometer com aquilo que ela não poderá cumprir e assim estabelecer uma nova cultura de segurança para poder conviver harmoniosamente com a comunidade;
5. Desenvolvimento gerencial de integração – com desenvolvimento de mais treinamento aos comandantes em técnicas de gestão, e menos milícia, buscando o desenvolvimento de capacidades e trabalho em equipe. O que se quer é que estes líderes possam avaliar com visão do todo o plano estratégico, sem esperar, no caso de falha, uma nova avaliação ou resultado final, quando já for tarde para correções. O líder neste novo modo de gerenciar deve mobilizar e dinamizar a inteligência das pessoas para que todos possam agir antecipadamente.

Participação Cidadã para a Mudança

É, na verdade, o embrião da Polícia Comunitária. Aplica-se o princípio da transversalidade: todo policial treinado para absorver a filosofia da Polícia Comunitária. Utilizam-se as técnicas de pesquisa, que é essencial para o trabalho com a comunidade. O modelo baseia-se em pesquisa nos modelos implantados nos Estados Unidos, no Canadá, na França e na Espanha, buscando a transformação cultural com realização de convênios e consórcios.

Parceria com o Conselho Sindical, que desenvolveu eventos para melhorar a vida das pessoas. Convite para a mídia e a comunidade para assinar um protocolo de intenções com o compromisso de avaliar o trabalho da polícia.

Outros Programas:

- **Trabalho junto aos funcionários ligados a sindicatos** cuja incidência criminal era significativa, inserindo ensinamentos sobre respeito, solidariedade, urbanidade e civismo;

- **Amigos 80** – programa cívico por meio de uma Fundação de pessoas que possuem bom poder econômico, as quais contribuem para compra de armas, tecnologias e veículos para proteção das estradas;

- **Mães pela vida** – recolhem as mães cujas filhas foram vítimas de violência;

- **Plano de Consciência Cidadã** – Bom Samaritano - um programa no rádio informa a comunidade para que a polícia atenda somente aquilo que é caso de polícia;

- **Plano de Proteção às Mulheres** - inclui treinamento às mulheres sobre assuntos gerais pertinentes;

- **Plano Dourado** - funciona nos aeroportos para proteção a turistas;

- **Adoção de um Ciclo de Segurança**, criado em Bogotá, como uma nova cultura comunitária. Esse ciclo participa das ações da polícia nacional: fonte de segurança, escola de segurança, fontes de reclamações, polícia cívica, comitês de vigilância e redes de segurança.

O Plano de Governo quer unir o cidadão, as autoridades e o setor produtivo para cumprir os programas, dando a todos a oportunidade de serem bons cidadãos no futuro.

O novo modelo pedagógico de Direitos Humanos para a Força Pública da Colômbia irá revisar, verificar a problemática e gerar dinâmicas de aprendizado de Direitos Humanos, para fortalecer a cultura institucional, visando a articular as atividades de Direitos Humanos, a orientar o ensino profissional e os processos de integração com a comunidade.

O objetivo é aplicar o princípio da transversalidade para que os Direitos Humanos possam permear cada um dos membros da Polícia Nacional da Colômbia.

11. EQUADOR

JÚLIO URBANO

Polícia Nacional do Equador

Segurança e Comunidade

A segurança é um bem comum da comunidade, constituindo o compromisso das pessoas em querer viver e trabalhar em paz, em um ambiente de segurança, que nos permita viver juntos.

Em outros tempos a segurança era considerada como uma responsabilidade da Polícia. Porém, hoje em dia este conceito está mudando, deixando

bem claro o erro do processo de formação cívica de nossa sociedade, surgindo a necessidade de insistir na participação da comunidade nos temas de segurança coletiva e tratar de atenuar as causas que geram as crises em que estamos vivendo.

A Polícia Nacional do Equador acha conveniente abrir seus quartéis e convidar a comunidade para participar em favor de sua própria segurança, sem que isto queira dizer que estamos evitando um trabalho que por obrigação temos que desempenhar, e sim que a polícia e a sociedade estabeleçam estratégias que apoiem o esforço policial e conjuntamente alcancemos o bem com denominada segurança.

Necessidade de desenvolver na sociedade uma cultura de segurança, generalizando os valores de irmandade, patriotismo e ajuda mútua.

O relacionamento entre polícia e comunidade no Equador é feito pelas Brigadas de bairros, que resgatam os princípios de boa vizinhança, solidariedade e espírito cívico para motivar e conscientizar a coletividade a respeito da segurança de cada um dos membros e da comunidade.

Criar uma troca de atitudes na sociedade para participar consciente, efetiva e solidariamente do melhoramento da segurança e de melhorar a qualidade de vida.

Projetar a presença institucional da sociedade através de campanhas, programas e jornadas de prevenção, a fim de evitar a insegurança e a delinquência.

Como resultado alcançado desta gestão, exaltamos o esforço da comunidade em favor de sua Polícia que, com mobilização, alcança o provimento de recursos para dotar a polícia de equipamentos e meios para neutralizar o avanço da criminalidade no País e proteger desta maneira a sociedade.

Ações dos Representantes da Comunidade para Atuar junto a Polícia Nacional

1. Preparar o diagnóstico do que provoca insegurança no bairro e das medidas que podem ser adotadas para neutralizá-las;

2. Setorizar as cidades de acordo com:

- Índices e tipos de delinquência;
- Número de habitantes;
- Condições econômicas e sociais;
- Zonas de conflito;
- Zonas de difícil acesso;

3. Levantamento de um censo dos grupos sociais atuantes;
4. Convocar e presidir sessões de trabalho com estes grupos organizados;
5. Preparar e difundir boletins de imprensa, insistindo na necessidade de que todos devemos trabalhar para a proteção da sociedade;
6. Capacitar os membros da sociedade sobre segurança pessoal, domiciliar, no trabalho, no bairro, prevenção de consumo de drogas e direção defensiva;
7. Capacitar os membros da sociedade com técnicas de patrulhamento preventivo, privilegiando a ajuda mútua;
8. Motivar a participação na segurança dos membros de polícias particulares;
9. Realizar atividades de informações para selecionar os membros integrantes das brigadas de bairro;
10. Valorizar os representantes do bairro perante a comunidade, destacando sua importância na defesa e segurança;
11. Apoiar as iniciativas de segurança adotadas pela brigada de bairro;
12. Registrar as pessoas com capacidade para dirigir o conselho de bairro;
13. Promover participação cultural, social e desportiva com a participação da Polícia Nacional;
14. Incentivar a comunidade em recuperar seus valores morais, éticos e cívicos;
15. Promover sentimento de solidariedade por meio de conferências com autoridades ligadas à área;
16. Criar um sistema de estímulos para as pessoas que participam de atos relevantes em benefício de segurança comunitária;
17. Como podemos apreciar, o esforço policial está orientado a garantir a convivência pacífica e ordenada dos habitantes, com respeito às liberdades individuais e à manutenção dos princípios de serviço para a coletividade, mediante o fortalecimento das relações da Polícia com as entidades públicas privadas, nacionais e internacionais.

Estratégias dos Programas de Ação

1. Estratégia de organização institucional: operar um sistema descentralizado e participativo;

2. Estratégia de investigação e análise de ocorrências, definindo quem fará o recolhimento, processamento, análise e difusão das informações, bem como focar a violência e saúde pública;

3. Estratégia de prevenção e segurança, conhecendo os aspectos que mais perturbam a segurança, diminuí-los e ganhar credibilidade, bem como atuar sobre os valores de risco mais importantes como:

4. Porte e uso de arma de fogo;

5. Consumo de álcool e drogas;

6. Educação e fatores culturais;

7. Estratégias de controle - Fortalecer a instituição da ordem pública, legitimando a cidadania.

8. Estratégia de reabilitação - Reforma do Código de Execução de Penas; Reorganização do sistema prisional; Capacitação de funcionários do sistema prisional; Apoio a reinserção na sociedade e fortalecimento da capacidade de atender as vítimas e reabilitá-las da violência.

9. Estratégias locais - Estabelecer propostas divididas por setores.

10. Estratégias por ações sociais - Integrar esforços por diferentes organizações para enfrentar o problema da violência contra grupos sociais.

11. Estratégia internacional - Conter a violência e promover a convivência democrática no país e projetar a imagem de um país seguro, atraindo o turismo, os investimentos econômicos e o desenvolvimento nacional.

12. Estratégia de implantação - Este plano requer o acordo de diversas instituições e pessoas envolvidas na preservação da segurança e da convivência democrática e, com o firme propósito de implantar, deverão ser levadas adiante as discussões sobre cada uma das estratégias, com a finalidade de incorporar as diversas opiniões e comentários. Tais discussões permitem priorizar os projetos e definir um programa de execução dos mesmos. Este plano deve ser resultado de consenso dos diversos setores e deve ser difundido pelos meios de comunicação.

13. Estratégias de Programas e Projetos - É indispensável apresentar projetos e programas que correspondam a cada estratégia em diversos níveis de atuação da Polícia Nacional do Equador.

12. PARAGUAI

MAURICIO OKUZO KANAZAWA SUZUKI

Comissário General Inspetor,

Subcomandante da Polícia Nacional do Paraguai

A Polícia Nacional do Paraguai foi criada pela Constituição Nacional de 1992 e regulamentada pela Lei nº 222 – Orgânica da Polícia Nacional, sancionada em 29 de junho de 1993, a qual modificou substancialmente a realidade da instituição policial paraguaia.

Anteriormente, a Polícia da Capital era submetida e instrumentalizada politicamente como elemento de repressão do governo, em detrimento da população civil.

Após a queda do governo autoritário, em 3 de fevereiro de 1989, conhecido como “o golpe de libertação de São Brás”, começou a haver uma nova consciência da cidadania e os quadros policiais procuram uma “nova luz” para um melhor entendimento com a comunidade e para uma convivência harmônica da comunidade.

Somente após a Constituição de 1992 e sua Lei Orgânica de 1993, a Polícia Nacional do Paraguai assumiu o seu papel e personalidade autêntica, apesar de suas limitações econômico-financeiras e suas carências de infra-estruturas para o combate à delinqüência, que cresce em ritmo vertiginoso.

Foram grandes os esforços para empregar uma nova estrutura policial, principalmente para assumir o controle e supervisão das 17 organizações policiais departamentais, que anteriormente eram subordinadas às Delegacias dos Governos Departamentais e essas ao Ministério do Interior.

Em seis anos de existência da Polícia Nacional do Paraguai, muitas foram as suas realizações: destacam-se a absoluta tomada de consciência, por parte do pessoal, de suas responsabilidades profissionais, descartando todo fato político, tendo, então, a compreensão, o apoio e a solidariedade dos cidadãos em geral.

As realizações não foram espontâneas nem automáticas, mas, sim, frutos de uma paciente conscientização, que começou nos centros de formação e especialização, ocorrendo por intermédio de debates e palestras.

Contam com o apoio dos países fraternos e amigos que, além do apoio moral e material, dão assistência técnica e bolsas de estudos para especialização.

Também se reconhece que encontros, como o presente, ou de caráter regional, ajudam muito o fortalecimento da Polícia Nacional do Paraguai, ao serem postas em execução as recomendações dos mesmos.

Esses assuntos são partes dos resultados positivos. Sem dúvida, a interação, a complementação e a inter-relação entre organismos policiais são determinantes para a adequação e para os melhoramentos doutrinários, tecnológicos e científicos.

Nessas reuniões, entre elas os Congressos Latino-Americanos de Ordem, Segurança e Direitos Humanos, são delineadas normas importantes para a inserção das instituições policiais na comunidade civil. Os resultados são uma adequada interação e uma mais eficaz prevenção do delito.

A Polícia Nacional do Paraguai procura adequar suas ações a tais normas. Na busca de adequação a esta doutrina, tem inserido no seu Regulamento Orgânico Funcional a figura do “Conselho Assessor Comunal”, como parte integrante da organização das Delegacias.

Esses Conselhos são integrados por respeitáveis cidadãos da comunidade, os quais prestam valiosos apoios em diversos aspectos, e também se constituem porta-vozes das preocupações e desejos dos cidadãos.

A Polícia paraguaia está sempre presente com o povo em situações de catástrofes, como ultimamente acontece, em consequência da prolongada seca e grandes incêndios, por intermédio de atendimentos médico-odontológicos gratuitos pelos profissionais do Hospital da Polícia Nacional.

Há um destaque no trabalho comunitário que está completando 3 anos. É a “Rádio A Voz da Polícia”, que leva suas constantes mensagens a mais de 100 quilômetros ao redor da Capital.

Todas essas medidas apontam a busca de uma maior aproximação com a comunidade, em tempo de constituir valiosa contribuição na prevenção do delito, na manutenção da saúde moral da infância e da juventude, com a prevenção de atividades perigosas, amizades indesejáveis, consumo de drogas e abuso do álcool.

Esses tipos de reuniões têm sido constantes nos últimos tempos devido à implementação, a partir do presente ano, dos novos Códigos Penal e Processual Penal. Esse importante passo no sistema legislativo paraguaio implica passar o procedimento penal do sistema inquisitório para o acusatório. Com isso, leva a um maior protagonismo entre agentes fiscais nos feitos punitivos e a necessidade de uma maior cooperação deles com os funcionários policiais. Sempre dentro do mais absoluto respeito às normas impostas pelos Direitos Humanos.

Dentro dessa estrutura, a Polícia Nacional do Paraguai tem o compromisso com a cidadania, para defender a sua vida e lutar contra uma delinqüên-

cia cada dia mais sofisticada, por ser essa a sua missão primária e verdadeira razão de existir.

Nessa incumbência não poupará esforços nem sacrifícios, porque essa é a consciência que hoje tem a polícia, pois sabe que está optando por uma vida de entrega e sacrifício.

Assim mesmo, com o compromisso assumido, a Polícia do Paraguai seguirá somando seus esforços com seus pares do mundo, em especial do continente e da região, em forma bilateral ou comunitária, considerando que essa é a forma mais eficaz para se combater o delito, para o qual não existe fronteira entre os países.

Nesse sentido e como compromisso geral, peço a todos os meus colegas presentes que multipliquemos esforços para atingir esse nosso objetivo.

13. EL SALVADOR

RAFAEL ANTONIO GONÇALVES GARCIAGUIRRE

Chefe da Divisão Regional Metropolitana

Polícia Nacional Civil de El Salvador

As mais altas autoridades de minha instituição decidiram reorientar o trabalho policial, adequando-o dentro das novas políticas de Segurança Pública, contempladas no programa governamental denominado: “Aliança pela Segurança”.

Essa Aliança pela Segurança forma parte de um dos quatro componentes do Plano Estratégico do governo de El Salvador: “A Nova Aliança”.

Esse programa (Aliança pela Segurança) compreende, entre outros, a principal tarefa da Polícia Nacional Civil, consistindo na “Garantia da Eficiência Policial”, onde foi centralizado o trabalho policial que compreende as seguintes ações:

1. O fortalecimento e melhoramento da estrutura organizacional;
2. O fortalecimento e melhoramento da atividade policial. Nesse caso, deve-se levar em consideração o envolvimento da população nos esquemas de autocontrole e denúncia cidadã. Sabemos que a Segurança Pública é responsabilidade de todos e não somente de um corpo policial.

Para atingir os Objetivos Institucionais estabelecidos no programa “Aliança pela Segurança”, a suprema autoridade da Corporação Policial (o Diretor General) centralizou a exigência de trabalho no desenvolvimento do conceito de eficiência, nos termos seguintes:

1. Treinamento, reforço e capacitação constante dos recursos humanos, nos postos de trabalho, enfatizando o respeito pelos Direitos Humanos;

2. Focalização, identificação das áreas de maiores índices criminais, onde se implementam atividades operativas, concentrando maior presença policial nessas áreas, buscando proteger os cidadãos;

3. Iniciativa, o que requer maior criatividade, que provoque melhores decisões e análises dos problemas.

4. Qualidade, que significa conseguir a excelência, através de melhor liderança para prestar o serviço policial;

5. Atualização, enfatizando o interesse pela educação e, por conseguinte, a superação em outras áreas, de tal forma que o membro da instituição se converta em um elemento polivalente (com atividades diversas);

6. Comunidade. Uma das principais políticas institucionais em marcha é a identificação Polícia – Comunidade, através da participação da Polícia nas diferentes atividades da Comunidade;

7. Inovação, que requer apresentação de novas perspectivas que deverão ser atingidas com a implementação de novos métodos, procedimentos institucionais e reengenharia institucional;

8. Ação concreta de aproximação com a comunidade, chamada “Contato Cidadão”, podendo ser em 3 níveis:

- Obrigação que a patrulha tem de estabelecer um contato com indivíduos da comunidade. Para isso é feito um controle, a partir do qual é elaborado um relatório contendo hora, local, nome da pessoa entrevistada e informação obtida;

- Nas associações de comunidades e de bairro, onde é apresentada aos seus membros a eficiência da polícia. Em contrapartida a comunidade traz projetos de aproximação com a polícia, o que é um avanço, pois a população tem receio da polícia e rejeita a aproximação com ela. A imprensa também é envolvida, pois ela tem um papel importante para levar à comunidade essa idéia de aproximação mútua;

- Coordenação com as instituições que têm a ver com o trabalho policial, isto é, a Procuradoria e o trabalho do Tribunal de Justiça.

De igual forma vêm sendo implementadas outras medidas institucionais, que de forma indireta se coadunam com o fortalecimento dessa filosofia, como por exemplo:

1. Criação da Divisão de Serviços Juvenis, que trata do problema de bandos (ganguês);

2. Formação da Fundação de Bem-Estar Policial;

3. Reagrupamento das dependências relacionadas com o bem-estar policial, criando a “Divisão do Bem-Estar Policial”, para apoiar o policial nas necessidades institucionais, com atendimento psicológico, como também no particular, lazer familiar, fortalecimento da auto-estima de cada policial. Não há dúvidas de que contribuem para evitar a subestimação dos outros, subestimação que se traduz em violência aos Direitos Humanos dos cidadãos.

Polícia Comunitária Comparada - Brasil

A segurança pública no Brasil tem buscado adotar inúmeras alternativas de integração das polícias brasileiras e participação da sociedade organizada.

Desde 1998, o Ministro da Justiça, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, estabeleceu estudos propondo a criação de uma base comum de formação profissional para todos os profissionais de segurança, objetivando, assim, criar uma doutrina básica para atuação nessa área.

Por outro lado, os Estados Brasileiros vêm estabelecendo programas de integração entre as polícias ostensivas (as Polícias Militares) e as investigativas (as Polícias Civas).

Exemplos como a integração operacional e a integração das escolas de formação têm sido motivo de destaque em todo o país e têm contribuído com a melhora da qualidade do serviço policial, pois têm-se aumentado as intervenções policiais com base em técnicas modernas.

- O modelo de policiamento comunitário foi introduzido no Brasil a partir da década de 80 quando as polícias militares estaduais buscavam a reestruturação de seus processos com base na Constituição Federal de 1988.

- Em 1991, a Polícia Militar do Estado de São Paulo promoveu o I Congresso de Polícia e Comunidade, sendo este considerado o marco inicial da discussão sobre o tema.

- No mesmo ano a Polícia Militar do Rio de Janeiro inicia um programa piloto de Polícia Comunitária no bairro de Copacabana. Em São Paulo tal iniciativa tem início em Ribeirão Preto.

Dentro de uma política de modernização democrática e política, o Governo Federal, a partir de 1996, implementou diversos programas nas áreas sociais. Um de considerável destaque foi o Programa Nacional de Direitos Humanos, que buscou estabelecer diretrizes para a melhoria da qualidade de vida no país. No programa foram incluídas metas que objetivam sistemática-

mente melhorar o desempenho e o relacionamento das polícias brasileiras com a sociedade, principalmente otimizando programas de polícia comunitária nos Estados:

Programa Nacional de Direitos Humanos³: Propostas de Ações Governamentais

Proteção do Direito à Vida/ Segurança das Pessoas

Médio Prazo

- *Apoiar as experiências de polícias comunitárias ou interativas, entrosadas com conselhos comunitários, que encarem o policial como agente de proteção dos direitos humanos;*

Em 1997, ratificando o Programa Nacional, o Governo do Estado de São Paulo, através da Secretaria da Justiça e de Cidadania, implementou o Programa Estadual de Direitos Humanos, ratificando as seguintes atividades:

14. PROGRAMA ESTADUAL DE DIREITOS HUMANOS⁴

Proposta de Ações para o Governo e para Sociedade

Construção da Democracia e Promoção dos Direitos Humanos

Educação para a Democracia e os Direitos Humanos

Desenvolver programas de informação e formação para profissionais do direito, policiais civis e militares, agentes penitenciários e lideranças comunitárias, orientados pela concepção dos direitos humanos segundo a qual o respeito à igualdade supõe também reconhecimento e valorização das diferenças entre indivíduos e coletividades.

Direitos Civis e Políticos

Segurança do Cidadão e Medidas Contra a Violência

Incentivar experiências de polícia comunitária, definindo não apenas a manutenção da ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio mas também e principalmente a defesa dos direitos da cidadania e da dignidade da pessoa humana como missões prioritárias das polícias civil e militar.

³ República Federativa do Brasil. Programa Nacional de Direitos Humanos. BR: Min. Da Justiça, 1996.p.21.

⁴ Governo do Estado de São Paulo. Programa Estadual de Direitos Humanos. SP: Secretaria da Justiça e cidadania, 1997,p.25.

Projeto Polícia Interativa

Em 1985, com a criação dos Conselhos Comunitários de Segurança, nascia a Polícia Interativa, na Cidade de Guaçuí/ES, dando um passo importante na busca de uma real aproximação com a comunidade, sendo objeto de destaque na mídia nacional, pelo seu audacioso projeto de polícia interativa. Sem prejuízo das ações voltadas contra os criminosos, buscou-se o entrosamento com a comunidade para juntos controlarem as ações delituosas, evitando sua eclosão. De forma harmoniosa, visou-se à responsabilidade de todos para a garantia da ordem pública, antecipando-se aos fatos. COSTA³ afirma:

Assim está sendo concebido o POP-COM (Polícia Interativa) como um novo tipo de Policiamento Ostensivo, pois objetiva obter produtividade e qualidade no serviço de polícia ostensiva, prestados à sociedade, trazendo como inovação a possibilidade real de se aferir as ações ostensivas do policial militar no setor onde atua pontuando-as e controlando de modo criterioso o seu desenvolvimento, através da informática.

Para uma maior operacionalização, está sendo incutido nos policiais militares nova mentalidade no atendimento de ocorrências, por meio da leitura diária de um decálogo (POP-COM -Polícia Interativa), fixado na sala de reuniões.

Decálogo do Policial Interativo (Guaçuí- ES)

| CERTO | ERRADO |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. Razão | 2. Emoção |
| 3. A força da lei | 4. A lei da força |
| 5. A técnica policial militar | 6. A violência policial militar |
| 7. Reconhecimento profissional | 8. O desgaste profissional |
| 9. A corporação respeitada | 10. A corporação denegrida |

Fonte: PMES

Foi dada preferência ao policiamento ostensivo a pé como forma de aproximar mais facilmente o policial militar da comunidade, buscando conhecer

³ COSTA, Júlio C. PMES - Diretrizes para Implantação e Implementação da Polícia Interativa, ES:1995, p.12.

suas aspirações, sugestões e críticas durante o policiamento ou por intermédio dos conselhos interativos. O lema “O Povo conspira com quem o protege”, de Nicolo Machiavel, é a base do trabalho.

Os objetivos da Polícia Interativa são:

a) Geral:

- estabelecer os princípios institucionais para a implantação da filosofia da Polícia Interativa.

b) Específicos:

- incrementar, na estrutura da Polícia, a filosofia de uma Polícia cidadã, através da execução do projeto de polícia interativa;

- exteriorizar a preocupação do Governo, no alcance de uma nova mentalidade no exercício constitucional da atividade policial;

- promover a interação contínua entre a Polícia e os diversos segmentos da sociedade;

- investir na criação de um módulo próprio, moderno e dinâmico na atividade-fim da Polícia, através da Polícia Interativa.

Os primeiros resultados mostraram credibilidade, fizeram surgir o espírito de interação comunitária, diminuiu a criminalidade na cidade (25,4% em 1993), aumentou a sensação de segurança e possibilitou o reconhecimento dos poderes públicos.

Outros Estados brasileiros a partir de 1997 têm implementado o modelo de Polícia Interativa, que é muito semelhante ao policiamento comunitário.

15. POR UMA POLÍCIA CIDADÃ.

Textos baseados em entrevistas feitas em 2002 com membros da SENASP/MJ.

“Quando começamos a trabalhar com policiais em treinamento de polícia comunitária, eles estranham muito, parecem não saber o que estão fazendo ali. Ao fim do curso, ficam indignados por não ter sabido disso antes”. Esse comentário de Miguel Libório Cavalcante Neto, coordenador do Programa Nacional de Polícia Comunitária, resume bem o conflito entre a rejeição que esse conceito ainda desperta entre policiais e o enorme potencial que tem revelado em todo o mundo, como estratégia de prevenção à criminalidade. “Hoje a polícia comunitária é uma realidade, apesar de ainda haver muita gente resistindo à idéia, achando que é um modismo. E estamos caminhando para criar um modelo brasileiro de polícia comunitária”.

Falando ao fim do governo Fernando Henrique, no dia em que este recebia em Brasília seu sucessor eleito, o funcionário federal Miguel Libório, Tenente-Coronel afastado da Polícia Militar paulista, era também o responsável pela área de segurança pública no governo de transição FHC/Lula. Ele se mostrava seguro quanto ao futuro de sua especialidade no país: “Todos os candidatos a presidente e aos governos estaduais, além de deputados e senadores, consideraram o modelo de polícia comunitária extremamente viável, para uma democratização da segurança pública. Isso porque hoje, para termos segurança, é preciso haver um envolvimento do cidadão que, aliás, está expresso no art. 144 da Constituição Federal, segundo o qual a segurança pública, além de dever do Estado, é direito e responsabilidade de todos. Este é um preceito da Constituição que podemos chamar de comunitário.”

Contudo, o governo tem limitações para atuar na área policial, lembrou o sociólogo Túlio Kahn – que, como o Tenente-Coronel Libório, trabalhava na Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) do Ministério da Justiça, como Diretor de Articulação das Ações de segurança Pública. Sendo o Brasil uma república federativa, o governo federal não pode impor aos estados uma política de segurança pública, definida naquele mesmo artigo da Constituição como de responsabilidade estadual. Pode, sim, incentivar programas que julgar convenientes, como os de polícia comunitária, um dos objetivos do Plano Nacional de Segurança Pública criado no ano 2000. “Os Estados, explica Kahn, “pedem recursos, inclusive para a segurança, e o governo central pode vincular a liberação desses recursos ao comprometimento estadual com certos programas – por exemplo, com a criação de um centro operacional ou de um treinamento visando à integração das polícias Civil e Militar ou com a criação de uma política comunitária.”

Outra forma de apoio aos estados é contribuir para o treinamento de policiais. “Fizemos currículos mínimos para as academias de polícia e organizamos cursos de polícia comunitária por todo o país.” Durante três anos, desde 2000, foram 11 cursos para aproximadamente 500 policiais das várias corporações, que hoje desenvolvem a modalidade em seus estados. “Já treinamos cerca de 7.000 policiais em geral”, revela Kahn.

Resposta a Crise

Para o sociólogo Kahn, o fim do regime autoritário deixou as polícias brasileiras numa certa crise de legitimidade. “Agora, na fase democrática, os policiais devem se pautar por outros parâmetros”. “E o conceito de policiamento comunitário veio impulsionar essa mudança, além de melhorar a ima-

gem da polícia, contribui para sua eficácia, já que a matéria-prima do trabalho policial é a formação”. “A imagem da polícia melhora, a auto-estima do policial melhora e a sensação de insegurança da comunidade diminui”, acentua Kahn. O que é bem diferente da situação vigente antes da adesão das PMs ao conceito: então, o discurso policial ficava centrado nas alegações de falta de recursos e de que a política de direitos humanos atrapalharia o trabalho da polícia. Agora, segundo Kahn, o discurso deve mudar, mesmo porque houve um reaparelhamento geral das polícias. “Os policiais já percebem que o êxito de seu trabalho não depende só do equipamento e de ações no estilo linha dura - que, aliás, aumentavam a insegurança da população”. “A polícia comunitária surge então como uma resposta para resolver essa crise policial”.

“As PMs estão aderindo ao conceito”, continua Kahn, “mas lutamos pela adesão também da Polícia Civil. Incentivamos, por exemplo, a implantação nas delegacias de plantões sociais, feitos por assistentes sociais e psicólogos, e que seriam o equivalente às bases comunitárias estabelecidas nos bairros pela PM”.

Num primeiro momento, segundo o tenente-coronel Libório que, depois de adquirir experiência no assunto ao dirigir a polícia comunitária na PM paulista, viajou pelo país ministrando os cursos-, o engajamento dos formandos é motivado pela melhoria da imagem que a prática comunitária proporciona ao policial. “Mas isso talvez seja o menos importante. O grande desafio que eles terão de enfrentar é o engajamento do cidadão, essencial para que a polícia comunitária funcione.” Outro desafio esta do lado da polícia: “A cultura policial é reativa: agir quando algo ocorre. A mudança cultural é necessária na mentalidade policial é trabalhar com a comunidade para que o fato não ocorra - é o policial passar a trabalhar com o cidadão.” Ele acrescenta uma terceira necessidade: a de os policiais envolvidos discutirem questões que extrapolam a ação da polícia, mas de algum modo favorecem o desencadeamento da violência, por criar um ambiente propício a ela. “É o caso de uma rua mal iluminada, de uma escola com regras disciplinares mal conduzidas.” São situações que pedem a intervenção preventiva da polícia comunitária. “Queremos a polícia da prevenção, da participação do cidadão.”

Continuidade dos projetos

Criada em 1995, a SENASP passou a operar realmente em nível nacional a partir de 2000, com o lançamento do Plano Nacional e do Fundo Nacional de Segurança Pública, que abriram canais para a assinatura de convênios com os estados. Assim, durante 2001 o governo federal repassou aos estados

R\$ 74.318.082,43 para a implantação de programas de polícia comunitária. Para o ano de 2002, previa-se em outubro um repasse total de R\$ 94.359.580,00. O tenente-coronel Libório confiava na continuidade dos projetos de polícia comunitária no governo seguinte, já que via uma convergência de propósitos: “Existe interesse por parte do Partido dos Trabalhadores de manter o programa de segurança do atual governo, e o próprio presidente Fernando Henrique elogiou o programa de segurança apresentando por Lula na campanha”.

Ele lembra que o debate sobre policiamento comunitário no Brasil só começou em 1991, num seminário interno da PM paulista, que inspiraria a introdução de dois programas pioneiros: um em Copacabana no Rio de Janeiro, outro em Ribeirão Preto, interior de São Paulo. “Desde então tivemos experiências no Brasil inteiro, com destaque para Guaçuí (Espírito Santo) e Lajes (Santa Catarina). Mas esses projetos ainda apresentavam certa dificuldade para a participação do cidadão. Esse é o grande desafio que está à espera do futuro governo.”

Foi nos últimos três anos do governo Fernando Henrique que a polícia comunitária passou a ser implementada, por meio do Plano Nacional de Segurança Pública e do Programa Nacional de Direitos Humanos. “Temos bons resultados, mas persiste o desafio de envolver a comunidade na prevenção do crime e da violência, envolver mais o cidadão, principalmente em áreas mais críticas”, afirma Libório. Bom exemplo foi a experiência de Tambaú, no interior paulista, onde a iniciativa de criação da polícia comunitária partiu da própria comunidade, e não da polícia. Caso semelhante ocorreu em dois bairros de João Pessoa, Paraíba. “Nesses casos, é a polícia que entra como parceira para ajudar a comunidade.”

Diálogo com a Comunidade

O tenente-coronel se orgulha dos avanços do país na área: “O modelo brasileiro de polícia comunitária não perde para o de nenhum país do primeiro mundo. Nossa vantagem é a criatividade brasileira: temos iniciativas pioneiras para a melhoria do trabalho policial e a diminuição da violência. Infelizmente ainda não existe em geral nos meios policiais a cultura de aplicar recursos em policiamento comunitário: e os recursos que devem ser destinados a isso não se limitam a viaturas e equipamentos, mas também a formação e treinamentos específicos.”

O superior do tenente-coronel Libório na Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) do Ministério da Justiça era o Coronel José Vicente da Silva Filho, também da reserva remunerada da PM paulista, além de graduado

em psicologia e com mestrado em psicologia social pela Universidade de São Paulo. Quando foi chamado a chefiar a Senasp no final do governo Fernando Henrique, já era nacionalmente conhecido como pesquisador do Instituto Fernand Braudel, como um dos maiores especialistas do país na área de segurança e grande defensor da polícia comunitária.

“A polícia se deu conta recentemente”, começa o chefe da Senasp, “que não pode assumir sozinha a responsabilidade pelos altos índices de violência e por sua redução – uma descoberta que ocorreu há cerca de 30 anos nos Estados Unidos.” A partir daí, diz ele, o policial começou a dialogar com a comunidade, onde muitos problemas são agravados por circunstâncias locais, não devido aos criminosos. “Assim, o ambiente permite a eclosão da violência e seu agravamento: por exemplo, bares clandestinos, pontos-de-venda de armas e entorpecentes, jovens sem oportunidade de lazer e de trabalho, até mesmo a ocorrência freqüente de acidentes de trânsito.” O coronel cita Brasília, onde uma campanha bem sucedida fez com que os motoristas passassem a respeitar rigidamente as faixas de pedestres. Além de evitar atropelamentos, a nova atitude implica respeito entre os cidadãos e dá uma sensação de segurança aos pedestres. “Talvez seja a única grande cidade do Brasil onde isso acontece.”

Parcerias e Cumplicidades

Para o secretário nacional de Segurança Pública, o diálogo com a comunidade vem se tornando cada vez mais freqüente nas polícias do Brasil, não apenas para discutir segurança mas fatos que perturbem as pessoas - arruaças, barulho, prostituição – e até problemas não policiais. “Afinal, todo trabalho policial é baseado em informação, que nem sempre é registrada na polícia.” Lembra então da pesquisa do Instituto Datafolha, segundo a qual só 23% dos assaltos são relatados às autoridades policiais.

Assim, fazer contatos com a comunidade significa abrir um canal para aumentar a oferta de informações. O coronel José Vicente vai além: “Também o planejamento da polícia deve levar em conta a opinião da comunidade, a percepção que o cidadão tem da segurança”. Se, Por exemplo, o cidadão pede a presença de uma viatura policial numa praça, o atendimento desse pedido pode infundir um apoio da comunidade à polícia e resultar numa redução da sensação de insegurança: “O medo nem sempre está ligado a fatos concretos”, observa. “É preciso que a polícia comunitária desenvolva parcerias e cumplicidades. A polícia não tem que ser neutra, tem de estar do lado dos bons cidadãos e ver como a comunidade pode cooperar. E cooperar não significa pintar delegacia, mas colaborar para a função policial.”

Ações Duras Também

Ele reconhece que ainda há um longo caminho pela frente. Primeiro, para que a polícia perceba essa necessidade de diálogo com a comunidade e vença hábitos arraigados de não querer se envolver com as pessoas, de ter uma postura burocrática, “que é até mais cômoda”. E chama a atenção para uma questão fundamental: “Muitas autoridades não percebem que esse envolvimento com a comunidade não exclui as formas tradicionais da atividade policial, inclusive as ações mais duras esperadas de uma polícia, uma comunitária e outra não comunitária, está errado. É a mesma polícia, só que ela tem de ter uma noção de contato com a comunidade, de ter um planejamento voltado para ela”.

O secretário José Vicente levanta outra questão, ao dizer que existência de uma polícia mais simpática e que dialoga não é suficiente para a redução da criminalidade. “Eu preciso ter estratégias de organização, de obtenção de informações, de trabalho com essas informações - levantando dados como tipo de crime por área, perfil do criminoso, entre outros - para poder ajustar o meu policiamento aos problemas dessa área.” O levantamento e o trabalho com esses dados compõem a área de análise criminal, fundamental para o sucesso do trabalho da polícia, e à qual o chefe da Senasp também se dedica.

16. POLÍCIAMENTO COMUNITÁRIO EM SÃO PAULO: HISTÓRICO

Inserida no contexto da onda comunitária que vem se alastrando pelas forças policiais em todo o mundo, em 30 de setembro de 1997 a Polícia Militar do estado de São Paulo adotou experimentalmente a filosofia do policiamento comunitário, definida como “filosofia e estratégia da organização que proporciona a parceria entre a população e a polícia.” Atuando dentro de um território específico e voltada também para os aspectos preventivos do crime, a experiência tem implicado uma parceria entre polícia, comunidade local, autoridades eleitas e empresários locais, entre outros grupos.

De setembro de 1997 até maio de 2000 foram instaladas 239 bases comunitárias de segurança no estado, sendo 44 na capital, 39 da grande São Paulo e 158 no interior. Cerca de 16.000 oficiais e praças já passaram por cursos multiplicadores ou estágios e só na capital existem 462 policiais diretamente ligados ao programa.

A Polícia Militar criou testes psicológicos específicos para selecionar policiais comunitários, passou a incluir a matéria Polícia Comunitária em todos os curso de formação, aperfeiçoamento e requalificação profissional a partir de 1998 e trouxe diversos especialistas nacionais e estrangeiros – principalmente americanos, canadenses, franceses e japoneses – para assessorar o programa e fazer palestras sobre o tema. Além de trazer especialistas de fora, já enviaram policiais paulistas para estudo e seminários no Canadá e no Japão.

Criou um disque PM para receber reclamações e sugestões da comunidade e instalou comissões regionais de polícia comunitária nos comandos de policiamento de área da região metropolitana e da capital. Além disso, editou e distribuiu material sobre o programa, como a cartilha do policial comunitário, o livro Policiamento Comunitário: como Começar, de Robert Trojanowicz, além de cartazes, folhetos explicativos e boletins informativos com tiragem de 20 mil exemplares por edição.

Polícia comunitária não é um conceito unívoco, mas um conjunto amplo de programas e práticas administrativas inspiradas numa filosofia comunitária. É um conceito complexo e ambíguo, e nisto reside sua virtude (Moore, 1994). Entre as novas práticas adotadas pela polícia paulista desde 1997 que se aproximam do modelo estão:

- Estabelecimento de pequenas bases fixas, que são edificadas, reformadas e ampliadas, freqüentemente com a colaboração da comunidade local.
- Patrulhamento feito a pé, num território fixo e relativamente determinado.
- Policiais fixos na comunidade, embora existam problemas quanto à rotatividade de policias e comandantes.
- Investimento para a formação de policiais e oficiais em policiamento comunitário, com organização de palestras de professores brasileiros e estrangeiros e envio de oficias para cursos e visitas a outros estados ou países.
- Organização de encontros comunitários e seminários de prevenção ao crime nos bairros.
- Publicação de boletins sobre policiamento comunitário e material impresso sobre medidas de prevenção que a população deve adotar.
- Criação de um conselho de implantação do policiamento comunitário, com reuniões periódicas.
- Incentivo a criação de conselhos de segurança comunitários, que atuam freqüentemente em conjunção com as bases do policiamento.
- Pesquisa de avaliação do programa junto aos policiais e às comunidades afetadas.

- Organização de atividades recreativas para os jovens e demais moradores das comunidades, com objetivos preventivos.

- Campanha da mídia e produção de material de divulgação do policiamento comunitário, como por exemplo, adesivos e boletins informativos.

Trata-se de um rol de atividades amplas o suficiente para podermos caracterizar o experimento como comunitário, ainda que muitas delas fossem feitas anteriormente pela polícia e diversas atividades típicas do policiamento comunitário – como pesquisas de opinião para identificar os problemas locais, organização de grupos de vigilância comunitária, campanhas de prevenção às drogas, trabalhando conjunto com órgãos municipais e estaduais para melhorar a saúde, a segurança e a limpeza local – sejam pouco enfatizadas. Nos primeiros momentos de implantação do programa é natural que se gaste muito tempo para elaborar material de apoio, construir e inaugurar bases, promover atividades de divulgação do próprio programa, treinar policiais e oficiais, visitar e conhecer o funcionamento de experiências similares e ainda fazer as mudanças institucionais e administrativas necessárias ao funcionamento do projeto.

Com o tempo e a institucionalização do policiamento comunitário, essas atividades iniciais diminuem, dando lugar a tarefas substantivas e atividades junto às comunidades, cujos exemplos ainda são poucos e limitados.

Troca de Experiências de Polícia Comunitária

EXPERIÊNCIAS NO BRASIL 2000 – 2002

GANGUES FORA DO MORRO

Caso Vitória – ES

As escadarias do Morro do Quadro parecem não ter fim. Vencê-las é ato de ousadia para os visitantes e desafio cotidiano para os moradores. Sinuosas e íngremes, elas abrem sulcos, ora espaçosos, ora permitindo a passagem de apenas uma pessoa por vez, entre casas de alvenaria de arquitetura eclética, escoradas por pilares de concreto ou simplesmente apoiadas sobre rochas. Ao fim e mesmo ao longo desse calvário há pelo menos uma compensação: a vista, uma das mais belas de Vitória, a capital do Espírito Santo, que se abre generosa entre o mar e as montanhas.

Transpor degrau por degrau as encostas do morro exige hoje apenas fôlego, muito fôlego, mas até cinco anos atrás quem se aventurasse nessa

maratona podia pagar com a vida o ato de embrenhar-se em território controlado por várias facções do tráfico de drogas. E foi o que aconteceu com muitos moradores, tidos como inimigos pelos traficantes ou simplesmente surpreendidos no meio de escaramuças que as facções travavam entre si pelo controle dos pontos-de-venda de droga. Dois policiais do serviço reservado da Polícia Militar, que entraram no bairro para colher informações que pudessem levar à captura de agentes do tráfico, foram executados friamente.

A morte dos policiais, em janeiro de 1997, fez soar o sinal de alarme na cúpula da PM do Espírito Santo. Era hora de dar um basta à situação do Morro do Quadro, um dos 16 morros que formam o

bairro de Santo Antônio, na Zona Sul da capital capixaba, perto do centro comercial e da zona portuária. Era preciso impedir que o tráfico continuasse a desafiar a polícia e a manter sob medo constante os quase 40 mil habitantes de Santo Antônio, cerca de 10% deles moradores do Morro do Quadro. Neste, a maioria das pessoas sobrevive com uma renda familiar mensal de dois salários mínimos.

Como afastar o crime, cada vez mais ostensivo, do dia-a-dia desse bairro, se a PM era muitas vezes rechaçada na base dos morros pelos traficantes e, ainda por cima, recebida com desconfiança e hostilidade pela população? Era necessária uma nova estratégia, e o modelo de policiamento interativo ou comunitário - que ganhava corpo no Espírito Santo com o pioneirismo do tenente-coronel Júlio César Costa, responsável por sua implantação em Guaçuí, no sul do estado - parecia ser o instrumento adequado.

Cinco anos se passaram e a polícia interativa tornou-se um componente imprescindível no corpo social de Santo Antônio, tendo no Morro do Quadro sua atuação mais visível, apontada como modelo para o Brasil. A experiência já cruzou até as fronteiras nacionais. O governo da Costa Rica enviou em dezembro de 2000 sua vice-ministra de Polícia, Maria Salazar, para conhecer os resultados desse novo modelo de segurança pública e implantá-lo em seu país, um antigo oásis de tranquilidade na América Central que se tornou conflagrado pelo aumento da criminalidade.

Caminhões Saqueados

“Éramos discriminados quando dizíamos que morávamos aqui, hoje temos orgulho de apontar onde moramos”, afirma o autônomo Gilson Antunes, presidente da Comunidade do Morro do Quadro, 52 anos, nascido e criado lá. “Ninguém tinha coragem de nos visitar, tínhamos muita dificuldade para comprar a crédito e os fornecedores do nosso comércio não queriam vir aqui com

medo de ser roubados, como, aliás, foram muitas vezes.” Caminhões de leite, de gás e de outros produtos eram sistematicamente saqueados e até nas escolas os traficantes impunham seu poder, ameaçando professores e até determinando que o estabelecimento fosse fechado. Hoje parece incrível que isso já tenha acontecido ali.

A sensação de segurança contagia atualmente os moradores, da base ao alto do morro, e se expressa na expansão do comércio - “hoje temos três supermercados, antes não havia nenhum”, diz Antunes -, na melhoria da infraestrutura e no aperfeiçoamento e entrosamento das entidades sociais que, além de contribuir para melhorar as condições de vida da população, têm a missão de trabalhar em conjunto com a PM para preservar a paz e a ordem no bairro.

Corrimãos Sabotados

Iluminação pública adequada e abastecimento regular de água, obtidos depois da implantação da polícia interativa, são algumas das melhorias que os moradores mais destacam. Um detalhe, porém, chama a atenção: os corrimãos afixados ao longo das infundáveis escadarias, imprescindíveis nos pontos mais íngremes, para a simples manutenção do equilíbrio de quem passa, tiveram sua colocação sabotada durante muito tempo pelos traficantes - com os corrimãos, ficava mais fácil para os policiais chegarem aos líderes do tráfico, atocaiados no alto do morro. Com a entrada em ação da polícia interativa, a resistência à instalação acabou.

Se é impossível a erradicação completa de todo tipo de crime, ao menos a PM já consegue manter a criminalidade sob controle em Santo Antônio. O major Jaílson Miranda, que implantou e comandou até recentemente a polícia interativa do bairro, exhibe com orgulho os gráficos que comprovam a diminuição da criminalidade ali: em cinco anos, o número de homicídios recuou 64%; os assaltos, agressões e tentativas de homicídio baixaram 43%; os roubos e furtos, 30%; e os crimes contra o patrimônio, 24%.

Os líderes do tráfico, que mantinham estreitas vinculações com o crime organizado do Rio de Janeiro, ou foram presos, ou abandonaram os morros de Santo Antônio por falta de um ambiente favorável a suas atividades. As ligações com os grupos cariocas explicavam-se pela necessidade de consolidação e expansão dos negócios, já que 60% das drogas comercializadas na região passavam obrigatoriamente pelo Rio de Janeiro. Até aulas de guerrilha compunham o cardápio das relações entre os traficantes dos dois Estados. Um traficante, identificado apenas pelas iniciais H.N. pelo jornal *A Tribuna* de Vitória, confirmou em novembro de 2000 que os “soldados do tráfico” eram

treinados pelos sócios cariocas e que um dos locais de treinamento, do qual participavam até crianças, era a Jaqueira, o topo do Morro do Cabral, que integra o complexo de Santo António. Atualmente esse traficante está preso. O tráfico no local era comandado por José Sanches de Oliveira Júnior, o Juninho, que fugiu da Casa de Detenção e suspeita-se que esteja agindo no Rio de Janeiro. Para Santo António, contudo, ele não ousou voltar.

O Morro do Alagoano, outra frente da batalha que a polícia interativa ousou travar em Santo António para restringir ao máximo a ação de traficantes, ganha cada vez mais conotações de um bairro que se transforma em centro de cultura popular. Livros são espalhados pelas escadarias, painéis de poesia afixados nas paredes e frequentemente se promovem saraus literários.

Arma do Dialogo

“Podemos ir e vir sem ser molestados, o que não acontecia antes”, afirma Raimundo de Oliveira, um líder comunitário que se confessa grande admirador de poesia. Para Raimundo, a atual sensação de bem-estar foi possível graças à prisão dos líderes do tráfico, que, conta ele, “exibiam livremente suas armas de grosso calibre”. “Hoje”, completa, “todos os moradores se integram aos eventos culturais, que socializam o cidadão”.

A desconfiança que os moradores nutriam pela PM se desfez depois de constatarem os primeiros resultados práticos da implantação da polícia interativa. No Morro do Alagoano, testemunha Raimundo, “hoje caminhamos juntos com a polícia nas escadarias”. E no Morro do Quadro, chega a dizer o líder comunitário Antunes, “a polícia agora faz parte de nossa família”.

Essa relação amistosa, lentamente conquistada, é resultado da utilização da “arma mais poderosa” que pode ser brandida por um policial, “mais poderosa que uma escopeta calibre 12”, que é “o diálogo”, observa o tenente Saulo de Souza Libardi, subcomandante da 2ª Companhia do 1º Batalhão da PM, responsável pela região de Santo António. “A polícia interativa não se impõe, conquista”, acrescenta o major Miranda, lembrando que, além das dificuldades inerentes à consolidação do novo modelo de policiamento, foi necessário enfrentar a desconfiança da população e, ao mesmo tempo, a incompreensão de muitos policiais. O êxito em Santo António levou o governo do Espírito Santo a adotar o policiamento interativo como programa prioritário para a redução da criminalidade. Mais de mil policiais militares foram treinados na nova filosofia operacional.

Filosofia que pode ser resumida numa concepção de policiamento, preventivo e não apenas repressivo - a “polícia do pode acontecer” no lugar da

“polícia do aconteceu” -, que implica uma nova postura policial, respeitosa e não agressiva, e o envolvimento da sociedade nos programas de segurança.

O Manual de Polícia Interativa, assinado pelos tenentes-coronéis Júlio César Costa e João António Costa Fernandes, enfoca a necessidade de o policial agir tendo como diretriz básica o respeito aos direitos do cidadão. Essa lição parece ter sido bem assimilada pelos policiais interativos, a julgar pelo enorme placar afixado na entrada da sede da 2ª Companhia, com o total de dias em que não se registraram queixas contra a corporação: no final de outubro de 2002 essa contagem atingia dois anos consecutivos.

O cabo Celso Túlio da Fonseca, do destacamento interativo do Morro do Quadro, sente a receptividade dos moradores à nova postura. “Eles confiam em nós e nós confiamos neles”, diz o policial, para quem a vigilância da comunidade sobre os criminosos tem sido de extrema validade para a eficácia do policiamento.

Telefones Conhecidos

Essa vigilância, expressa por constantes denúncias, anônimas ou não, contribuiu decisivamente para o controle da criminalidade no Morro do Quadro. O mesmo procedimento tornou-se usual entre os moradores dos outros morros de Santo António. “Quando solicitados a tomar providências, damos a resposta imediatamente”, assegura o cabo Fonseca, que inclui entre as providências mais corriqueiras, além das ações policiais, a solução de problemas que afligem o cotidiano dos moradores - desde a troca de lâmpadas dos postes, também para que o ambiente escuro não favoreça a prática de delitos, até providenciar o conserto de vazamentos de água.

O cabo Fonseca integra a polícia interativa desde a implantação dela no Morro do Quadro. Em 1999, construiu uma casa e mudou-se para lá. Evangélico, participa diariamente dos cultos, o que o tornou conhecido como “o polícia crente”. A rotina dele é de conhecimento público: durante o dia está no destacamento ou fazendo ronda, à noite está na igreja. As rondas, sempre a pé, mesmo nos locais onde os carros podem transitar, são feitas sem cessar no Morro do Quadro.

Fonseca cumpre turnos regulares de oito horas diárias - o mesmo padrão obedecido pelos demais policiais interativos - e jamais anda armado quando está fora de serviço. “Nunca tive problema”, garante. “Hoje o bairro está limpo e fácil de trabalhar. Antes era refém dos marginais.” O número do telefone celular do cabo Fonseca e de outros integrantes do destacamento é conhecido por muitos moradores, que não se intimidam de acioná-los quando julgarem necessário, seja a hora que for.

Quando não é para o celular, é para o telefone do destacamento que os moradores ligam para fazer denúncias. O número desse telefone foi amplamente divulgado, uma das primeiras providências da fase de implantação do programa. Além dessa facilidade de comunicação imediata, várias urnas foram espalhadas pelo bairro, para que a população pudesse depositar nelas suas queixas e sugestões.

Vigias na Entrada

A presença contínua de policiais no destacamento interativo é responsável por uma situação insólita: todos os moradores são conhecidos dos soldados e oficiais, os novos moradores são investigados assim que chegam e os visitantes, claro, não escapam da estreita vigilância. A localização da sede do destacamento, na entrada do bairro, facilita esse trabalho, pois quem chega e sai do Morro do Quadro tem necessariamente que passar por ali. “O contato pessoal diário entre nossos policiais e os moradores é valiosíssimo”, confirma o major Miranda, que, mesmo afastado temporariamente do comando do policiamento interativo, seria homenageado em breve com um busto de bronze, que as lideranças de Santo Antônio prometiam erguer.

A iniciativa da homenagem é da presidente da Comunidade dos moradores do Cabral e Bananal, Maria José Freitas do Nascimento, a Zezé, uma líder que não tem limite no uso das horas vagas para as atividades sociais do bairro. Zezé tornou-se tão íntima dos policiais que foi convidada para madrinha de casamento do tenente Saulo Libardi. “Se antes tínhamos medo, hoje respeitamos e admiramos os policiais”, diz Zezé. “A polícia só servia para fazer *blitz* e sumir do mapa, agora nos dá resposta imediata a qualquer solicitação.”

Prefeitura Mais Presente

“Morriamos de medo da polícia, que era violenta e corrupta”, denuncia Maria das Graças Quintão Miranda, que ofereceu grande resistência ao novo modelo de policiamento implantado no Morro do Quadro, mas hoje é outra defensora entusiasta dele. E ela tem razão de sobra para justificar a nova postura: sua padaria foi assaltada 12 vezes no ano anterior à implantação da polícia interativa - oito vezes em apenas dois meses, e sempre à mão armada - mas, desde então, não sabe mais o que é ter seu estabelecimento roubado.

Maria das Graças evoca as dificuldades para a implantação do modelo, entre elas o precário estado de conservação das viaturas, a falta de combustíveis, a inexistência de equipamentos no destacamento e, ainda por cima, o

atraso de cinco meses nos salários dos policiais. “Mesmo assim”, lembra, “os policiais trabalhavam com entusiasmo, e isso nos contagiou”. Esse contágio se traduziu em ações concretas por parte dos moradores, que se cotizaram para reformar viaturas, comprar combustível e até fardas novas para os policiais.

A redução da criminalidade na região incentivou a prefeitura de Vitória a investir mais ali, agora sem a preocupação de que seus funcionários fossem perturbados e até espancados pelos traficantes. “Quando se investe em região pobre, investe-se em segurança”, declara o administrador regional de Santo Antônio, Edésio Fraga Moreira. O policiamento Íterativo permitiu a participação conjunta de polícia, poder público e comunidade na implantação da segurança.

“Poder pressionar a polícia é para nós uma revolução”, comemora Chelston Rainier Rodrigues de Amorim, o presidente do Conselho interativo de Segurança do Morro do Quadro. A entidade que ele preside há três anos assume, entre outras missões, a de denunciar eventuais falhas do policiamento interativo e até algum comportamento inadequado de policiais.

Recentemente, diz ele, um policial alcoólatra foi denunciado pelo conselho aos superiores, que providenciaram o imediato tratamento dele. “Nosso relacionamento com a polícia mudou da água para o vinho”, diz Chelston. Todo mês o conselho interativo se reúne para avaliar o trabalho policial e, na presença dos oficiais, sugere medidas de ação e correções de rumo que julga necessárias.

“Nós ensinamos os conselhos a atuar contra nós”, orgulha-se o tenente-coronel Júlio César Costa, subsecretário da Casa Militar do Governo do Espírito Santo, que em fevereiro de 2002 promoveu em Vitória um congresso de lideranças comunitárias do estado. Esperava 400 participantes, inscreveram-se 1.167, um recorde nesse gênero de encontro, segundo o oficial. Vários estados mandaram observadores.

César Costa assegura que o Espírito Santo é “o único estado brasileiro em que a polícia aderiu em massa ao conceito de policiamento interativo” e que há três governos esse novo procedimento é adotado em caráter institucional. Para ele, o modelo “é hoje a alma da polícia, que não deve mais orientar-se pelo militarismo, e sim pela comunitarização”, O oficial foi o responsável pela elaboração teórica do novo modelo e suas opiniões críticas sobre o militarismo, que, segundo ele, ainda predomina, valeram-lhe alguns processos movidos pela corporação. Foi absolvido em todos. No manual utilizado para treinar os soldados e oficiais, César Costa ataca com dureza a concepção militar de polícia, o regime militar implantado em 1964 e defende com veemência a reestruturação policial a partir do respeito incondicional dos direitos humanos

e da participação da sociedade na definição e na aplicação das políticas de segurança.

O primeiro policiamento interativo foi adotado a partir de 1994 em Guaçuí, cidade de 20 mil habitantes situada 250 quilómetros ao sul de Vitória, a apenas 6 quilómetros da divisa com o Estado do Rio de Janeiro. Sua proximidade com o Rio favorecia a expansão do crime organizado, envolvendo até policiais e oficiais. A luz verde para a adoção do modelo foi dada pelo então prefeito Luís Ferraz Moulin, advogado especializado na França em sociologia do desenvolvimento e ex-exilado político. Em Guaçuí, segundo Moulin - que foi prefeito em duas gestões, a primeira na década de 1980 -, a polícia agia de forma desorganizada e autoritária: “O cala-a-boca e o pescoção eram os cartões de visita dos policiais”.

A chegada do então capitão César Costa para comandar a PM de Guaçuí permitiu que Moulin aplicasse na área de segurança o mesmo procedimento que adotava na administração: o da participação popular. “Com a criação dos conselhos interativos, abrimos os quartéis à população” diz o ex-prefeito, que investiu recursos públicos na construção e no equipamento dos Serviços de Atendimento à Comunidade (SAC), assim como em providências que indiretamente ajudam a melhorar a segurança pública, como a iluminação das ruas e a limpeza dos terrenos baldios.

Cidade Virou Modelo

“Em 48 horas, no máximo, o cidadão tinha a resposta para a sua denúncia ou solicitação”, diz Moulin. Em vez do pescoção tradicional, os policiais passaram a abordar os suspeitos de delitos de forma respeitosa e inovaram na repressão a algumas infrações. Quem cometesse delito leve não ia para a cadeia. Moulin explica: “Bêbado, nós mandávamos para casa, que era para que a esposa o punisse, e fumador de maconha entregávamos aos pais, para que o tratassem”.

Com isso, “a criminalidade diminuiu vertiginosamente”, garante Moulin. Guaçuí transformou-se em modelo de policiamento interativo, atraindo a atenção do governo federal, que para lá despachou o então ministro da Justiça, Nelson Jobim.

Depois dessa visita, o policiamento interativo passou a constar do Plano Nacional de Segurança Pública, elaborado em 2000 pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, e também do plano de segurança apresentado em campanha pelo presidente eleito Luís Inácio Lula da Silva. César Costa e Moulin, aliás, participaram da elaboração dos dois documentos.

ANJOS DA PAZ ERAM MARGINAIS

Caso Macapá – AP

Se não fosse a polícia interativa, jamais nos aproximaríamos da sociedade”, reconhece o macapense Elíseu dos Santos Almeida, de 23 anos. Até há um ano, esse jovem alto e magro chefiava a GK2 - a gangue mais violenta do bairro Perpétuo Socorro, um dos mais pobres e deprimidos de Macapá, a capital ama-paense. Hoje ele é o coordenador dos Anjos da Paz, grupo de jovens de ambos os sexos que, entre outras funções, cumpre a missão de zelar pela segurança da Feira do Pescado, a porta de entrada do bairro Perpétuo Socorro pela margem do rio Amazonas.

A conversão de Elíseu e seus colegas, de marginais em defensores da ordem, é a parte mais visível de uma transformação que começou em setembro de 1998, quando a Polícia Militar do Amapá criou, junto com outros órgãos estaduais, a Polícia **Interativa** e de Segurança Social - como é chamada ali a polícia comunitária. Daí em diante, vários bairros - Araxá foi o pioneiro - experimentaram seguidas transformações devidas a esse programa, desde melhorias na infra-estrutura até a maior sensação de segurança coletiva.

A instalação da polícia interativa em Perpétuo Socorro e nos bairros vizinhos de Cidade Nova 1 e Cidade Nova 2 tinha uma razão forte: eram os bairros mais violentos de Macapá, violência certamente estimulada pelas péssimas condições de vida de suas populações, historicamente marginalizadas e abandonadas.

Perpétuo Socorro, por exemplo, tem cerca de 15 mil habitantes distribuídos em casas - a maioria de madeira - de 4 por 4 metros, de um só cômodo. A população somada dos três bairros é estimada em 20 mil pessoas, das quais 42% têm até 15 anos de idade e 32% entre 16 e 30 anos. A maioria das ruas não tem pavimentação e os bairros são cortados por canais que despejam os esgotos domésticos no rio Amazonas. Muitas casas são construídas sobre palafitas em áreas alagadas, e a elas se tem acesso por estreitas pontes de madeira. A renda média dessas famílias é de um salário mínimo.

Urnas de Comunicação

Soma-se a toda essa precariedade o forte calor que faz na cidade, erguida à beira do maior rio do mundo, de costas para a maior floresta do mundo e sob o sol inclemente da linha do Equador. O calor só cede um

pouco no final da tarde, devido ao vento que acompanha a elevação da maré do Amazonas. Mas em Perpétuo Socorro, apesar da proximidade com o rio, o vento nem chega.

“Levar a polícia até a comunidade e trazer a comunidade até a polícia” foi o maior desafio em Perpétuo Socorro, segundo o capitão Francisco dos Santos Costa, o primeiro comandante da polícia interativa no bairro. Para isso, ele dispunha de um efetivo muito reduzido de policiais, que tiveram de ser adaptados à nova filosofia de trabalho. Para consumir o projeto, foi preciso cumprir todas as etapas de um longo e paciente trabalho de aproximação, de quebra de resistências e de conquista de confiança.

A distribuição de urnas em locais estratégicos foi uma das primeiras táticas para a conquista gradativa da população local. Nas urnas, as pessoas depositavam inicialmente sugestões para a atuação da polícia interativa, pedidos e reclamações de toda ordem e, numa etapa seguinte, denúncias sobre a atuação de delinquentes e a ocorrência de atos delituosos. Hoje as denúncias envolvem até procedimentos ecologicamente incorretos, como a queima de lixo ou seu depósito nos igarapés que desaguam no Amazonas.

De tão eficientes, as urnas se transformaram num amplo canal de comunicação permanente entre a Polícia Militar e os moradores de Perpétuo Socorro. “Já recebemos até pedido para a deposição do governador”, brinca o capitão Santos Costa. As sugestões ajudaram a PM a traçar as coordenadas da polícia interativa, mas o *modus operandi* dos policiais foi, na realidade, imposto - e é permanentemente fiscalizado - pela comunidade de Perpétuo Socorro.

O centro da fiscalização é o Conselho Interativo de Segurança Pública (Cisep), uma base comunitária que teve como primeiro presidente o então tenente Santos Costa. Esse conselho, cujo presidente é eleito por voto direto para um mandato de um ano, funciona como uma organização não-governamental e é formado por representantes de dezenas de entidades locais. “A segurança pública não é atribuição apenas da polícia, é nossa também”, afirma José do Espírito Santo Galvão Veras, o Zeca, atual presidente do Cisep de Perpétuo Socorro, Cidade Nova 1 e Cidade Nova 2. O Cisep se reúne quinzenalmente na sede do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), localizado em frente à Feira do Pescado, para analisar o andamento dos programas da polícia interativa, fazer eventuais correções de rumo quando necessário e até interferir em ações de política pública.

Instrumento de Conquistas

“O conselho é também um instrumento político, que usamos em benefício do povo”, observa Zeca, ressaltando que a entidade não tem conotação partidária: “Apoiamos todos os que nos apoiam”. A sede do SAC, um prédio pequeno mas acolhedor e bem equipado, foi reformada a pedido do conselho. Outras conquistas do Cisep foram o asfaltamento de diversas ruas dos bairros envolvidos, construção e reforma de creches, instalação de equipamentos nas nove escolas da região e melhoria da iluminação pública.

Uma das conquistas mais recentes foi a construção da grande feira da avenida Ana Nery. Nem tão recentemente, mas de grande importância urbana, foi a pavimentação do prolongamento da avenida Beira Rio, que, além de ligar o centro da cidade a Perpétuo Socorro, é um dos principais cartões de visita de Macapá.

Em matéria de segurança, o Cisep também procura dar as cartas: recentemente, a seu pedido, foi fechado um bar que era ponto de tráfico de drogas e agressões entre os frequentadores. Outro bar, com as mesmas características, estava na mira do conselho.

Por intermédio do Cisep, o SAC de Perpétuo Socorro contaria em breve também com os trabalhos da Polícia Civil, que deveria designar um delegado e três investigadores para reforçar a polícia interativa do bairro. “Com a integração das polícias, a criminalidade irá baixar”, prevê Zeca.

Violência Cai Pela Medate

O novo modelo de policiamento resultou na diminuição surpreendentemente rápida dos índices de criminalidade nos três bairros. A queda foi visível já no início do funcionamento da polícia interativa: antes de sua instalação, a região registrava a média mensal de rnaís de 400 ocorrências, entre homicídios, furtos, roubos e agressões. Três meses depois, esse índice baixou para 202. E se mantém estável, “Muitas das ocorrências não eram sequer notificadas à polícia”, diz o capitão Santos Costa. “Isso não ocorre mais hoje.”

Oito de cada dez homicídios, estima o capitão José do Amaral Damasceno, que assumiu recentemente o comando da Polícia Interativa de Perpétuo Socorro, são praticados por dependentes de álcool e drogas. O tráfico de entorpecentes, apesar de todo o esforço de policiais e comunidade, ainda é um estimulador da economia local. Esse tráfico, porém, se estende por toda Macapá, cidade estratégica na rota dos traficantes internacionais, por sua proximidade com a África e a Europa, e por seu relativo isolamento do restante do país.

Com a polícia interativa, “a qualidade de vida da população de Perpétuo Socorro melhorou muito”, afirma o presidente do conselho, que cita como um dos méritos do novo modelo policial “o exercício da cidadania pela população” - recente reunião do Cisep, por exemplo, contou com 400 participantes. Zeca resume a união da comunidade com a polícia interativa: “Não precisamos de um comandante militar, mas de um militar que nos comande com visão social”.

Entre as atribuições do Cisep está a de supervisionar a execução de vários projetos sociais mantidos em conjunto com a polícia interativa: o dos monitores mirins; o dos cursos de computação, português e francês; o de atividades esportivas - futebol de salão, voleibol e capoeira - realizadas em escolas e na sede da polícia interativa; e o projeto do grupo Anjos da Paz. O Cisep, explica Zeca, administra uma verba de R\$ 50 mil reais, liberada por órgãos públicos estaduais e municipais e válida por 18 meses, para custear essas e outras atividades sob sua supervisão. Com isso, mantém programas que atendem 350 jovens e adolescentes em situação de risco. “Gastamos pouco e temos tido êxito em nosso maior objetivo, que é afastar os jovens da criminalidade”, afirma.

O curso de capoeira, ministrado por Edinaldo Sousa Oliveira, o Nego, é frequentado por 120 jovens dos dois sexos. Há quatro anos Nego ensina capoeira, atividade que, graças à polícia interativa, o tirou da marginalidade - ele também integrava uma das gangues.

“Além de capoeira, dou aula de cidadania”, orgulha-se Nego. Quando ele se integrou ao projeto de segurança interativa de seu bairro, abandonou os chamativos brincos que identificavam os integrantes da gangue. “Preciso dar o exemplo”, observa, satisfeito com os rumos que sua vida tomou. “Tiro o meu sustento e o de minha família lecionando capoeira.” A promoção do curso de capoeira custa cerca de R\$ 6 mil por ano para o Cisep.

Muitos alunos de Nego pertenciam a gangues rivais, antes que a polícia interativa as dissolvesse. Mais de 20 gangues atuavam no Perpétuo Socorro. Esses jovens abandonaram a marginalidade, mas não a rivalidade que os separa e que hoje se expressa sadicamente durante os treinos e lutas. “Procuro explorar essa rivalidade aqui, na quadra, porque ela estimula o aperfeiçoamento na capoeira”, admite o professor. “Mas a rivalidade se manifesta e termina aqui, somente aqui, e esta é uma das lições mais preciosas do meu curso”

Sem Estudo, Não Joga Capoeira

Todos os alunos de Nego frequentam a escola: esse é um dos requisitos para a admissão gratuita no esporte, ensinado três vezes por semana na quadra contígua à base da polícia interativa. Antes muitos haviam abandonado os estudos. Um dos alunos que mais orgulham o professor é Jonas Santos Pereira, de 20 anos, que passou a frequentar a escola de preparação de soldados da Polícia Militar. Pereira era um dos mais assíduos e bem preparados alunos de capoeira. Outro programa de grande alcance social mantido pela polícia interativa em Perpétuo Socorro é o dos Monitores Mirins, adolescentes que se dedicam à distribuição de alimentos, campanhas educativas, coordenação de competições esportivas, apoio a atividades das escolas que frequentam - todos estão matriculados no ensino regular de Macapá - e limpeza da base da polícia interativa.

“Eles são os nossos multiplicadores”, conclui o capitão Santos Costa, que, mesmo afastado do comando da polícia interativa, acompanha com regularidade e entusiasmo a execução dos programas sociais mantidos pela Polícia Militar. “Nós somos exemplos para outros jovens”, afirma Adirleide Greice, 16 anos, monitora mirim desde 1999.

“A polícia interativa é a extensão da minha casa. Eu não tinha o que fazer antes e agora me sinto útil.” Adirleide define o grupo dos monitores mirins como “uma família que age em conjunto para combater a violência”.

Como Adirleide, mais 45 adolescentes de ambos os sexos deixaram as ruas para se dedicar ao trabalho comunitário. “São 46 jovens que afastamos do contato com o crime”, diz o capitão Santos Costa. A cada 6 meses, os monitores mirins fazem uma pesquisa no bairro sobre a atuação da polícia interativa. Num levantamento recente, em que ouviram 169 pessoas, 86% dos entrevistados consideraram boa a atuação da polícia interativa e atestaram que a criminalidade recuou em Perpétuo Socorro, Cidade Nova 1 e Cidade Nova 2.

O soldado Ailton Cardoso Chaves, um dos 54 policiais da Companhia Interativa do Perpétuo Socorro, tem sob sua responsabilidade a supervisão de vários programas sociais, entre eles o dos Anjos da Paz. Foi justamente Cardoso o principal articulador da aproximação da gangue GK2 com a polícia interativa e de sua transformação, de marginais em seguranças da Feira do Pescado.

Patrulhamento Sem Arma

A PM dispõe em Macapá de sete bases interativas, que absorvem o trabalho de 200 policiais, de um efetivo de 1.500 na cidade. A polícia interativa

da base de Perpétuo Socorro dispõe de duas viaturas para atender casos de emergência.

O patrulhamento, no entanto, é feito prioritariamente a pé por três equipes, que se revezam no trabalho - insalubre, devido à exposição dos policiais aos esgotos a céu aberto.

Esse patrulhamento é reforçado à noite e nos finais de semana, períodos que registram maior incidência de crimes. O soldado Cardoso, que mora a 300 metros da base da companhia, é constantemente assediado por crianças e adultos quando caminha pelas ruas, autorizado pelos superiores a dispensar um dos principais instrumentos de trabalho do PM: a arma. “Moro no bairro porque quero estar no meio do povo”, diz Cardoso, que se considera de plantão 24 horas por dia e diz quase não ter tempo para se divertir.

Respeito dá Calafrio

“A comunidade nos adotou”, continua Cardoso, “e é a nós que recorre quando precisa de alguma coisa, qualquer coisa. A polícia interativa faz de nós um pouco de tudo: além de policial, sou meio padre, pastor, babá e conselheiro”. Uma das poucas coisas que ainda não lhe pediram foi officiar casamento: “Mas, se um dia nos pedirem, lugar e disposição nós temos”. Eles são frequentemente solicitados para solucionar conflitos familiares, mas houve um caso que Cardoso rejeitou: foi procurado por um morador que tinha um caso amoroso com uma mulher casada, cujo marido o estava ameaçando de morte. “Querida que o marido traído permitisse amistosamente o relacionamento da esposa com ele.”

Interatividade, resume Cardoso, é “confiança, relações afetuosas e muito diálogo”. O policial se considera tão convencido da eficácia desse modelo de policiamento e tão imbuído de sua filosofia que enfatiza: “Daqui só saio morto”.

Eliseu dos Santos Almeida, o coordenador dos Anjos da Paz, conta que sentiu um calafrio quando um policial lhe estendeu a mão para cumprimentá-lo, quando entrava pela primeira vez na base da polícia interativa de Perpétuo Socorro. “Pensei que fosse levar um safanão”, lembra. A mesma sensação o dominou em seguida, quando, já no interior da base, viu aproximar-se a mão do comandante.

“Nunca pensei que um policial fosse me cumprimentar daquela forma”, diz ele. “Eles foram respeitosos, e eu não sabia o que era ser tratado com respeito, muito menos por policiais.” O ex-chefe de gangue, que acumulava várias passagens pela polícia por furtos, agressões e atos de vandalismo, fora convidado a visitar a base interativa pelo soldado Cardoso. Da primeira visita à

transformação da gangue GK2 em Anjos da Paz foi um processo rápido. Mas com alguns percalços, como a incompreensão de alguns de seus companheiros à nova postura do líder da gangue, e algumas surpresas, entre elas uma partida de futebol que tinha na equipe adversária o co-mandante-geral da PM do Amapá.

“Minha vida mudou completamente”, conta Eliseu, que comanda um grupo de 46 jovens de ambos os sexos, no qual só as mulheres não registravam passagens pela polícia. “Eu só queria ter uma oportunidade de me engajar na sociedade, e a polícia interativa me deu essa oportunidade”, diz o líder.

Além de se dedicarem a atividades comunitárias, os Anjos da Paz frequentam cursos de aperfeiçoamento profissional, usam uniforme - o nome e o brasão do grupo foram criados por seus integrantes - e cinco de seus membros são pagos pelos comerciantes da Feira do Pescado para garantir a segurança local. Os demais, ou são sustentados pelas famílias, ou ganham a vida no mercado informal.

Bêbados e Armados

A Feira do Pescado é um típico mercado ribeirinho da Amazônia: vende de tudo, de carne a peixe, de frutas a utensílios domésticos. Não tem planejamento espacial e suas condições de higiene são precárias. Grande parte dos frequentadores e fornecedores vive em barcos, que chegam ali por um igarapé, canal de rio que divide a feira em duas partes, aproveitando a maré alta do Amazonas. Na maré baixa, eles não podem navegar e têm de esperar que nova maré alta permita o reinício da viagem e a chegada de outros barcos.

É justamente essa população flutuante, os chamados embarcadiços, a principal ameaça à segurança do local. Ameaça principalmente à noite, quando homens e mulheres desembarcam, embriagados e armados. É quando os Anjos da Paz mais trabalham: recentemente, desarmaram um embarcadiço que portava quatro facas na cintura e ameaçava um grupo de pessoas.

As duas margens da Feira do Pescado são ligadas por uma ponte de madeira, com corrimãos de ferro pintados de amarelo. Transitar por ela hoje é ato corriqueiro, mas até um ano atrás era uma aventura: os membros da GK2 usavam a ponte como fonte de renda, cobrando pedágio dos usuários. Quem não pagasse - e os critérios de cobrança eram aleatórios - ou simplesmente fosse considerado *per-sona non grata* pela gangue - era agredido e atirado ao canal. Além da surra, a vítima sofreria com as pedras situadas embaixo da ponte e com a sujeira da pouca água que resta no canal durante a maré baixa.

Água que, além de conter o esgoto, é contaminada pelo lixo da feira - barrigadas de peixe, frutas e verduras apodrecidas.

O mundo de Eliseu e dos demais membros da extinta GK2 era a Feira do Pescado e parte de Perpétuo Socorro. Mesmo em área tão pequena, a liberdade do grupo ficava limitada pela presença de outras gangues. Sair do bairro, nem pensar: violar o território do inimigo poderia equivaler a uma sentença de morte. Eliseu teve vários amigos mortos em confrontos com grupos rivais ou que estão presos. Alguns dos companheiros já se envolveram em homicídios.

Os integrantes dos Anjos da Paz que zelam pela segurança da Feira do Pescado recebem mensalmente R\$ 200 reais cada um. Quem paga são os comerciantes, entre eles Raimundo Ferreira Mota. “Vivemos hoje a vida que queríamos, dormimos tranquilos e vemos nosso comércio prosperar”, comenta ele. “Antes a coisa era pesada, eles (os membros da GK2) quebravam e pichavam tudo e não nos davam sossego. E quem hoje cuida do nosso patrimônio são justamente aqueles que mais o ameaçavam.”

Em reconhecimento à conversão dos Anjos da Paz - de início tratados incredulamente como “anjos do inferno” -, os comerciantes da feira cederam um imóvel para que o grupo pudesse se reunir periodicamente: é o Centro de Convivência, onde as paredes têm grandes grafites com o brasão - uma pomba branca - e o lema dos jovens: “Força e Garra”. Aos poucos, outros estabelecimentos vão recebendo dos Anjos da Paz grafites artísticos para recobrir as pi-chações que emporcalhavam as paredes.

“Uma das formas de nos reconciliarmos com a sociedade e pagar pelo prejuízo que causamos é reparar os erros que cometemos”, conclui o atual anjo Eliseu.

O LUGAR MAIS VIOLENTO DO MUNDO

Caso Jardim Angela – SP

O subtenente David Monteiro da Conceição visita com frequência uma família atendida pela base da polícia comunitária do Jardim Angela. É a família de dona Emília, tataravó, que anda apoiada numa bengala e só ouve quando alguém lhe grita aos ouvidos. Dezenas de seus descendentes, muitos ainda crianças, moram nas casas vizinhas à de dona Emília, apertadas num beco escuro no sopé de um morro. Em frente à casa da matriarca mora uma de suas netas, Solange, de 23 anos e um estado civil que ela classifica de “enro-

lado”, mãe de seis filhos, o mais novo com um mês de idade completado em outubro de 2002.

Para chegar à casa de dona Emília é preciso descer uma das muitas ruas íngremes que serpenteiam os morros onde se equilibram casas de tijolo à vista cobertas com telhas de amianto. É a paisagem predominante no Jardim Angela, um dos bairros mais pobres e violentos de São Paulo: um aglomerado espantoso de casebres que dão a impressão de ou terem sido recém-iniciados, ou abandonados no meio da construção. Nesses casebres moram 260 mil pessoas, com renda mensal estimada entre 300 e 400 reais por família.

Solange teve a casa destruída em janeiro de 2000 pela enxurrada que, a cada chuva forte, fatalmente derruba construções e causa muitos transtornos aos moradores do Jardim Jangadeiro, um dos muitos bairros abrangidos pelo subdistrito do Jardim Angela. Solange voltou à casa cinco meses depois graças ao empenho dos policiais da base comunitária. Além de arrecadar tijolos, cimento, pregos, madeira e telhas com os comerciantes locais, eles puseram literalmente a mão na massa e reconstruíram a casa.

A Casa Mágica

“O trabalho da polícia comunitária é diferente, porque, além de nos proporcionar segurança, ela ajuda a comunidade”, diz Solange, cuja casa se tornou referência da filosofia e dos métodos de ação do novo policiamento. Se a reconstrução trouxe benefício direto para Solange, que voltou a ter um lar, os policiais comunitários também beneficiaram os vizinhos dela, que, como os demais habitantes do Jardim Angela, eram vítimas frequentes da violência cotidiana. Os índices de criminalidade baixaram bastante e continuam recuando, desde que os policiais comunitários resolveram, em janeiro de 2000, acrescentar temporariamente outra função às tantas que competem a um agente de segurança: a de pedreiros.

Comandante da primeira base comunitária do Jardim Angela, o subtenente David reconhece que, depois que ele e seus subordinados reconstruíram a casa, o relacionamento dos moradores com a polícia mudou drasticamente. Tanto que um traficante, que rotineiramente fechava as ruas para promover festas ou simplesmente demonstrar poder, viu-se obrigado a mudar. E nunca mais voltou. Agora a maior festa promovida no Jardim Jangadeiro é a distribuição de ovos de Páscoa, feita pelos policiais comunitários com doações dos comerciantes. Este ano, 600 crianças receberam os ovos.

Essa primeira base do Jardim Angela foi instalada em 22 de dezembro de 1998 e revolucionou o relacionamento da população local com a Polícia

Militar. A PM paulista iniciou o policiamento comunitário no Estado em 1997, mas aquela base foi a primeira implantada no município de São Paulo. E havia pelo menos um grande motivo para que fosse a pioneira: de acordo com a Organização das Nações Unidas, aquele subdistrito era, em 1996, o lugar mais violento do mundo. Além de tudo, é uma área de apenas 30 quilômetros quadrados com a altíssima densidade demográfica de 8.666 habitantes por quilômetro quadrado, onde os números da violência ainda assustam: em 2000, o Sistema Estadual de Análise de Dados registrou 116,23 vítimas de homicídio por 100 mil habitantes no Jardim Angela.

O pedido de implantação da base comunitária foi feito em 1997 por representantes dos moradores depois do primeiro Fórum de Defesa da Vida Contra a Violência (rebatizado de Fórum de Defesa da Vida pela Superação da Violência), que passou a ser realizado todo ano. O fórum foi promovido pelo padre Jaime Crowe, responsável há 15 anos pela Paróquia dos Santos Mártires, que administra várias igrejas espalhadas pelo subdistrito do Jardim Angela. O fórum, que começou tímido, reúne atualmente cerca de 200 entidades e igrejas cristãs de outras denominações.

“A população exigia maior atuação da polícia, mas a imagem que tinha da polícia era a da truculência”, lembra o padre Jaime, que, como todo bom irlandês, atenua os rigores do trabalho com longas baforadas de cachimbo de aroma denso e adocicado. “Era preciso mudar essa imagem, e a polícia comunitária era a solução”, acrescenta o religioso, integrante da comitiva de representantes do bairro que pediu a implantação da base à Secretaria de Segurança Pública - que prontamente o atendeu, como também atendeu à principal exigência para torná-la viável: que os policiais que trabalhassem nela já morassem no bairro por pelo menos três anos. O subtenente David, que na ocasião tinha a patente de cabo, preenchia esse requisito e foi designado para comandá-la, pois durante 21 anos - desde que entrara na Polícia Militar - morou no bairro e o patrulhou.

A entrada em operação de uma polícia comunitária, raciocinava padre Jaime, só traria os efeitos pretendidos se, ao mesmo tempo, a paróquia e outras entidades oferecessem programas que reduzissem os problemas sociais dramáticos do bairro. Foram criados, então, programas para atender certos casos: jovens em situação de risco, adultos e jovens dependentes de álcool e drogas, mulheres vítimas da violência praticada por maridos, deficientes físicos e mentais, e pessoas com problemas psicológicos.

Ao mesmo tempo, a paróquia passou a promover campanhas para induzir os moradores do Jardim Angela a combater a violência. A Caminhada pela

Vida e pela Paz é a parte mais visível dessa cruzada. Realizada anualmente no Dia de Finados, a caminhada reuniu 25

mil pessoas em 2001. Ela começa na avenida principal do Jardim Angela, a Estrada do M'Boi Mirim, e termina no Cemitério São Luís, onde era enterrada a maioria das vítimas da violência no bairro - cerca de 30 por dia, sobretudo jovens de 14 a 25 anos.

Jovem, negro e com baixo nível de escolaridade - esse é o perfil da maioria das vítimas da violência ali, segundo o padre Jaime. Ele aponta como causas da criminalidade naquela região, como em outras de São Paulo e do Brasil, "a pobreza e a ausência de políticas públicas capazes de atenuá-la". A ação da polícia comunitária, associada ao trabalho assistencial promovido pela paróquia e outras entidades sociais, "diminuiu a violência no bairro e aumentou a confiança da população na polícia", conclui o padre.

Carinho Pelos Policias

O aumento da confiança na polícia é visível: os 22 policiais da primeira base comunitária são íntimos da população, que os reconhece pelo nome. A sede da base, na praça principal, a Manoel Lopes, é muito procurada por pessoas que pedem ajuda para solucionar problemas variados, desde uma simples informação até necessidades de remédio ou de transporte em casos de urgência, confecção de documentos, crises domésticas, acidentes de trânsito etc. Um telefone público está instalado dentro. Quem precisar utilizá-lo terá necessariamente que entrar no recinto policial - o que é feito com toda a naturalidade e sem nenhuma formalidade.

Os moradores não só não temem como demonstram carinho pelos policiais. Dona Severina Lucinda da Silva é uma admiradora deles, admiração que externa levando-lhes diariamente algum tipo de alimento. Paraibana, mora há 30 anos no Jardim Angela, ganha a vida pedindo esmola num semáforo e aponta como local de residência um endereço que só os profundos conhecedores das vielas do bairro são capazes de identificar: "a casa do seu Joaquim", onde ela divide o quarto alugado com um filho deficiente.

O comércio em torno da praça Manoel Lopes prosperou depois da implantação da base comunitária. Não há mais estabelecimentos comerciais desocupados como há quatro anos. "Antes trabalhávamos de manhã para entregar tudo à tarde para os bandidos". afirma Giudete Bispo Serafim, dona de uma loja de alimentos. "Quando correu o boato de que a base seria removida da praça, todos ficamos apavorados", diz. "Felizmente, era só boato."

Para Janete Silva de Oliveira, que administra com a família uma barraca de roupas, “todos os que trabalham aqui acham boa” a ação dos policiais comunitários. Ela atesta que a segurança aumentou significativamente: “Não somos mais roubadas; antes era todo dia”. Assegura que o aumento da segurança não se restringe à região em torno da base, mas atinge todo o Jardim Angela, e exemplifica: “Todas as noites é feita a patrulha na rua em que moramos.”

Ao lado dessa base - há uma outrasituada centenas de metros adiante, no Jardim Ranieri foi construído um palco, que integra o projeto Pólo Cultural. Ali semanalmente são apresentados shows de música e dança de estilos os mais variados, com predomínio do hip-hop, ritmo preferido de nove entre dez jovens da periferia da maior parte das cidades brasileiras. O som alto e cadenciado incomoda às vezes os policiais da base, mas, comenta o subtenente David, “é melhor ter os jovens ao nosso lado se divertindo de maneira sadia do que longe de nós, matando-se entre si”.

O palco do Pólo Cultural serve para outras atividades promovidas pela Polícia Comunitária, como a distribuição de presentes em 22 de dezembro, quando se comemora o aniversário de implantação da base - os presentes são entregues por um policial devidamente fantasiado de Papai Noel - e se faz a entrega de trofeus e prêmios aos vencedores da Corrida pela Paz e a Vida do Jardim Angela, que ocorre a cada ano em setembro. O número de participantes da corrida tem aumentado ano a ano: passou de 550 em 2000 a 680 no ano seguinte e 750 em 2002. Para participar, é preciso doar alimentos, que serão repassados pelos policiais comunitários aos moradores mais necessitados do bairro. No ano passado foram distribuídas 5 toneladas de alimentos. A corrida recebe ajuda de comerciantes da região. Um deles doou camisetas a todos os participantes.

“Trabalhamos com o coração, mais com o lado humano que com o militar”, define o cabo Marcos Aparecido Dias, e “isto nos dá uma enorme satisfação pessoal”. O lado humano do cabo Dias é um exemplo da filosofia do policiamento comunitário, segundo Sérgio Luís Ferreira, coordenador da Unidade Comunitária de Álcool e Drogas (Ucad), um dos programas desenvolvidos em conjunto pela Paróquia dos Santos Mártires e a Polícia Militar. O cabo Dias, lembra Ferreira, flagrou um morador tomando álcool puro num bar. Por falta de viatura, levou-o de ônibus à Ucad. Mas o estado do homem era crítico e ele precisava ser transferido a um hospital. Novamente o cabo Dias se prontificou a ajudá-lo e, novamente, não havia viatura disponível. Como fazer? O coordenador da Ucad conseguiu um carro emprestado e o cabo Dias serviu de motorista.

Mulheres Agredidas

A UCAD, mantida pelo governo do Estado de São Paulo, funciona no subsolo de uma das igrejas da Paróquia dos Santos Mártires. O atendimento é feito por profissionais especializados em várias áreas - psiquiatria, psicologia, enfermagem - e voluntários. Cerca de 600 pessoas são atendidas mensalmente, muitas delas conduzidas pelos PMs comunitários. “Os policiais são muito solícitos”, diz Ferreira.

Não há estatística precisa sobre o número de moradores do Jardim Angela viciados em álcool, mas o coordenador da Ucad estima que o índice da região seja o mesmo que em todo o país: cerca de 11% da população. Ali, porém, o consumo de álcool é facilitado pelo grande número de bares - um para cada dez residências. Por que tantos bares? Porque, por falta de emprego, o morador faz da própria casa um bar para sustentar a família. E 50% dos moradores não têm emprego formal. Além disso, 30% das famílias são mantidas pelas mulheres.

De quatro a seis mulheres são levadas toda semana pelos policiais comunitários a um programa mantido há três anos pela paróquia, a Casa Sofia, São mulheres agredidas pelos maridos. A freira Suzane Mailloux, da congregação Irmãs dos Santos Nomes de Jesus e Maria, que coordena o programa, explica as causas das agressões: “São o sentimento de poder que o homem pensa ter sobre a mulher, a droga, o álcool e o desemprego”. A Casa Sofia dá assistência jurídica, social e terapêutica às mulheres que, segundo a religiosa, em média levam de dez a 15 anos para denunciar os constantes mastratos e pedir ajuda. “Elas só nos procuram quando atingem o limite.”

Para a irmã Suzane, a parceria com a polícia comunitária tem sido fundamental para o bom desempenho da Casa Sofia. “Os policiais têm muita abertura para ajudar.” E conta que certa vez eles cederam uma viatura para levar uma mulher em casa. Foi para que ela, depois de pedir ajuda à Casa Sofia, pegasse os documentos para poder prestar queixa da agressão à Polícia Civil. “Fazemos nossa parte, mas é preciso o apoio da polícia comunitária”, conclui a irmã.

Crianças e adolescentes em situação de risco estão entre as prioridades do trabalho dos policiais comunitários. Ao flagrar um menor infrator - as infrações se referem na maioria dos casos a pequenos furtos - os policiais o encaminham à Criança Esperança, entidade mantida pelo governo estadual, organizações assistenciais e empresas privadas. O Criança Esperança do Jardim Angela funciona em instalações que antes eram ocupadas pela Fundação do Bem-Es-tar do Menor (Febem) e atende 1.900 crianças e adolescen-

tes de 7 a 17 anos e 11 meses. Eles passam de quatro a seis horas por dia em atividades esportivas, culturais e de aprendizagem profissional.

Palestras nas Escolas

As crianças e adolescentes apreendidos pelos policiais comunitários têm vaga garantida no Criança Esperança. “Ao entrarem aqui”, diz a diretora social Eliana Aparecida Francisco, “eles melhoram imediatamente o rendimento escolar, o comportamento social e as relações familiares”. Segundo ela, crianças e adolescentes atendidos pelo Criança Esperança não reincidem no crime.

“Quando o policial identifica e traz a criança até nós”, diz Eliana, “ele nos conduz também à família dela”, aproximação necessária ao processo de recuperação. Os policiais comunitários visitam com frequência as famílias das crianças atendidas pelo programa e também as visitam na sede da entidade. Com isso, diz, “a criança sente-se confiante no trabalho da polícia e próxima dos policiais”.

“Hoje somos cumprimentados e chamados pelo nome pelas crianças e adolescentes do bairro”, lembra o subtenente David, mas, antes de a polícia comunitária entrar em ação, “eles cuspiam no chão quando passávamos por eles durante as rondas”. A aproximação com crianças e jovens foi, de fato, um dos primeiros e grandes desafios da nova filosofia policial. “Conquistamos a confiança e a amizade deles com paciência e dedicação”, lembra o subtenente David.

O primeiro passo foi procurar os jovens nas escolas e orientá-los, por meio de palestras, sobre os procedimentos policiais, a crise de insegurança que assolava - e ainda assola - o bairro e os riscos que correriam caso aderissem à vida criminosa. “O início foi difícil, mas agora as crianças e os jovens nos tratam com respeito”, diz o subtenente David. Além das palestras, os policiais comunitários passaram a participar da vida social dos jovens.

O começo disso foi a reforma da única quadra esportiva pública do Jardim Angela, que, de tão deteriorada e mal vista, era conhecida como “fumódromo” - lugar usado para o consumo de maconha e outras drogas. Os vestiários foram pintados e tiveram as instalações hidráulica e elétrica trocadas, o piso da quadra foi reformado e o alambrado substituído. A primeira partida “oficial” na quadra teve como adversários os PMs da base comunitária e os jovens que a haviam depredado. Depois disso a quadra recebeu ainda mais melhorias.

“Como convencer um jovem da periferia a não aderir ao crime se a realidade em que está inserido e os estímulos que recebe a todo o momento o induzem a ter como modelo de vida o criminoso, que é o indivíduo que enriquece fácil e rapidamente?” A questão é levantada pelo tenente-coronel Francisco Rissi Filho, comandante do 1º Batalhão da Polícia Metropolitana de São Paulo, responsável pelas duas bases de policiamento comunitário do Jardim Angela.

Em resposta, ele afirma que o policiamento comunitário é um instrumento valioso para combater uma das principais causas da criminalidade: a falta de expectativa de melhoria de vida que predomina entre os jovens de periferia. “Para que ocorra o crime, é preciso haver uma vítima, um criminoso e um ambiente favorável. A polícia comunitária combate o criminoso com a prisão, orienta as vítimas em potencial sobre como evitar as causas, identifica essas causas e atua para tornar o ambiente menos favorável à prática do crime.”

O entrosamento entre a polícia e a comunidade é vital para o ito desse trabalho, observa o tenente-coronel Rissi, pois é a comunidade que deve orientar a polícia sobre as necessidades de segurança que tem. Essas necessidades podem incluir coisas corriqueiras como a melhoria da iluminação pública, a instalação de corrimãos e até reparos na pavimentação de ruas, porque uma rua mal iluminada estimula a prática de roubos e os buracos nas ruas e a falta de corrimãos ameaça a integridade física dos moradores. “A população aponta os problemas e a polícia procura solucioná-los”, conclui.

Redução da Criminalidade

“A criminalidade ainda é alta no Jardim Angela”, reconhece o militar, “mas nos quatro anos de funcionamento da base comunitária houve uma redução considerável”. Ele considera que “o que foi feito até agora tem sido muito satisfatório”. No entanto, ressalva: “É preciso ter a humildade de reconhecer que ainda estamos aprendendo como deve ser bem aplicada a filosofia do policiamento comunitário”. Para atuar numa base comunitária, o policial é submetido a cursos em diversas áreas, que abrangem temas ligados aos direitos humanos e que podem durar até três meses cada um. Os cursos visam, em última instância, a fazer dele, além de bom policial, um agente social. Apesar de ser incipiente, a polícia comunitária, na visão do tenente-coronel Rissi, “é o modelo da polícia do terceiro milênio, comprometida com as questões sociais e parceira da sociedade”.

O subtenente David visitou a família de dona Emília em 23 de outubro de 2002, falou com todos e foi assediado pelos netos e bisnetos da matriarca. Pouco antes ele havia despachado uma equipe para perseguir os ladrões de uma mercearia.

Terminada a visita, pediu emprestada a ânuquia de nosso fotógrafo, que o acompanhava: ela estava equipada com uma potente teleobjetiva e o policial queria tentar identificar uma casa, igual a milhares de outras, apontada por meio de um telefonema anônimo como um “desmanche” de carros roubados. Trabalho social, sim, mas necessário para que possa ser atingido o principal objetivo da polícia comunitária: a segurança.

1. INTRODUÇÃO

CONCURSO NACIONAL DE POLÍCIA COMUNITÁRIA 2005

No dia 28 de novembro de 2005, na cidade do Recife-PE, durante a abertura do “**I FÓRUM NACIONAL DE GABINETES DE GESTÃO INTEGRADA - GGI**”, a Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, e a empresa Motorola Industrial Ltda, de acordo com o item 6.6 do Edital de Concurso de Polícia Comunitária 2005, publicado no D.O.U. nº 130, seção 3, de 08/07/05, realizaram a divulgação oficial do referido concurso tendo sido classificados os seguintes projetos: em **1º Lugar** o Projeto Integrado de Polícia Comunitária: “**A Polícia mais perto do cidadão – A experiência do 14º CIOPS de Goiânia**” envolvendo a PMGO, PCGO E CBMGO, da Secretaria de Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás; em **2º Lugar** o Projeto “**Implantação e Desenvolvimento de Polícia Comunitária realizado na Base Comunitária do Jardim Ranieri**”, da Polícia Militar do Estado de São Paulo; e em **3º Lugar** o Projeto Teixeira “**Construindo a Cidadania – Por uma comunidade mais segura e menos violenta**”, da Polícia Militar do Estado de Rondônia.

De acordo com o Edital do Concurso os Projetos vencedores receberão a seguinte premiação: O **1º colocado**, da SENASP: **04 (quatro) motocicletas, 03 (três) computadores, e 01 (uma) impressora jato de tinta**; da MOTOROLA: **01 (um) veículo que será transformado em viatura policial, 06 (seis) rádios transceptores, e troféus**. O **2º colocado**, da SENASP – **02 (duas) motocicletas, 02 (dois) computadores, e 01 (uma) impressora jato**

de tinta; da MOTOROLA: **04 (quatro) rádios transceptores e troféus**. O **3º colocado**, da SENASP: **01 (uma) motocicleta, 01 (um) computador e 01(uma) impressora jato de tinta**; da MOTOROLA: **04 (quatro) rádios transceptores e troféus**.

As datas oficiais para a realização das entregas dos bens patrimoniais móveis que será em **cada comunidade vencedora**, já estão sendo agendas com as Secretarias de Segurança Pública dos Estados de Goiás, São Paulo e Rondônia para o mês de abril do corrente ano. Os equipamentos entregues pela SENASP-MJ e MOTOROLA INDUSTRIAL serão doados a base ou unidade comunitária responsável pela implementação dos projetos vencedores para utilização na continuidade de implementação destes projetos. Participaram da comissão julgadora os seguintes especialistas em segurança pública: **Ana Sofia de Oliveira Schmidt, Ricardo Cappi, Maristela Marques Baioni, Marcos Flávio Rolim, e Sérgio Salomão Shecaira**.

AVALIAÇÃO: Em sua terceira edição o Concurso foi muito exitoso, antes o máximo de projetos recebidos era em torno de 11 (onze) e este ano recebemos 28 (vinte e oito). **O Concurso Nacional de Polícia Comunitária SENASP/MOTOROLA 2005, teve como objetivo promover a filosofia de polícia comunitária, reconhecer projetos que obtiveram resultados expressivos e incentivar a divulgação como exemplos a serem seguidos.** O modelo de Polícia Comunitária no Brasil está comprovadamente em funcionamento, trazendo bons resultados para todos os envolvidos e claramente atingindo seus objetivos de disseminação da filosofia e reconhecimento das comunidades envolvidas, estando cada vez mais se consolidando em vários Estados da federação, com reflexos positivos na redução da violência e criminalidade. Foi de grande valia a participação expressiva das Corporações Policiais Cíveis e Militares, Corpos de Bombeiros Militares e Secretarias Estaduais o que demonstra a grande evolução das instituições para a principal alternativa que melhor se adequa ao Estado Democrático de Direito, por constituir-se a Polícia Comunitária a opção ao modelo tradicional de polícia, cujo enfoque é combater ao criminoso depois que ele tenha vitimado alguém gerando um dano moral ou material, sendo urgente o preparo das instituições de segurança pública em parceria com a comunidade na antecipação ao crime, agindo sobre as suas causas, visando à preservação da ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Em breve estaremos lançando o Livro e Vídeo “Policiamento Comunitário – Experiências Brasileiras” – Vol II, ainda em parceria com a MOTOROLA INDUSTRIAL.

5. Projetos vencedores

1º Colocado: Estado de Goiás

ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA
GERÊNCIA EXECUTIVA DOS CIOPS

POLÍCIA COMUNITÁRIA:
A POLÍCIA MAIS PERTO DO CIDADÃO
A Experiência do 14º CIOPS de Goiânia

I – APRESENTAÇÃO

A Secretaria da Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás vem seguindo, já há bastante tempo, uma tendência de promover a aproximação entre os órgãos que prestam o serviço de segurança pública e a comunidade, esperando com isso, mudar a concepção tradicional do modelo de segurança pública, sobretudo quando implanta uma forma de gestão de segurança mais eficaz e mais participativa, que, por suas características, leva o agente público e o cidadão a um exercício mais amplo da cidadania, tal como traça as linhas bases de nosso Estado democrático.

Com este fim, esta Secretaria instalou no dia 05 de junho de 2002 o 14º Centro Integrado de Operações de Segurança – CIOPS, que tem por área de circunscrição a região leste de Goiânia. O 14º CIOPS constitui uma instalação única, onde o cidadão, diuturnamente, encontra os serviços da Polícia Militar, da Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros Militar, que, por funcionarem em um mesmo ambiente, operam em consonância, propiciando um melhor serviço e um maior conforto.

A criação deste CIOPS buscou atender aos anseios da população da Região Leste de Goiânia, que é formada, atualmente, por 27 (vinte e sete) bairros e na época portadora dos maiores índices de criminalidade da capital, onde freqüentemente ocorriam crimes, tais como: latrocínios, roubos a estabelecimentos comerciais, a residências, a pessoas, homicídios, entre outros crimes de potencial ofensivo elevado. Porém, existia ainda, a necessidade de formar um modelo de segurança pública mais efetivo, que atendesse melhor as necessidades policiais e comunitárias. E neste sentido, seguindo orienta-

ção da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Justiça, a Gerência Executiva dos CIOPS implantou no 14º CIOPS os trabalhos da Polícia Comunitária. Para dar provimento nestes trabalhos, no dia 06 de novembro de 2003, o Secretário de Segurança Pública e Justiça do Estado de Goiás, doutor Jônathas Silva, instalou no 14º CIOPS, através da Polícia Militar, a 3ª Companhia do 9º Batalhão da Polícia Militar, cabendo a esta a missão de operar, exclusivamente, nesses 27 (vinte e sete) bairros da cidade, correspondentes aos de responsabilidade da 14ª Delegacia Distrital de Polícia Civil.

Para a aplicação e consolidação do modelo de segurança comunitária, as polícias: Militar e Civil, juntamente com o Corpo de Bombeiros receberam acréscimos em seus efetivos e formação específica na doutrina que a partir de então, iria moldar o serviço de segurança da região leste.

Os resultados foram percebidos em curto prazo, em menos de dois anos a credibilidade no serviço de segurança pública atingiu quase a totalidade da população. As desordens, antes rotineiras, tornaram-se cada vez mais raras. O policial se sente realizado em sua atividade. Isto tudo permite descrever que para os goianos, ficou uma constante prática de que sem grandes investimentos, mas com a sobreposição de uma máxima, que prioriza a formação de uma relação de identidade e participação entre as instituições de nosso sistema de segurança pública (Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar) e a comunidade, é viável formar um mecanismo de defesa social bastante eficaz. Logo, a intervenção da sociedade civil na elaboração da política de segurança pública passa a ser indispensável na definição das atividades e fins a serem alcançados.

II – JUSTIFICATIVA

A Região Leste da cidade de Goiânia, historicamente, sempre foi detentora de expressivos índices de criminalidade. O policiamento convencional não conseguia conduzir a solução dessas questões de segurança local, não obstante a todos esforços envidados pela Secretaria de Segurança Pública e Justiça. Assim, as autoridades de segurança pública goianas, na busca de respostas modernas e atuais para esse grave problema, no ano de 2003, optaram pela implantação de um modelo de segurança comunitário nesta região, seguindo as experiências semelhantes de sucesso da Espanha, do Japão, dos Estados Unidos, do Canadá, dentre outras.

A comunidade dessa região sempre clamou por mudanças, que viessem a atender as necessidades procedentes da falta de segurança. Assassínatos, roubos, furtos e outros tipos de delitos leves e graves sempre geraram distorções

sociais naquela região. Era comum encontrar residências que já haviam sido vítimas de roubo várias vezes. Todavia, agora, por conta presença de um modelo de segurança com base principal na filosofia de Polícia Comunitária, o serviço de segurança é conduzido, satisfatoriamente, pelo poder público, o que atende plenamente as demandas por segurança.

Outro fator que se pode destacar, se dá que, ao longo dos anos, atribuiu-se às instituições de segurança fortes pré-conceitos, causando alteridades e uma distância das comunidades. A falta de confiança por parte do cidadão em relação à polícia dificultava o trabalho da mesma e agravava ainda mais os indicadores de violência na Região Leste de Goiânia. Portanto, a presença de uma polícia, mais próxima da população, equacionaria o problema, mormente quando se forma uma relação pacífica e de cooperação mútua.

III – OBJETO

O grande problema que se procurou superar, com a implantação da Polícia Comunitária, foi a elevada sensação de insegurança da comunidade da Região Leste de Goiânia, caracterizada por transtornos, causados pelos elevados índices de criminalidade, especialmente homicídios e roubos. Para tanto, foi criado, em novembro de 2003, esse projeto pioneiro de policiamento, o 14º CIOPS, abrangendo 27 bairros da capital goiana, e com uma população estimada de mais de 50 mil habitantes.

IV – OBJETIVOS

Os objetivos básicos do modelo de Polícia Comunitária, criada pelas autoridades de segurança do governo goiano e exercida dentro do 14º CIOPS, podem ser assim definidos:

1. Aproximar-se do cidadão;
2. Estabelecer parceiras estratégicas;
3. Priorizar ações preventivas;
4. Reduzir a criminalidade.

A Polícia Comunitária avança na sua relação com as comunidades locais, indo além das questões de segurança pública, buscando também a identificação e a solução das demais demandas sociais, presentes no dia-a-dia dessas comunidades. As comunidades da região leste da capital goiana, principalmente as mais desprovidas de infra-estrutura social, se viam a mercê do banditismo, ficavam completamente marginalizadas com relação à seguran-

ça pública. Então, foi condição primordial o fator da polícia expressar a imagem da população por ela servida, interagindo com todos os cidadãos e também trabalhando com os demais responsáveis pela segurança pública de Goiás.

Com o projeto de Polícia Comunitária, busca-se uma ampla parceria estratégica, integrando a comunidade local com as instituições de segurança pública, na qual a polícia deixa de ser meramente reativa e passa a assumir uma postura proativa, de prevenção do delito e das demais mazelas sociais. Além disso, procura-se obter a confiança da comunidade e a divisão dos problemas comuns.

A Polícia Comunitária no 14º CIOPS, enquanto novo conceito de segurança, objetiva reforçar e garantir a presença constante dos policiais nos locais onde o cidadão circula, seja no lar, no lazer ou no trabalho, vindo a oferecer-lhe a prevenção das diversas situações de risco, as quais podem colocar a sua vida, de sua família e de seus amigos em perigo.

Com a implantação da Polícia Comunitária na Região Leste de Goiânia, até então detentora de elevados índices de violência, o número de ocorrências de roubos, de furtos e de invasões de residências diminuíram sensivelmente, de maneira particular no ano de 2004, com uma redução de quase 33% de janeiro, com 142 ocorrências, a dezembro, para 96.

Os dados estatísticos referentes aos trabalhos da Polícia Comunitária permitiram a observação de queda de cerca de 60% (comparando-se os meses de janeiro 2003 e janeiro 2005) da criminalidade nos bairros componentes do 14º CIOPS. Neste período, a redução, foi percebida empiricamente pela população residente, posto que, quando visitadas, as pessoas espontânea e invariavelmente citam haver notado a diminuição da criminalidade e elogiam os trabalhos da polícia comunitária. O estudo dos 40% restantes de Ocorrências policiais, ainda praticados nos bairros de responsabilidade do 14º CIOPS, permitem a constatação de que as naturezas mais freqüentes das ocorrências são: vias de fato e ameaça. Enfim, condutas de menor potencial ofensivo e que espelham um comportamento transformado numa sociedade que num passado próximo se mostrava com condutas bem mais agressivas.

As lideranças comunitárias dos 27 bairros da região leste, servidos pela Polícia Comunitária, são unânimes em afirmar que esse policiamento aproximou mais a polícia da população, tornando esse serviço de segurança pública mais eficaz. Essa diminuição das distâncias, fez o cidadão enxergar o policial com parceiro para a solução não apenas de seus problemas de segurança, mas na direção de uma efetiva integração e participação desses agentes de

segurança em diversas atividades da comunidade, tais como gincanas escolares, olimpíadas esportivas, festas religiosas etc.

De acordo com o comerciante de brinquedos Juliano Jardim Cabral, estabelecido na Vila Pedroso, em entrevista ao jornal O Popular, em 27 de novembro de 2003, a sensação de segurança aumentou com as rondas dos policiais comunitários. Cabral afirma: "...eles param e conversam com a gente. Perguntam se estamos precisando de alguma coisa".

Em entrevista ao jornal O Popular, em 13 de julho de 2005, o funcionário público José Teixeira, morador há duas décadas da região leste de Goiânia, esclarece que conviveu por muitos anos com receio de ter sua casa invadida por ladrões. Hoje, segundo o entrevistado, ele mora numa região tranqüila que foi alcançada após a implantação da Polícia Comunitária em novembro de 2003.

No bairro Dom Fernando I, havia um local, onde a comunidade ali presente, não era bem servida pela segurança pública. Denominado "favela do buracão", pela sua localização e o difícil acesso para veículos automotores, este local sempre foi visto como ponto de tráfico de drogas e esconderijo de marginais da mais alta periculosidade. Porém, após a implantação da doutrina de Polícia Comunitária os moradores do local passaram a contar com visitas dos policiais em suas residências e patrulhamentos constantes. Assim, a sensação de segurança aumentou sensivelmente e todos passaram a ser responsáveis pela continuidade daquele trabalho.

No Bairro Santo Hilário, depois de uma reunião rotineira da comunidade com os policiais, foi feita uma ata, na qual constava que a insegurança do bairro se dava, principalmente, por causa da falta de iluminação pública e a existência de grande quantidade de lotes em que a vegetação estava alta. Esta ata foi encaminhada a Gerência Executiva dos CIOPS, e de lá ao Secretário da Segurança Pública e Justiça, que decidiu levar ao conhecimento da prefeitura de Goiânia. A solução veio rápida: duas semanas mais tarde, foram instaladas novas lâmpadas e a vegetação foi aparada.

V - METODOLOGIA

As colunas constitutivas da Polícia Comunitária no 14 ° CIOPS são:

- **Pessoa individualizada** – cada um cuida de si mesmo, objetivando dificultar a ação criminosa sobre si. Escolhe o melhor itinerário, locais adequados para freqüentar, amigos honestos etc;

Também, a pessoa individualizada deve sentir-se motivada e responsável para defender o interesse da segurança coletiva no seu bairro, de tal forma

que, ao ver alguém ou alguma coisa que lhe cause estranheza, deve ser chamada, o quanto antes, a Polícia Comunitária do 14º CIOPS, pelo telefone daquela base. Solicitando assim uma averiguação policial, onde a identidade do solicitante sempre será preservada;

- **Pais e responsáveis** – os mesmos devem cuidar de seus dependentes, conduzindo-os para uma boa formação intelectual e moral, afastando-os do perigo, controlando suas saídas de casa etc. São extremamente importantes, pois auxiliam o trato do policial comunitário com as crianças, inserindo nestas um sentimento de responsabilidade com a comunidade em que vivem.

- **Líderes Comunitários** – esses líderes, na maioria das vezes, participantes dos Conselhos Comunitários de Segurança, capacitados por especialistas em segurança comunitária, orientam os seus liderados, defendem as melhorias convenientes para o interesse da segurança coletiva, tais como: iluminação pública, a limpeza de lotes baldios, o fechamento de esgotos, emprego para todos os adultos de sua comunidade, escola de qualidade e em tempo integral, ensino profissionalizante. Realizam por tanto, o elo entre a comunidade, a polícia e os demais serviços públicos.

- **Polícia** – visita, orienta, patrulha, monitora e atende ocorrências policiais ou não. É a ferramenta da qual dispõe a comunidade para promover a segurança pública. O policial comunitário é formado com a certeza de que deve prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, ou seja, à comunidade.

A polícia comunitária atua ainda ministrando um curso, PROERD – Programa de Resistência às Drogas e à Violência – tal curso, que é ministrado por um policial comunitário, visa orientar os alunos da 4ª série do ensino fundamental quanto aos males que o uso de entorpecentes e a violência podem gerar na comunidade em que vivem.

Durante a implantação do projeto da Polícia Comunitária no 14º CIOPS, surgiram diversas dificuldades na aplicação da filosofia e da doutrina de policiamento comunitário, quais sejam, a quebra de conceitos tendenciosos, arraigados em parte do efetivo, em especial pelo tradicionalismo que afastava a polícia do cidadão e pela maneira de trabalhar que, no transcorrer dos tempos, não era modificada. Os policiais eram altamente reativos, ou seja, chegavam após o acontecimento dos fatos delituosos, e não proativos, atuando na prevenção dos delitos. Tinham também dificuldades no relacionamento com a comunidade e esta com aqueles.

Outra dificuldade notada foi a de chamar a comunidade a participar desse novo modelo de segurança comunitária, no qual a participação de todos é o cerne de seu funcionamento.

Para vencer estes obstáculos, ou seja, quebrar os paradigmas e solucionar os problemas citados anteriormente e para a efetiva execução e consolidação do projeto de Polícia Comunitária no 14º CIOPS, foi adotada a seguinte metodologia de trabalho:

- **Definição do território** – delimitação de conjunto de bairros por viatura, como território de sua responsabilidade (o 14º CIOPS tem 5 grupos de bairros). A guarnição que recebe determinado território, deve conhecer a sua geografia para que, conhecendo melhor, atue melhor, obtendo assim maior vantagem quando do enfrentamento aos agressores da sociedade. Esse grupo de bairros não muda a sua constituição. É sempre o mesmo território por viatura, com o mesmo número de celular e os mesmos policiais comunitários. Nestes grupos de bairros, foi distribuído o efetivo da Polícia Comunitária de tal forma que cada grupo de bairros recebesse oito policiais militares, duas viaturas carros e quatro viaturas motocicletas que atuam tão somente no grupo de bairros para o qual foram destinados, executando o seu serviço de patrulhamento ostensivo preventivo e, simultaneamente, efetuando visitas comunitárias à população residente no território de sua responsabilidade.

Quadro 1 - DESDOBRAMENTO DA 3ª COMPANHIA EM GRUPOS DE BAIROS

| GRUPOS DE BAIROS | BAIROS |
|------------------|---|
| A 6 Bairros | Dom Fernando I Dom Fernando II Jardim Conquista Jardim Aroeiras Vila Concórdia Vila Matilde |
| B 4 Bairros | Mar Del Plata Grande Retiro Vila Pedroso Expansão da Vila Pedroso |
| C 6 Bairros | Santo Hilário Jardim Lajeado Jardim do Ipê Conjunto Caiçara Residencial Palmares Residencial Havai |
| D 7 Bairros | Residencial Senador Paranhos Jardim Maria Helena Tupinambá dos Reis Jardim Abaporu Parque das Amendoeiras I Parque das Amendoeiras II Sonho Dourado |
| E 4 Bairros | Belo Horizonte Residencial São Leopoldo Recanto das Minas Gerais Recantinho |

Fonte: 14º CIOPS

- **Policiais Específicos** – são empregados sempre os mesmos policiais comunitários no mesmo grupo de bairros para que este crie vínculos com a população, conheça melhor os seus problemas e, possa atuar de modo continuado na solução e prevenção dos mesmos. A guarnição da Polícia Militar recebe um grupo de bairros para sua responsabilidade e atuará sempre nesse grupo de bairros. Dessa maneira a comunidade do local, com o passar do tempo, criará laços de confiança com aquele policial, não temendo assim, denunciar qualquer ato que atente contra a segurança pública e o bem-estar social;

- **Visitas Comunitárias** – são as visitas em que os policiais escolhem, aleatoriamente, uma residência, comércio, escola, igreja para apresentar-se, conhecer e orientar o cidadão quanto às normas que eles devem observar no serviço de policiamento comunitário. Estas visitas visam manter um primeiro contato com o cidadão, apresentando ao mesmo o projeto de polícia comunitária que está funcionando naquela região, distribuindo materiais gráficos com conteúdos de dicas de segurança, prevenção as drogas, conceituações sobre o modelo de Polícia Comunitária (conforme modelos no anexo I) para que, com essas orientações, o cidadão passe a ser um parceiro da polícia comunitária, funcionando como um multiplicador da doutrina. Outro fator de fundamental importância, é que estas visitas comunitárias servem como forma de saber qual a opinião que a comunidade tem sobre os serviços prestados pelos policiais comunitários.

- **Visitas Solidárias** – visita do policial do setor ao morador vítima de crime, normalmente é realizada por um investigador da Polícia Civil, objetivando a coleta de dados ainda não revelados sobre o crime ou seu autor e orientar o cidadão sobre as medidas preventivas convenientes ou, em caso de conflitos familiares, realizar as mediações necessárias ou encaminhamento ao 14º CIOPS, onde funciona uma central de mediação familiar. Serve também para coleta de dados para posterior reflexão e conseqüente melhoramento da atuação do policiamento comunitário;

- **Patrulhamento** - ocorre constantemente, 24 horas por dia, com a mesma intensidade do policiamento convencional, onde os policiais estão atentos às movimentações da comunidade, utilizando-se para isso das regras contidas em um manual de procedimentos operacionais padrão que a Secretaria da Segurança Pública do Estado de Goiás adotou, visando minimizar os erros e aumentar a qualidade do serviços prestados;

- **Mobilização da comunidade**: ordinariamente é realizada uma vez por mês, na sede do 14º CIOPS ou em locais determinados pelas lideranças comunitárias (Igrejas, escolas, salões comunitários etc), reunião na qual a

comunidade e as lideranças dos 27 bairros, como presidentes de associações de moradores, membros dos Conselhos Comunitários de Segurança e membros das instituições de segurança do 14º CIOPS, apresentam aos responsáveis pela Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militar os problemas ocorridos no transcorrer do período e, em conjunto, priorizam soluções através de embasamento em mapas estatísticos de cada bairro que são repassados aos integrantes da comunidade.

- **Integração dos órgãos de segurança:** como uma das medidas mais inovadoras do projeto, sempre após as reuniões, os responsáveis pelas instituições de segurança, em cima dos dados coletados, informações e sugestões repassadas pela comunidade, se juntam no intuito de refletirem sobre a atuação do policiamento comunitário, a fim de otimizarem os serviços prestados e melhorarem ainda mais os trabalhos que serão realizados.

- **Capacitação de pessoas para trabalharem na polícia comunitária:** constantemente são realizadas palestras e cursos, a fim de habilitar policiais, membros da comunidade ao trabalho de polícia comunitária. Sabendo que a sociedade opera segundo modelos, esta medida visa diminuir a dificuldade de transposição de um modelo tradicional ao modelo de participação comunitária.

VII – CRONOGRAMA DE AÇÃO

As ações inovadoras executadas para implantação do Policiamento Comunitário, dentro do 14º CIOPS, iniciaram-se bem antes de sua efetiva execução onde as autoridades envolvidas buscaram conhecimentos e experiências bem sucedidas em outras regiões, montando-se assim uma equipe, definida através de uma portaria expedida pelo secretário da segurança pública (anexo I), exclusivamente voltadas para a elaboração de um plano de metas a serem atingidas, dentro do contexto da doutrina do citado policiamento.

A experiência exitosa de implantação da Polícia Comunitária na região leste de Goiânia, vai propiciar a sua expansão na capital goiana e, num futuro próximo, nos demais municípios de Goiás, especialmente naqueles com elevados índices de criminalidade, como é o caso da região noroeste da capital e de um município que faz parte da região metropolitana, Aparecida de Goiânia.

6. 2º Colocado: Estado de São Paulo

**SECRETÁRIA DE ESTADO DOS NEGÓCIOS DA SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
COMANDO DE POLICIAMENTO DA CAPITAL
TRIGÉSIMO SÉTIMO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR
METROPOLITANO
4ª COMPANHIA/PM**

IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO REALIZADO NA BASE COMUNITÁRIA DE SEGURANÇA DO JARDIM RANIERI

APRESENTAÇÃO

UNDAÇÃO DA BASE COMUNITÁRIA DE SEGURANÇA DO JARDIM RANIERI: a Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri foi inaugurada em 01 de Fevereiro de 1999, na Avenida do M'Boi Mirim, Nº 5780, em virtude do pedido da comunidade, que através do Fórum em Defesa da Vida solicitou a implantação de Bases de Segurança Comunitária para atender a população dos bairros pertencentes à região. A Polícia Militar conjuntamente com o Fórum em Defesa da Vida realizaram o treinamento de todo o efetivo, dando aos Policiais Militares Comunitários a oportunidade de conhecerem a comunidade em que trabalham e terem como matéria do curso, entre outras, Relações Humanas e Direitos Humanos, ministrados por docentes da própria comunidade. Com esse entrosamento inicial o efetivo da Base Comunitária de Segurança Jardim Ranieri tem desenvolvido seu trabalho de acordo com as necessidades e anseios da comunidade, sempre buscando as soluções dos problemas relacionados à Segurança Pública e problemas sociais que possam ter desdobramentos e interferirem nas questões de Segurança Pública, visando a melhoria da qualidade de vida da população da região, a queda dos índices criminais, o resgate e elevação da auto-estima e da cidadania dos jovens. Hoje, o efetivo empenhado no Policiamento Comunitário realizado pela Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri.

DESCRIÇÃO DA REGIÃO: A região coberta pela Base Comunitária de

Segurança do Jardim Ranieri está situada no extremo periférico da Região Sul da Cidade de São Paulo, (ANEXO 2), atende a uma população de aproximadamente 20.014 (vinte mil e catorze) pessoas, densidade demográfica de 8005,6 habitantes por km², cobrindo uma área física de aproximadamente 2,5 (dois e meio) km² (ANEXO 3). Caracteriza-se por ser uma região de população de classe baixa, com crescimento desordenado, havendo grande exclusão social, sendo carente nas áreas de saúde, educação, saneamento básico (com esgotos a céu aberto e ligações clandestinas de água), transporte coletivo, iluminação (com ligações clandestinas nas residências – gatos) e pavimentação pública, áreas de lazer, etc.

As residências são em sua maioria casebres de alvenaria e sem acabamento nas paredes. Todos estes fatores de degradação física do ambiente, bem como as carências sociais de todos os tipos, inclusive ausência de políticas públicas para a diminuição das carências, provocam a sensação de impunidade e criam condições propícias à criminalidade, trazendo à comunidade a “banalização da violência e da vida”.

RESUMO: Diante do panorama acima exposto, foram desenvolvidas diversas ações, desde 1999, que serão descritas a seguir, resultado do esforço conjunto entre a Corporação, a Comunidade e Órgãos Públicos, para minimizar as carências e a falta de infra-estrutura, para conscientizar da importância da participação de todas as partes envolvidas, e adotar ações que culminassem na redução dos índices criminais, principalmente nos crimes contra a vida, homicídios e homicídios múltiplos (chacinas), pela atuação de grupos de extermínio, que faziam da região, uma das mais violentas e inseguras da Cidade de São Paulo.

JUSTIFICATIVA

O Projeto de Policiamento Comunitário realizado na Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri proporciona que as necessidades sociais, culturais e de segurança sejam priorizadas de acordo com as aspirações da população, mobilizando as forças comunitárias e públicas da região para a consecução destes objetivos, melhorando a qualidade de vida local.

OBJETO

Este Projeto tem por finalidade a mobilização da comunidade na Região do Jardim Ranieri, conscientizando esse público da sua parcela de responsabilidade para a resolução dos problemas relacionados à segurança pública.

OBJETIVOS

O principal objetivo do Projeto é a queda dos índices criminais através da mobilização dos órgãos públicos para envolver todas as partes na problemática a fim de alcançar a solução. principalmente dos crimes dolosos contra a vida (homicídios e homicídios múltiplos), que tiravam o sossego da população local, tornado a região uma das mais violentas da Cidade de São Paulo. Os objetivos secundários são a melhoria da qualidade de vida da população, melhoria da imagem da Corporação na região, aumento da confiança e credibilidade no trabalho policial, a Inclusão social e elevação da auto estima como conseqüências da revitalização do ambiente hostil.

METODOLOGIA

Com o início das atividades e após a instalação efetiva da Base Comunitária de Segurança, as primeiras ações foram para afastar da população o estigma opressor da Polícia Militar, estabelecer um melhor canal de comunicação e troca de informações, além de aproximação para mudança da imagem. Para tanto reuniões comunitárias foram e são realizadas, participação da Corporação em eventos sociais, culturais e comemorativos, além de elaborar planejamento e realização de Operações Policiais, baseadas em queixas da comunidade, e efetiva resolução do problema de segurança que a afligia, adquirindo-se assim, a credibilidade, confiança e respeito pelo trabalho sério desenvolvido, e, por outro lado fazendo com que o Policial Militar se comprometesse com o trabalho realizado.

Algumas das Ações desenvolvidas pela Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri, para atingir os objetivos acima descritos serão elencadas a seguir:

COMEMORAÇÃO DO “DIA DAS CRIANÇAS”

Anualmente, na semana comemorativa do “Dia das Crianças”, são programados várias atividades na própria edificação da Base Comunitária de Segurança do “Jardim Ranieri”, visando a participação e integração das crianças num trabalho social, principalmente pela falta de opções de lazer, bem como falta dos meios dos pais em fornecer ao menos uma lembrança simbólica daquela data. Conta com a parceria de comerciantes, entidades filantrópicas, Universidade UNASP, que se desdobram para fornecer às crianças momentos de alegria. As atividades desenvolvidas são: brincadeiras (piscinas de bolinhas, pintura de rosto com personagens, cama elástica, escorregador inflável etc), distribuição de lanches, distribuição de kits com brinquedos, guloseimas e outras.

COMEMORAÇÃO DO NATAL

Anualmente, devido às festividades do Natal, são também programadas várias atividades, envolvendo as crianças e adolescentes, contando com os mesmos parceiros do Dia das Crianças, havendo ainda distribuição de brinquedos e guloseimas e cestas básicas para as famílias carentes. Na oportunidade as crianças recebem a visita do “Papai Noel”.

JORNADAS DA CIDADANIA

Os Policiais da Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri participam ativamente das Jornadas da Cidadania, ações sociais desenvolvidas pelos policiais da Base Comunitária que consistem em mobilizar a comunidade e outros órgãos públicos, proporcionando à regiões de exclusão social um ou alguns dias de mutirão para dar atendimento dos mais variados à população carente. Ainda com a ajuda da comunidade são revitalizadas algumas áreas depredadas ou mal conservadas, são realizadas palestras sobre cidadania, sobre prevenção de doenças e outros assuntos que após levantamento prévio, mostram-se de interesse da população, proporcionando o atendimento de necessidades, melhora da auto estima e melhoria das condições do ambiente, aproximando os Policiais da População local, estabelecendo um vínculo de confiança entre as partes.

- Confecção de Carteira de Identidade;
- Confecção de Carteira de Trabalho e 2ª Via de Certidões;
- Orientações jurídicas;
- Corte de cabelos;
- Atividades de recreação para crianças e adolescentes – cama elástica.

Os parceiros da Jornada são:

- Centro de Integração da Cidadania – através do Serviço de Identificação e Posto de Atendimento ao Trabalhador;
- Universidade UNASP – fornecimento da cama elástica e de alunos do Curso de Educação Física;
- Escola Reviver Capão – fornecimento de materiais e cabeleireiros para os corte de cabelos.

A última Jornada da Cidadania ocorreu em 29Mar05, na Escola Estadual “Porfírio da Paz”, no Bairro Parque Novo Santo Amaro, área da Base Comunitária de Segurança do “Jardim Ranieri”, onde foram atendidas 565 (quinhentos e sessenta e cinco) pessoas.

CAMPANHA DE VACINAÇÃO INFANTIL

Em 11Jun05, dia da Campanha Nacional de Multivacinação Contra a Poliomielite, foi instalado na Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri, por ser um local de fácil acesso e de já ser uma referência à toda comunidade, um Posto de Vacinação, com funcionários da Unidade Básica de Saúde do “Jardim Paranapanema”, onde foram vacinadas 563 (quinhentas e sessenta e três) crianças, totalizando 25,7% da meta de vacinação da referida UBS (Vide ANEXO 6).

PROJETO “ACARAI”

Projeto desenvolvido no Colégio Estadual “Porfírio da Paz” e Associação de Moradores do Parque Novo Santo Amaro. Trata-se de um curso de percussão musical com crianças e jovens carentes da região, sendo um serviço civil voluntário. Realizado no período de 01/06/2001 à 01/08/2001, com um grupo de 25 pessoas. Tinha como objetivo desenvolver nos alunos, através da música (percussão), a criatividade e a noção de ritmo, e proporcionar à comunidade uma nova forma de lazer, cultura e diversão.

Os instrumentos de percussão utilizados pelos alunos foram criados pelos mesmos, através de utensílios encontrados em suas residências e em casas de ferros velhos.

PROJETO “JOVEM CIDADÃO”

É um projeto de política pública, patrocinado pelo Governo Federal, Governo Estadual e algumas entidades de outros países, tais como Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos, Índia, Dinamarca e Holanda (Vide ANEXO 7 e ANEXO 8).

Realizado no período de 01/10/2000 à 10/01/2001. Com duração de quatro meses, e público alvo de jovens na faixa etária entre 18 e 21 anos, com um grupo de 30 pessoas.

Vantagens:Recebimento de bolsa auxílio, no valor de R\$ 65,00 (sessenta e cinco) reais mensais, vale transporte, seguro contra acidentes, uniforme, material escolar e alimentação gratuitos; e

Possibilidade de o jovem ser encaminhado para trabalhar em algumas empresas.

Desenvolvimento do Projeto:

Aulas de segunda à sexta-feira:

- Período Matutino (das 08:00 às 12:00 horas) – aula de informática, conhecimentos básicos sobre Windows, Word e Excel; e

- Período Vespertino (das 14:00 às 18:00 horas) – aulas de Direitos Humanos, Direito da Cidadania e Capacitação Gerencial Básica.

Aulas aos sábados - foram desenvolvidas atividades externas à sala de aula, para melhoria e auxílio à comunidade, entre elas destacam-se:

- distribuição de 15.000 (quinze mil) folhetos e revistas da Eletropaulo, com orientações para prevenção aos acidentes provocados pela corrente elétrica;

- limpeza de córregos, com conscientização das pessoas para que não joguem lixos e entulhos em vias públicas; e

- conscientização dos jovens sobre a importância da doação de sangue, sendo que os alunos incluídos no curso fizeram doação de sangue ao Hospital Albert Einstein em 09 de dezembro de 2000.

Observações Finais:

Este projeto foi desenvolvido para beneficiar os jovens que residem em regiões carentes da cidade de São Paulo e que não possuem a oportunidade de emprego;

5Dos 30 (trinta) jovens que participaram desse projeto, atualmente 22 (vinte e dois) estão trabalhando, com o devido registro em carteira profissional.

GOV (“GRUPO ORGANIZADO DE VALORIZAÇÃO DA VIDA, PRESTÍGIO À CIDADANIA E COMBATE À CRIMINALIDADE NA ZONA SUL DE SÃO PAULO”)

Em Janeiro de 2005, foi criado o GOV, a partir da Comissão Regional de Polícia Comunitária, envolvendo órgãos públicos e a comunidade, cujos principais parceiros são:

- Polícia Militar do Estado de São Paulo (1º BPM/M e 37º BPM/M);

- Poder Judiciário (Juízes do Fórum de Santo Amaro);

- Ministério Público (Promotores da Vara do Júri do Fórum de Santo Amaro);

- Sabesp;

- Subprefeituras (do Campo Limpo e do M’Boi Mirim);

- Instituto São Paulo Contra a Violência;

- Sociedade Amigos de Bairros;

- Instituto Sou da Paz;
- Polícia Civil (DHPP e 6ª Seccional de Polícia);
- Centro de Integração da Cidadania “SUL” e “Feitiço da Vila”.

Após as reuniões preliminares, foi escolhida a região do bairro Parque Novo Santo Amaro para a implantação de um Projeto Piloto, por ser uma região carente de recursos (de saúde, educação, saneamento básico, transporte coletivo, iluminação e pavimentação pública, áreas de lazer, etc), de crescimento desordenado e área de grande exclusão social, acarretando um alto percentual de crimes praticados contra a vida, advindo da banalização da violência e da vida.

O objetivo do GOV é integrar todas as forças que atuam na região, através de projetos que visam principalmente propiciar melhora da “QUALIDADE DE VIDA”, como também a diminuição da incidência criminal, principalmente nos delitos contra a vida, como também atuação nos vários fatores da região que indiretamente concorrem para o cometimento de tais delitos, sendo eles:

Operação Bares – com o objetivo de que os bares da região sejam fechados às 22:00 horas, cumprindo a Lei Municipal Nº 12879 de 1999, além de que foi detectado através de pesquisa das ocorrências de homicídio, que os locais mais freqüentes da ocorrência de tais delitos era no interior ou proximidades de bares.

Desenvolvimento da Operação:

1. Cadastramento de todos os bares da região, regularizados ou não, constando-se o endereço, proprietário e horário de funcionamento;
2. Convite para que todos os proprietários dos bares comparecessem para uma palestra com os integrantes do GOV, para serem orientados à respeito das Leis vigentes, sobre os estudos realizados sobre os delitos de homicídio, sobre o risco deles próprios serem vítimas desse delito, tentando-se a conscientização dos mesmos para o problema;
3. Criação do “Pacto em Defesa da Vida e da Paz”, onde os proprietários se comprometiam a fechar seus estabelecimentos às 22:00 hs, recebendo um cartaz sobre o pacto para ser afixado nos estabelecimentos (ANEXO 5);
4. Rondas em todos os bares, relacionando aqueles que estivessem abertos após às 22:00 hs, orientando e tentando conscientizar os proprietários novamente, bem como colhendo informações sobre eventuais denúncias de criminosos.

5. Ofício à Promotoria de Justiça do Fórum de Santo Amaro, para requisição de providências administrativas quanto ao funcionamento irregular dos bares, pela Subprefeitura.

Resultados: foram cadastrados 77 (setenta e sete) bares, sendo que 75 (setenta e cinco) deles naturalmente e conscientemente fecham suas portas às 22:00 hs.

Urbanização – esse projeto visa à urbanização do bairro, visto que a degradação da região propicia condições para a banalização da violência e da vida; nesse projeto os parceiros são a Subprefeitura, em atividades de pavimentação, iluminação pública, fiscalização e tomada das providências administrativas quanto aos bares irregulares e que não cumprem o “Pacto em Defesa da Vida e da Paz” e regularização dos terrenos, cuja maior parte são invadidos, criando condições legais para instalação de energia elétrica e ligação de água e esgoto pela; a SABESP, para a instalação de água e esgoto regularizados nas casas, bem como canalização e alargamento da tubulação de esgoto a céu aberto, bem como orientações à comunidade sobre os problemas causados por lixo acumulado nos esgotos, gasto excessivo de água e outras campanhas educativas; a PM para a observação diária dos logradouros, informando aos órgãos sobre a prioridade dos locais para os serviços serem executados. Neste projeto a SABESP já aumentou a tubulação de esgotos da via principal em 200 (duzentos) metros, bem como fez a limpeza de córregos, o que irá beneficiar a comunidade, principalmente no período de chuvas, impedindo as enchentes.

Diminuição da evasão escolar – a região, por ser muito carente, propicia que as crianças e adolescentes sejam lançadas ao mercado de trabalho muito cedo, para ajudar financeiramente suas famílias, bem como a falta de atrativos na Escola, leva os mesmos a abandonarem seus estudos, ficando muitas vezes na ociosidade, com o risco de serem cooptados por marginais para os mais diversos fins de criminalidade, portanto esse projeto visa a propiciar atrativos na Escola, através de atividades extra-curriculares (aulas de música, PROERD, JCC, participação em jornadas da cidadania, formação de times de futebol, aulas de computação e outros), bem como conscientizar os pais para que não retirem e incentivem seus filhos a estudar, tendo como parceiros as Diretoras de Escolas, os Policiais Militares em palestras do PROERD, JCC e sobre Cidadania, o Ministério Público em palestras e orientações às Diretoras de Escolas e aos pais, sobre os deveres dos mesmos perante a lei. Nesse projeto já foram realizadas 12 (doze) palestras sobre cidadania, com a participação de aproximadamente 500 (quinhentos) alunos de escolas, bem como a comunidade foi atendida pelo PROERD (Pro-

grama de Resistência as Drogas e à Violência – realizado com crianças de 4ª e 6ª séries do ensino fundamental).

Ampla divulgação e desmistificação do “Disque Denúncia” – foi detectado pelo GOV, que apesar de maciça divulgação do serviço “Disque Denúncia” na mídia, “outdoor’s” e adesivos em ônibus, a comunidade ainda sente receio em denunciar crimes e criminosos, por receio de que em algum momento seja identificado pelo denunciado, principalmente na região em questão, em que as pessoas de bem convivem lado-a-lado com marginais. Para dirimir dúvidas da comunidade foi planejada uma Palestra sobre o “Disque Denúncia”, pelos próprios Diretores do serviço, Sr PEDRO PAULO TALIN – Coordenador do “Disque Denúncia” (Administrador, Mestre em Administração de Recursos Humanos, empresário do Ramo de Telecomunicações Avançada e Serviços, tendo atuado como Superintendente do Grupo Morita, Bolsa de Valores de SP, BM&F, Telesp e Embratel. Membro da Comissão de Polícia Comunitária da PMESP, membro do Conselho Municipal de Álcool e Drogas) e pelo Sr JOSÉ ROBERTO BELLINTANI – Superintendente do ISPCV (Bacharel em Engenharia e Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie, Certificado em Administração de Organizações não Governamentais pelo FGV. Atividades: Superintendente do ISPCV, Conselheiro do ConPAZ - Conselho Parlamentar pela Cultura de Paz da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, Conselheiro do COMUDA - Conselho Municipal de Álcool e Drogas, Vice-Presidente da Sub-Comissão de Avaliação e Estruturação da Comissão Estadual de Polícia Comunitária), ambos pertencentes ao Instituto São Paulo Contra a Violência, no dia 08Jun05, na Universidade “UNASP”, sendo convidados para a palestra Diretoras de Escolas, Associação de Moradores de Bairros, Jornais de Bairros, Rádios Comunitárias, Membros do CONSEG, Associações de cunho social e toda a comunidade, de modo que os assuntos tratados, pela presença de entidades representativas, fossem divulgados ao maior número de pessoas da área, comparecendo ao evento aproximadamente 300 (trezentas) pessoas.

Observações: há outros 08 (oito) projetos que são:

Combate ao Narcotráfico;

Combate aos jogos ilegais (vídeo-pôquer, fliperamas, caça-níqueis, jogo-do-bicho e etc);

Esforço dirigido para prisão de homicidas contumazes;

Projetos Culturais e Esportivos com jovens da Localidade;

Programa de Saúde Preventiva Global – Saneamento de terrenos, limpeza de bueiros, campanha de vacinação, etc;

Projeto de iluminação do ambiente;

Campanha anti álcool e anti drogas;

Operação Perímetro Escolar – Ampliação de Programas como Jovens Construindo a Cidadania, Programas Escola / Família e Criança na Escola, abertura de mais creches e escolas;

Estes projetos serão implantados de modo gradativo, procurando-se a conscientização da comunidade para cada um deles, não se passando ao próximo enquanto um deles não estiver totalmente consolidado.

MATERIALIZAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO POLICIAL DA BASE COMUNITÁRIA DE SEGURANÇA DO JARDIM RANIERI PREMIADO NO “II PRÊMIO POLÍCIA CIDADÃ”.

Em 05Jun05, o Sd PM ADOLFO DE MOURA LORA, integrante e fundador da Base Comunitária de Segurança do “Jardim Ranieri” foi um dos 05 (cinco) premiados no II Prêmio Polícia Cidadã, num concurso que envolveu mais de 300 (trezentos) projetos inscritos, patrocinado pelo Instituto “Sou da Paz”, que visa premiar Policiais que superam desafios materiais e financeiros, lidando com o desconhecido, com a violência, utilizando a criatividade para bem realizar o seu trabalho, juntamente à comunidade, que através de boas práticas policiais, solucionam um problema de segurança pública de modo eficaz, sempre respeitando a lei. O trabalho premiado teve o tema “Rede Comunitária: Um Alicerce Para a Prevenção da Violência”.

VISITA DE UNIVERSITÁRIOS DO CURSO DE DIREITO DA UNIVERSIDADE DE INDIANA (EUA) JUNTAMENTE COM DIRETORES DO INSTITUTO “SOU DA PAZ”.

Em Jun05, os Policiais Militares da Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri receberam uma delegação de 08 (oito) estudantes de Direito da Universidade de Indiana (EUA) que realizam um estudo sobre violência, para conhecerem a área, bem como verificar os métodos que foram utilizados para a diminuição da violência, principalmente nos delitos contra a vida (homicídios dolosos). Na oportunidade esteve presente o Presidente do Instituto “Sou da Paz”, Sr Denis Mizne.

INCLUSÃO DA BASE COMUNITÁRIA DE SEGURANÇA DO JARDIM RANIERI NO PROJETO PILOTO DO ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA BRASIL / JAPÃO.

De acordo com o convênio de cooperação técnica Brasil/Japão, firmado entre a Polícia Militar do Estado de São Paulo e o Governo Japonês, com o objetivo de aprimorar o trabalho de Policiamento Comunitário realizado nas Bases Comunitárias de Segurança, já que aquele país tem experiência de aproximadamente 140 anos no assunto, a Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri foi escolhida, juntamente com outras 07 (sete) Bases Comunitárias da Cidade de São Paulo que se destacam por apresentarem projetos comunitários de relevância e que trouxeram resultados positivos com relação aos índices criminais. Atualmente este Projeto está em pleno andamento, com a presença de um especialista da Polícia Nacional do Japão, até janeiro de 2008. Ainda foi constituída uma Comissão de Trabalho, que envolve além de Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo, Policial Japonês e Civis da JICA (Japan International Cooperation Agency) responsável pela sistematização desta iniciativa. (Vide reportagem em ANEXO 4 publicada no Jornal da Tarde, de 12 de junho de 2005).

PRINCIPAIS PARCEIROS NO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO IGREJA CATÓLICA

As Paróquias da região, sempre integradas com a comunidade e num esforço conjunto com os Policiais da Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri desenvolvem um trabalho de reintegração de pessoas excluídas à sociedade, oferecendo cursos profissionalizantes e locais para encaminhamento dos jovens e adolescentes, entre eles destacamos:

- a. UCAD – Unidade Comunitária Contra Álcool e Drogas – entidade que desenvolve trabalhos de prevenção e reabilitação de jovens e adolescentes dependentes de álcool e outros entorpecentes;
- b. Casa de Sofia – Entidade que presta assistência social e jurídica a mulheres vítimas de violência;
- c. Curso de computação – tem como objetivo a qualificação dos jovens da região na área da Informática, facilitando o seu ingresso no mercado de trabalho;
- d. Curso de Culinária (confeitaria) – capacita os jovens a desenvolverem a “arte da panificação”, sendo que toda a produção deste trabalho é revertida para a comunidade carente da região;

e. Curso de Artes Plásticas (Grafitegem) – tem como objetivo o aprimoramento de dotes artísticos, buscando a conscientização e a profissionalização de adolescentes antes “pichadores”;

IGREJA NOSSA SENHORA DA PAZ

Esta Paróquia particularmente mantém uma creche com aproximadamente 200 (duzentas) crianças de 0 a 6 anos de idade, oferecendo alimentação e cuidados médicos, proporcionando tranquilidade e segurança para os pais ou responsáveis. A creche trabalha junto com a Base e é beneficiada com os programas de lazer e entretenimento oferecidos.

ÓRGÃOS ESTADUAIS E MUNICIPAIS

Delegacia Regional de Ensino do Campo Limpo – incentiva através da direção das escolas da região à participação estudantil nos projetos desenvolvidos pela BCS do “Jardim Ranieri”, solicita Policiais Comunitários para ministrarem palestras sobre diversos temas, entre eles: Segurança no Trânsito, Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência e Orientação Profissional. Fornece, quando solicitadas, vagas nas escolas para os Policiais, familiares dos mesmos e crianças carentes por eles assistidas.

Administração Regional do Campo Limpo e do M’Boi Mirim - sempre apoiaram o trabalho comunitário implantado no Jardim Ranieri, atendendo as solicitações mais urgentes em especial no setor de limpeza e iluminação pública.

Unidades Básicas de Saúde – UBS Jardim Paranapanema e UBS Parque Novo Santo Amaro - desenvolvem um relacionamento estreito com os Policiais Comunitários na implantação de programas assistenciais de saúde, destacando-se o Programa Médico da Família e o Programa Agente Comunitário de Saúde. Priorizam o atendimento emergencial de pessoas com enfermidades graves encaminhadas pelos policiais, inclusive redirecionando quando necessário para tratamento especializado.

Ministério Público – apoio a todas as atividades comunitárias, através dos Promotores de Justiça da Vara do Júri do Fórum de Santo Amaro, com participação no GOV.

Poder Judiciário – apoio às atividades comunitárias, através de Juízes do Fórum de Santo Amaro, com participação ativa no GOV.

SABESP – desenvolvem a instalação, manutenção e modificações necessárias da rede de esgotos e de água.

Escola Estadual Professor Pastor Cícero Canuto de Lima.
Escola Estadual José Porfírio da Paz.
Escola Estadual Parque Novo Santo Amaro.
Escola Municipal de Educação Fundamental Antônio Estanislau Amaral.
Creche Abílio César – Creche Conveniada.
Unidade Básica de Saúde Pq Novo sto Amaro.

OUTROS

Associação dos Moradores de Bairro do Parque Novo Santo Amaro.
Instituto Castelo de Educação.

Clube da Turma M'Boi Mirim: Pertence ao Projeto Criança Esperança e possui uma série de benefícios para crianças carentes, como inclusão digital, assistência médica e outros. Para o qual a Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri encaminha as crianças da região.

RESULTADOS E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

A implementação de todas as ações e projetos citados desde a inauguração da Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri tiveram o objetivo de atender às demandas e necessidades emergentes na comunidade, que em sendo solucionadas trariam melhor qualidade de vida e conseqüentemente, redução da violência. Com o passar dos anos estas ações foram moduladas e modificadas para melhor adequarem-se à realidade, problemas existiram desde o princípio quando o assunto era estreitar os laços com a comunidade devido a resistências da própria comunidade e do público interno, pois a nova sistemática de relacionamento proposta necessitava de uma profunda mudança de comportamento e quebra de paradigmas, entre eles:

- mudança da visão (ou imagem) que a comunidade tinha da Polícia Militar, passando de “medo da polícia” para “confiança na polícia”;
- mudança profunda na formação e instrução diária aos Policiais Militares, incluindo-se no currículo de todos os cursos de formação a matéria Direitos Humanos;
- desconfiança da comunidade e dos próprios Policiais Militares de que o Policiamento Comunitário seria apenas “algo passageiro” ou “apenas marketing”;
- mudança do conceito de “policial caçador” para “policial solucionador de problemas”;

- mudança de “policiamento reativo” para “policiamento inteligente”, através da utilização da informação e estatística informatizadas para localização dos locais mais críticos;

- descrédito de muitas pessoas, pois “nesse lugar não há o que ser feito” ou “não adianta fazer nada”, e

- falta de comprometimento.

Estas barreiras foram sendo transpostas com o passar dos anos e o Policiamento Comunitário passou a ser desenvolvido com maior naturalidade, aflorando nas partes envolvidas espírito criativo e de compromisso social para a melhoria da qualidade de vida e do ambiente.

Tal mudança de comportamento refletiu-se no momento que vivemos hoje, quando conseguimos unir forças vivas da comunidade e órgãos governamentais e não governamentais que muito podem realizar para melhorar as questões de Segurança Pública.

O GOV (Grupo Organizado de Valorização da Vida, Prestígio à Cidadania e Combate à Criminalidade na Zona Sul de São Paulo) é a materialização deste esforço, potencializando as possibilidades de resultados concretos, pois a cada reunião vem crescendo, naturalmente, pois outras entidades sérias se juntam com os mesmos objetivos, tal é a sua abertura, transparência, unidade de propósitos e disposição para o bem.

É neste projeto que investimos hoje, com toda a força, expectativa e ideal para a obtenção das metas propostas.

Neste sentido, já estamos colhendo resultados positivos de queda de índices criminais na região atendida pela Base Comunitária de Segurança do Jardim Ranieri. Abaixo é apresentado um gráfico e os números de alguns delitos que sofreram significativa queda quando comparamos o período do ano corrente (apenas o primeiro semestre), com o mesmo período dos anos anteriores:

Outro resultado concreto do trabalho realizado encontra-se no número de alguns tipos de ocorrências atendidas, que demonstram a atuação da polícia, antes do cometimento de delitos (a prevenção). A melhora destes índices é reflexo da conscientização da comunidade, sobre a sua parcela de responsabilidade nas questões de segurança, seja utilizando o Disque Denúncia, seja participando dos diversos projetos e eventos. Abaixo serão elencados alguns números (comparativo entre o período do 1º semestre de 2004 e o mesmo período de 2005), que comprovam esse fato:

- Armas apreendidas: aumento de 27,39%;

- Ocorrências de Tráfico de drogas, nas quais as drogas foram tiradas de circulação, não atingindo seu mercado: aumento de 125%;

- Presos em flagrante delito por estes crimes: aumento de 64,51%.

Note-se que esses delitos estão intimamente ligados ao cometimento de Homicídios Dolosos.

Devido aos resultados obtidos, observa-se claramente que estamos no caminho certo, e que não há como voltar atrás, pelo envolvimento maciço da comunidade e porque está comprovada a eficácia do projeto, com certeza, as ações continuarão a ser desenvolvidas, surgindo, naturalmente, novas parcerias e delas novas idéias, já sem os problemas iniciais, que com certeza foram os mais críticos.

O presente trabalho destina-se a todos aqueles que acreditaram desde o início dos projetos, Policiais Militares, Comunidade, outros Órgãos Públicos, Organizações não Governamentais, Religiosos, Educadores, e outros, verdadeiros abnegados, que deram sua contribuição e não mediram e nunca vão medir esforços para a realização de todos os objetivos propostos, buscando uma melhor “QUALIDADE DE VIDA”, e também àqueles que não acreditaram, pois sem eles não haveria o incentivo do desafio, nem o sabor da vitória conquistada, sendo o subscritor, mero coadjuvante.

GILBERTO TARDOCHI DA SILVA

Cap PM – Comandante da 4ª Cia do 37º BPM/M

7. 3º Colocado: Estado de Rondônia

POLÍCIA MILITAR DE RONDÔNIA

PROJETO TEIXEIRÃO: CONSTRUINDO A CIDADANIA - POR UMA COMUNIDADE MAIS SEGURA E MENOS VIOLENTA

**CACOAL
2003/2005**

1 – DELIMITAÇÃO DO OBJETO

A morosidade e inabilidade do Poder Público de forma geral, em relação à solução dos múltiplos problemas sociais, quase sempre impedem a eficiên-

cia na prestação dos serviços. Os efeitos desta “ineficiência” são sentidos com maior intensidade nas comunidades mais carentes da população.

A demora da ação pode tornar o resultado inócuo pela perda do objeto ou por danos irreversíveis nos direitos fundamentais destas comunidades. Mas, para se minimizar estes efeitos deletérios e de certa forma preencher as lacunas deixadas pelo Poder Público, é possível criar alguns institutos objetivando, com a participação ativa das comunidades locais e de toda sociedade, atender aos seus clamores justificados. A Polícia Comunitária é um destes avanços institucionais brasileiros que vêm tutelar mais eficientemente direitos que não podem mais esperar pela inespecificidade e lentidão do sistema comum ordinário e que possam por alguma razão perder seus efeitos, validade ou funções se não forem produzidos no momento oportuno.

Existem diversas estratégias consolidadas de se fazer ou pensar Polícia Comunitária, principalmente em países desenvolvidos como Estados Unidos, Canadá, e Inglaterra. Invariavelmente, todas apontam para a necessidade de uma profunda mudança organizacional a ser executada nas organizações policiais, no sentido de abraçar a Polícia Comunitária tanto como uma filosofia, como uma estratégia de se fazer polícia.

Enquanto filosofia, a Polícia comunitária demanda uma mudança de foco no trabalho policial, voltado, agora, para a inclusão substantiva da comunidade nas questões afetas á manutenção da ordem pública. As demandas, a participação e o conhecimento da comunidade adquirem papel fundamental na consolidação da estratégia policial.

Enquanto estratégia, a policia comunitária exige uma mudança radical na maneira tradicional de se fazer polícia, relocando o uso dos meios e dos recursos humanos disponíveis para a atividade policial.

O comando local seguindo a orientação estadual de desenvolver atividades administrativas, operacionais e sociais por intermédio de seus comandados, de forma a obter o apoio da sociedade em geral, e de comunidades específicas objetivando consolidar a implementação da filosofia de Polícia Comunitária no Estado e no município de Cacoal em específico, resolveu implementar esta filosofia.

Reconhecendo desta forma o potencial que a comunidade pode oferecer às organizações responsáveis pela segurança pública na resolução de problemas que afetam diretamente a vida de ambos: comunidade e polícia. Esta contribuição varia desde a identificação de problemas até o planejamento de

uma ação para combater e solucionar os problemas de segurança pública, em seu sentido mais amplo.

As ações constantes neste Projeto estão alinhadas com as do plano Estadual de segurança pública, que propõe um modelo de atuação integrado com a comunidade, cujo objetivo é aperfeiçoar o sistema de segurança, dotando-o de meios capazes de reprimir e restringir o crime, dando um enfoque especial à prevenção e, conseqüentemente, redução da criminalidade, da impunidade e melhoria da qualidade de vida.

Para a implantação deste trabalho foi concebido um conjunto de programas administrativos e operacionais; além de diretrizes, seleção, treinamento, qualificação e disseminação da filosofia de policiamento comunitária no âmbito interno da polícia e também na comunidade, o que contribuiu para que se aperfeiçoasse o emprego do policiamento, e desta forma ajudando para que a cidade de Cacoal torne-se modelo para o Estado de Rondônia.

Com base em informações estatísticas das ocorrências no município, o bairro escolhido como célula piloto em Cacoal foi o bairro Teixeira (anexo I). Motivaram também a escolha deste bairro; além do fato de ser detentor do maior índice de ocorrências; os seguintes pontos: Baixo poder aquisitivo de sua população, a sua urbanização mais antiga em relação aos outros bairros, a questão logística; a sua localização geográfica estratégica (anexo I) com limites geográficos naturais (rio piarara); que facilita e permite irradiar para os bairros circunvizinhos à filosofia implantada possibilitando a expansão do projeto para outras comunidades abrangendo assim populações de maior heterogeneidade econômica e social.

Desta forma o teixeirão foi escolhido como núcleo central e célula primária para a implantação do policiamento comunitário e da filosofia de policiamento Comunitário, para em ato contínuo estender o projeto para os bairros do Incra, Village do Sol I e II, Jardim Saúde, Eldorado, Floresta e Santo Antônio, cujo conjunto será denominado de Setor I do Policiamento Comunitário da cidade de Cacoal (anexo I).

2 – OBJETIVOS

2.1 – OBJETIVOS GERAIS:

- Consolidar a Polícia Comunitária como filosofia e estratégia organizacional nas unidades policiais militares, conforme política pública de governo, política de comando e normas institucionais da Polícia Militar; expandindo a filosofia e os princípios de Polícia Comunitária para todos os segmentos e atividades da Corporação, estimulando a participação na comunidade.

de e o aprimoramento do conhecimento profissional do policial militar, motivando-o a atuar dentro dos preceitos do policiamento comunitário;

- **Promover a interação e integração dos Órgãos Públicos de Segurança com as comunidades, estimulando a integração e a parceria com os diversos segmentos sociais no âmbito estadual, regional e municipal, objetivando a melhoria da qualidade do serviço prestado, o desenvolvimento de ações que oportunizem aos comunitários, o exercício pleno da cidadania no diagnóstico, análise e soluções de problemas de Segurança, com diminuição da incidência criminal, na busca de melhor qualidade de vida, em nosso município.**

- Viabilizar o envolvimento da Comunidade com objetivos organizacionais claros e compartilhados que faz parte da filosofia de polícia comunitária, onde cada segmento estará fomentando o trabalho em equipe, na qual, a conjunção de esforços possa ser fundamental para o êxito organizacional, satisfazendo a população nos aspectos de segurança, salubridade e tranqüilidade pública.

- **Integrar a comunidade às várias instâncias governamentais e não governamentais sensibilizando os moradores do bairro no sentido de resgatar valores morais e sociais para a convivência harmoniosa buscando a melhoria da qualidade de vida local e melhora da sensação de segurança, priorizando áreas carentes e de altos índices de criminalidade, de forma a desenvolver o policiamento comunitário com a participação da comunidade.**

2.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

2.2.1 - Em relação aos Bairros abrangidos:

A -Ações imediatas e conjunturais:

- Apresentar a essência da filosofia da Polícia comunitária;
- **Mostrar ao cidadão comum a importância de sua participação, bem como propiciar para que ele identifique os problemas locais;**
- Auxiliar na criação dos Conselhos Comunitários de segurança e promover debates sobre o Regulamento e Formação destes com o propósito de tornar-se decisivo em suas atitudes;
- Possibilitar a criação de mecanismos para tornar a comunidade mais participativa na luta contra a violência e a criminalidade;
- **Sensibilizar a comunidade para que saiba buscar soluções criativas para os problemas do seu bairro;**

- Criar mecanismos de motivação pelos envolvidos na busca de resultados, que podem auxiliar na diminuição da incidência criminal;

- **Motivar a participação comunitária almejando uma intensa integração social para que todos participem na melhoria da qualidade de vida;**

- **Identificar as lideranças naturais para que elas potencializem e dê continuidade à proposta;**

- Disseminar o conhecimento entre as lideranças locais de normas, leis e regras sociais;

- Propiciar meios para buscar respostas efetivas da comunidade;

- Criar parcerias para a implantação de Bases Comunitárias de Segurança;

- Prevenir a violência e a criminalidade nos bairros através de eventos culturais e sociais:

- Propiciando alternativas de trabalho, cultura e lazer;

- Oferecendo esportes diversificados também no período noturno;

- Oferecendo aulas de dança e teatro aos finais de semana;

- Elaborando e confeccionando panfletos, folderes e outros, periodicamente, com a finalidade de divulgar o trabalho desenvolvido;

- Coordenando e acompanhando programas de prevenção à saúde;

- Destacando o papel da família e da escola;

- Melhorando a qualificação profissional do trabalhador;

- Utilizando a infra-estrutura existente em escolas, igrejas e clubes para atividades;

- Gerar cultura de rejeição às drogas:

- Ministrando palestras voltadas ao Programa Proerd à Comunidade;

- Desenvolvendo campanhas educativas de prevenção ao uso de drogas, cidadania, prevenção de crimes;

- Promovendo programas preventivos de segurança e prevenção, em especial no caso das drogas nas escolas e comunidades carentes e avaliar estes por meio indicadores precisos;

- Integrar a comunidade:

- Buscando parcerias locais e vizinhas para a execução de atividades;

- Buscando interação com outras escolas e comunidades vizinhas.

B - Resultados mediatos objetivados:

- Promoção da cidadania;
- Aumento da sensação de segurança;
- Diminuição da criminalidade;
- Diminuição da violência;
- Melhoraria a qualidade de vida da população.
- Melhoria da satisfação da população com o atendimento policial nas localidades com policiamento comunitário;

2.2.2 - Em relação às instituições envolvidas:

• Promover a participação da Sociedade organizada nas questões de Polícia Comunitária, de forma a despertar o especial valor a ser dado ao cidadão e ao policial militar;

• **Envolver o poder político local (prefeitos, vereadores, deputados e representantes de partidos políticos, de forma indistinta e imparcial) mostrando os problemas locais; buscando um maior envolvimento das autoridades locais nas questões de segurança pública; no estabelecimento de metas e prioridades bem como no apoio ao encaminhamento de soluções;**

• **Buscar soluções para os fatores deflagradores do crime nas áreas de: educação, saúde, habitação, saneamento básico, transporte, segurança pública, justiça e cidadania;**

• Incentivar a participação de Universidades;

• Estabelecer cooperação com entidades religiosas para tornarem-se parceiras nas atividades;

• Suscitar o engajamento dos outros serviços públicos de instituições comunitárias de apoio na solução de problemas que estejam afetando a qualidade de vida dos moradores dos bairros;

• Promover a Gestão participativa com o comprometimento de todos os envolvidos, incentivando a busca da melhoria da produtividade e a qualidade na prestação dos serviços;

• **Envolver os representantes dos serviços públicos, nas suas respectivas esferas de responsabilidade no programa;**

• **Envolver a iniciativa privada nas suas diversas atividades motivando uma participação entre o poder público e o econômico do bairro;**

2.2.3 - Em relação á corporação policial militar:

- Despertar o interesse nos integrantes das polícias em atuar em parceria com a comunidade;
- Apoiar; incentivar e intensificar a formação e a capacitação da filosofia de Polícia Comunitária;
- Instrumentalizar o policial para entender as vantagens, os problemas e a metodologia de polícia comunitária, para aplicá-las junto à comunidade;
- Criar mecanismos para o estudo na área de Polícia Comunitária em nível de bairros;
- Coordenar e acompanhar os índices estatísticos de violência nas áreas que possuem unidades de Polícia Comunitária, assim como diagnosticar, mensalmente, se estes índices diminuíram;
- Propiciar ao profissional da área de segurança do cidadão o conhecimento sobre as questões teóricas e empíricas relacionadas à estratégia de polícia comunitária aplicá-las junto à comunidade de Cacoal;
- Buscar obter a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados pelo policiamento comunitário, por meio de indicadores precisos, apontando os níveis de satisfação e a excelência dos serviços prestados pelo policiamento comunitário;
- Buscar a queda da incidência criminal nas áreas onde for implantado o policiamento comunitário;
- Distinguir Polícia Comunitária e Policiamento Comunitário;
- Promover o comprometimento de todo policial militar com a Polícia Comunitária;
- Identificar os pontos fracos e as dificuldades da implantação da Polícia Comunitária, tabulando-os, identificando as causas, estabelecendo escala de prioridades para a redução de dessas dificuldades, desenvolvendo linhas específicas e estabelecendo-se escalas de prioridades para a redução destes pontos fracos.
- Criar cartilhas e manuais de orientação aos PMs para informação e conscientização;
- Conscientizar a importância do ético e moral do Policial Comunitário na relação com a comunidade local.

3 – JUSTIFICATIVA

As soluções para a os problemas de segurança pública por vezes não estão vinculadas apenas ao emprego da força policial ostensiva, pois a utilização desta nem sempre é feita com a moderação, presteza necessária e no tempo ideal. Para evitar que a segurança pública seja um obstáculo para a realização do progresso econômico ou cause danos irreversíveis aos direitos fundamentais e a prática da cidadania é necessário sempre buscar soluções alternativas e interativas que possam convergir com a ação policial superando este grave obstáculo ao exercício pleno dos direitos do cidadão.

Nós vivemos a violência e a criminalidade como um grande desafio a ser enfrentado por todos os seguimentos da sociedade. Existe um elo de corrente econômica, sócio-educacional que está rompido e entendemos que este elo é representado, sobretudo pela desestruturação familiar e sócio-econômica que vive nosso País. Estes fatos forcem os elaboradores de políticas, à busca de novas alternativas viáveis para enfrentar o problema. O aumento da violência e do descaso tem colocado dramaticamente em questão a necessidade de se introduzir inovações nessa área, buscando maneiras alternativas e eficientes de redução e controle da mesma.

Contudo, muitas vezes o assunto é abordado de forma demagoga, tentando minimizar a violência e criminalidade como sendo um fato comum na sociedade sem uma reflexão maior de suas conseqüências em relação à cidadania, e deixando propositalmente de assumir que a principal causa da violência é a situação de miserabilidade em que vive hoje a grande maioria dos brasileiros.

Por essa razão há uma urgente necessidade de integração entre a polícia e a comunidade com o propósito de detectar os problemas que vem prejudicando a população para em seguida, apontar soluções para diminuir a diversidade de crimes e violência praticados. São diversos os meios de comunicação que abordam os vários fatores que determinam a violência, enfocando a sua evolução no cenário social. Trata-se de uma polêmica, que suscita uma complexa discussão e reflexão a respeito da natureza do conhecimento e suas relações de ideologia, sobre os conceitos de formação cidadã (social, econômica e cultural). Neste panorama é patente à importância da propagação das formações de Conselhos Comunitários de Segurança. Conceito atualmente em pleno desenvolvimento e formação, não só no estado de Rondônia como nos demais estados do Brasil.

Portanto, justifica-se o interesse neste projeto por ser um assunto que esta modificando a forma de relacionamento entre polícia e comunidade, abordando uma luta constante e paradoxal da polícia pelo amparo e proteção aos

direitos comunitários com a utilização por vezes da força contra indivíduos que também fazem parte desta comunidade. Para implantá-lo de forma pioneira, foi necessário que a escolha recaísse, dentro do preceituado na doutrina, sobre uma comunidade que sofria acima da média, as mazelas da falta de infra-estrutura e um aumento significativo da criminalidade.

Nos últimos anos, assim como em outras cidades do país, Cacoal experimentou um grande crescimento da criminalidade. Este aumento colocou esta temática no centro da agenda de ações do 4º BPM/Cacoal. O Bairro Teixeira, como citado anteriormente possuía os piores índices de segurança pública. Esta comunidade se caracterizava por ter grande vulnerabilidade social. Possui em sua maioria uma população de baixa renda, pelo fato de seus moradores terem tempo de residência média mais alta que os moradores dos bairros circunvizinhos. Destaca-se também o fato de ser habitada por um grande número de famílias com fragmentação estrutural e diversidade religiosa, pela ausência de um comércio local forte e de opções de lazer, pela ausência de empresas e trabalho culminando no deslocamento constante de pessoas para outras áreas, bem como por demonstrar uma alta taxa de desemprego e um grande número de adolescentes ociosos. Em um certo período o bairro era estigmatizado como sendo reduto e centro irradiador de gangues juvenis, e um dos principais responsáveis pela elevação da violência, criminalidade e tráfico de drogas na cidade. A despeito destes pontos negativos a comunidade possuía também diversos indicativos positivos para a implantação da polícia comunitária, tais como: a sua localização geográfica estratégica com limites geográficos naturais (rio piarara), um grande número de entidades localizadas no mesmo (igrejas, colégios, guarda mirim, Cernic, lojas de serviços etc...), líderes engajados e com vontade de participarem, e grande número de policiais militares residentes no local.

Desta forma, como citamos anteriormente, a comunidade do teixeirão foi escolhida como protótipo do projeto para a implantação do policiamento comunitário e da filosofia de policiamento Comunitário em Cacoal, para posteriormente estendermos o projeto para os bairros do Incra, Village do Sol I e II, Jardim Saúde, Eldorado e Floresta, cujo conjunto será denominado de Setor I do Policiamento Comunitário da cidade de Cacoal.

Diante de tudo isso, estamos dispostos a abraçar a causa do problema acima mencionado, usando a cautela e buscando usar a sabedoria em busca de solução das situações difíceis encontradas nos bairros conforme os dados estatísticos apresentados e procurando sempre o dialogo amigo, saudável e uma boa convivência com o povo, mostrando principalmente o respeito com todos através de nossas atitudes no alcance de transmitir o melhor para a comunidade.

4 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

As atividades a serem desenvolvidas para a implementação da proposta estão distribuídas conforme tabela em seguida, sendo que * estes prazos poderão sofrer alterações e que **outras ações podem ser implementadas. O tempo previsto para implantação do projeto é de 03 (três) anos, podendo chegar a 05 (cinco) anos, se incluirmos neste tempo, a criação e ativação dos quatro setores de policiamento comunitário planejados para serem implantados em Cacoal, com base neste projeto piloto (Setor I, II, III e IV).

| PERÍODO/ DATA* | ATIVIDADE | LOCAL/ PÚBLICO |
|-------------------------------------|---|------------------------|
| Mês de Fevereiro a Abril 2003 | Planejamento (criação do projeto) | Batalhão |
| | Escolha de um bairro para desenvolvimento do projeto-piloto | |
| | Criação de unidade interna responsável para ser referência para a implantação do Projeto objetivando o acompanhamento e a avaliação constante do programa | |
| | Adoção de medidas para a seleção dos policiais comunitários conforme preceituado em normas internas | |
| | Expansão da filosofia e os princípios de Polícia Comunitária para todos os segmentos e atividades do Batalhão | |
| | Treinamento para policiais militares atuarem em Bases Comunitárias de Segurança – BCS | |
| 14 de Abril a 19 de Maio de 2003 | Coleta de dados na comunidade (características sócio-econômicas, geográficas e ambientais) | Teixeirão |
| | Análise de perfis para o Policial Comunitário | Batalhão |
| 19 á 23 de Maio de 2003 | Identificação de grupos relevantes no bairro e no município, que sejam possíveis parceiros | Teixeirão |
| | Identificação de lideranças na comunidade | |
| 23 a 30 de Maio de 2003 | Ciclo de palestras sobre polícia comunitária para a comunidade | Bairros |
| | Ciclo de palestras internas para policiais militares | Batalhão |
| Mês junho 2003 | Contato com os moradores dos bairros | Bairros e Teixeirão |
| | Contato com as lideranças locais | |
| | Divulgação de material sobre Polícia Comunitária | |
| | Apresentação de propostas de trabalho junto à comunidade | |

| PERÍODO/ DATA* | ATIVIDADE | LOCAL/ PÚBLICO |
|---------------------------------|--|---------------------------|
| Mês junho 2003 | Análise dos dados coletados | Teixeirão e Batalhão |
| | Identificação dos principais problemas do Bairro | |
| | Priorização de problemas do bairro | |
| | Formação de um grupo inicial para funcionar como uma comissão de assessoramento a polícia militar local, constituído por policiais e pelos moradores da comunidade que demonstrarem maior interesse em solucionar os problemas da comunidade. | |
| Mês julho 2003 | Aquisição/alocação de equipamentos | Teixeirão |
| | Implantação com ativação da célula piloto de policiamento comunitário no bairro teixeirão | |
| Mês de agosto a outubro de 2003 | Identificação dos órgãos e pessoas efetivamente envolvidos | Bairros |
| | Registro e análise das dificuldades encontradas na célula piloto | Batalhão |
| | Registro dos problemas e dificuldades maiores para o exercício dos direitos e garantias individuais da comunidade | Bairros |
| | Criação de medidas para quebrar barreiras que desmotivem a participação da comunidade, enfatizando e destacando a importância do envolvimento e comprometimento social nas questões de segurança; | Bairros |
| Mês de Novembro 2003 | Implantação e ativação do setor I de policiamento comunitário | Teixeirão |
| | Criação do conselho de segurança dos bairros Teixeira, Vilage I e II, Floresta, Jardim saúde, Incra, Eldorado e Santo Antonio. | Bairros |
| Mês de Dezembro de 2003 | Fixação de Metas de interesse a comunidade | Bairros |
| | Elaboração de uma estratégia de atuação e implantação para cumprimento das metas | Bairros |
| Anos de 2004, 2005 e 2006** | Controle de qualidade, desenvolvimento contínuo, atualização e implementação dos ajustes necessários para efetivação com base nas análises e avaliações e expansão para outros bairros com a criação de outros setores de Polícia Comunitária. | Bairros e Batalhão |

5 – METODOLOGIA

Para consecução do projeto tela, foram necessárias comparações de posições de doutrinadores frente ao tema, e ainda, pesquisas, estudos bibliográficos, trocas de experiências, questionários, entrevistas, palestras e recolhimento de sugestões. Cada etapa e cada dado, uma vez avaliado e aprovados sustentarão e o rumo que norteará o planejado. Serão observados constantemente dados estatísticos e procedimentos dos integrantes envolvidos pelas ações.

Quanto à parte científica e o método preponderante a ser utilizado, acreditamos ser o analítico – dedutivo, uma vez que tomaremos todos casos particulares como indução para trabalhar os demais. Utilizaremos também a dialética que irá permitir sínteses e antíteses, permitindo assim debatermos os assuntos com a comunidade e colaboradores de forma ampla e sob vários ângulos.

Pela complexidade das ações fica difícil classificar quais os métodos serão utilizados especificamente no desenvolvimento do projeto, pois aparentemente métodos de raciocínio (indutivo e o dedutivo), método comparativo, funcionalista, e outros, sempre se misturam. Mas de forma alguma deixamos de utilizar o princípio democrático, pois sempre tomamos como referencial o fenômeno da cidadania como um todo, e tentamos relacionar todos os fatores sociais, econômicos e culturais que a determinam.

Portanto a metodologia de implantação do projeto consiste em várias fases diversas. Começando com identificação dos problemas, a seleção de prioridades e a definição de responsabilidades, onde nesta etapa, o bairro Teixeira foi selecionado como objeto de ação não apenas pelo elevado número de ocorrências, mas também pelas vantagens que aquela localidade representava para a atuação dos grupos implicados no projeto. Posteriormente, foi realizada análise, consistindo na compreensão mais profunda do problema, dissecando as ocorrências dos delitos, sua distribuição espacial, temporal suas possíveis causas e soluções. Na fase de retorno ou de ação policial-comunitária foi selecionada uma possível solução, esboçado um plano de ação estratégico e realizada sua implementação. Finalmente na fase de avaliação através da análise de dados procuramos criar critérios objetivos para mensurarmos a abrangência, o funcionamento e a efetividade do projeto.

6 – DESENVOLVIMENTO

Após o planejamento e seguindo o cronograma de implantação, foi feito, dentro de critérios técnicos e pelas razões anteriormente expostas a escolha

do bairro Teixeiraão para desenvolvimento do projeto-piloto. Foi estabelecida a criação de unidade interna responsável para coordenar a implantação do Projeto objetivando o acompanhamento e a avaliação constante do programa. Inicialmente foi destacada uma sala do batalhão onde já se encontrava em funcionamento o PROERD (Programa de Educação e Resistência às Drogas) e a Capelania da unidade, ambos voltados para atividades sociais. Foram designados 01 Oficial (Cap Lisboa), 01 Sgt (Sgt Leite) e 01 PM (PM Elizabeth) que já haviam participado do planejamento, para o acompanhamento da implementação das ações. Para a seleção dos policiais comunitários foram inicialmente identificados todos os policiais moradores no bairro, dentre estes se buscou trabalhar apenas com os voluntários. Foi aplicado um questionário aos policiais comunitários, seguido de entrevista e análise da ficha individual. Durante este processo inúmeras instruções, palestras e reuniões internas foram realizadas. Profissionais habilitados (anexo II) participaram desta expansão interna da filosofia e dos princípios de polícia Comunitária de forma a alcançar e sensibilizar todos os segmentos da polícia militar no município. Estabelecido o perfil do policial comunitário, foram escolhidos os de melhor perfil técnico e que estavam dispostos a colaborar, demonstrando atitudes pró-ativas, e vontade para atuar no bairro Teixeiraão e adjacências. Estes grupos específicos receberam ainda, um treinamento para atuarem em Bases Comunitárias de Segurança fixas e móveis.

Tomadas estas medidas qualificatórias, foi realizada uma coleta de dados na comunidade visando o levantamento mais confiável das características sócio-econômicas, geográficas e ambientais. Esta coleta foi realizada através da aplicação de um questionário. Vale ressaltar que houve um grande interesse e mobilização por parte da comunidade, que de pronto incorporou a idéia. Para analisar os resultados obtidos e confrontá-los com a realidade visível e com as estatísticas e informações existentes em diversos órgãos públicos foi buscado o apoio da comunidade. Para isto foi dado início à identificação de grupos relevantes e de lideranças na comunidade, além de outros parceiros potenciais. Os grupos relevantes identificados possuíam ações locais ou atuavam no âmbito municipal. Já para identificação das lideranças locais o processo foi mais complexo. Diversos cidadãos compareceram a muitas reuniões de bairro, mas nem todos demonstraram serem líderes comunitários positivos. Foi preciso identificar as pessoas que estavam dispostas a iniciar o processo. A maioria dos que se envolveram na idéia da POLÍCIA COMUNITÁRIA estavam motivados por uma grande vontade de melhorar as condições gerais do bairro e da comunidade. Foram escolhidos aqueles que refletiam as atitudes, os valores desejados e as metas do bairro, por serem em tese,

propagadores e agregadores das idéias, e por melhor saberem como estimular e perpetuar o apoio dos cidadãos. Os selecionados possuíam, dentro da doutrina preconizada, várias das qualidades a seguir: Uma capacidade de participar pessoalmente da iniciativa, sendo de preferência um morador da comunidade; inclinação para a ação de resolução de problemas, ao invés da retórica; habilidade de identificação com as pessoas envolvidas e ainda ser capaz de inovar, inspirar ação e estimular a participação continuada e geral dos cidadãos encorajando respostas de todos os segmentos da comunidade.

Na identificação de grupos relevantes foram levantados os seguintes:

ACOBATE (Associação Comunitária do Bairro Teixeiraão), Corpo docente e direção das Escolas Aurélio Buarque de Holanda, Josino Brito, Luiz Lenzi, Frei Caneca e Paulo Freire; Guarda Mirim, Igrejas evangélicas (07) com destaque para Assembléia de Deus, Batista e Pentecostal, Igreja Católica (02 comunidades importantes com diversos trabalhos sociais), CERNIC (Centro de reabilitação neurológica de Cacoal), Alcoólicos Anônimos, Presidente dos Bairros da região (componentes do futuro setor I comunitário), Prefeitura municipal de Cacoal, Governo do estado de Rondônia, Câmara Municipal de Cacoal, UNESCO (Faculdade – União das Escolas Superiores de Cacoal), SEBRAE, Fórum Local, Senai (Centro de Formação), Grupo de capoeira do bairro, Programa PETI municipal (programa de erradicação do trabalho infantil), empresariado local.

Como principais lideranças destacaram-se:

Professora Marluce (diretora da escola Aurélio), Sr. Alcides Galdino dos Santos (Pres. Do Bairro Teixeiraão), Sr. Jonas (Pres. Do Bairro Village do Sol I), Sr. Antonio nogueira dos reis (Pres. Do Bairro Jardim Saúde), Sr. Helio Pereira Fonseca (Pres. Do Bairro Santo Antonio), Sr. Edivaldo paez de Lima (Pres. Do Bairro Incra), Sr. Adão Lautério Carvalho (Pres. Do Bairro Floresta), Chiquinho da Funai (Vereador), Sueli Aragão (Prefeita), Uri (Secretaria Ação social), Sgt. Veloso, Sr. Dino (charqueada Riomar), Sgt Leite (Guarda Mirim), Sr. Marquinhos da Draga, Dr. Carlos Negreiro (Juiz de Direito), Dr. Everson Pini (Promotor), Prof. Willy, CB Sandro, Dona Rosa, Prof Leila, Dona Helena, Srª Andréia e a família Olsen.

Foram feitas anotações de todos os endereços e telefones para contato e agendamento de visitas. Nestas visitas era explicado mais detalhadamente o objetivo do projeto e era convidados á todos para participarem mais ativamente de sua implantação e comparecerem às nossas reuniões. Com o apoio das lideranças um novo ciclo de palestras foi iniciado, agora com os policiais militares e membros da comunidade participando em conjunto. Os locais uti-

lizados foram os colégios do bairro (Aurélio Buarque de Holanda, inicialmente e os outros em seguida), os salões comunitários das igrejas e a sala de instrução do batalhão. Nestas reuniões eram divulgados materiais sobre políticas Comunitárias, apresentadas propostas de trabalho junto à comunidade.

Juntamente com as lideranças foi realizada uma análise das informações obtidas onde se estabeleceu o perfil da população e da região em estudo. Os principais resultados sobre o perfil obtido foram:

As populações de alguns bairros possuíam baixo poder aquisitivo com muitas pessoas vivendo sem condições dignas de moradia, só na região do teixeirão residiam mais de 10 mil habitantes. Os problemas destes bairros mais pobres estavam sendo transferidos para outros da região, cujo nível de vida e poder aquisitivo eram extremamente maiores; Havia um grande desemprego; uma falta de área de recreação e lazer e de centros culturais. Havia uma invasão da área ribeirinha (de preservação permanente), as margens do rio Piarara, com uma ocupação desordenada do solo e degradação (lançamento de lixo e esgotos domésticos) e assoreamento do leito do rio. Esta situação se agravava na época das chuvas, causando transtornos para todos os envolvidos. Poucas vias davam acesso à região em virtude das pontes serem em locais determinados restringindo as opções da população e facilitando a atuação de marginais. A área verde da região também era bastante reduzida; no local percebe-se a ausência de braços dos órgãos públicos, dificultando o exercício dos direitos e garantias individuais agravada pela pouca representatividade política. Os delitos praticados na região estavam em níveis bem acima da média da cidade, sendo o bairro Teixeira e Village do Sol II os de piores índices. Quem praticava a maioria destes delitos, eram em regra os jovens com tempo ocioso, e pequenos traficantes e viciados. Estes altos índices de ocorrências eram agravados pela falta de efetivo e viaturas com vinculação àquela área específica, para realizar serviços tais como ronda escolar e assementados.

O interessante é que esta análise, já era realizada pelos moradores de maneira empírica. Uma prova disto é que os principais problemas da região, elencados segundo a comunidade, em muito se assemelharam aos já diagnosticados. Foram eles:

Tráfego de entorpecentes. Os moradores acusaram a existência de um grande número de “Bocas de fumo” e reclamaram do declínio da praça central do bairro teixeirão, a qual teria sido invadida pelos “boqueiros” transformando se no que eles denominavam “Praça do Pó”; formação de gangues e presença de indivíduos que perturbam a comunidade; segurança nas escolas precária com perturbação aos alunos e existência de alguns alunos problemáticos na

escola; falta de policiamento de uma forma geral; falta de empregos locais e desemprego; baixa renda; falta de opções de lazer; problemas urbanos como: Falta de luz (iluminação deficiente nas principais vias de acesso ao bairro – nas duas pontes), saneamento, saúde com atendimento precário e enchentes.

Fora realizado então a priorização dos principais problemas do bairro. Para isto houve a indicação de representantes que formaram uma espécie informal de comitê (ou conselho) de implantação dos trabalhos e discutiram estas questões com os policiais do bairro. As seguintes ações foram selecionadas, e tidas a partir de então como meta a serem atingidas:

Resgate da Praça Local (Inibição da formação de gangues);

Ampliação do trabalho dos policiais do PROERD (Redução do uso de drogas);

Apoio para festividades e aumento das opções de lazer, cultura, esportes, etc...;

Aumento da segurança nas escolas (Tornar os colégios mais seguros);

Apoio a Doentes (crianças, jovens, adultos, idosos “3ª idade”);

Aumento do policiamento diário, principalmente no período da Noite;

Criação “urgente” do Conseg e inauguração da base de polícia comunitária (trailer).

Fica claro que nas metas selecionadas, a prioridade recaiu basicamente sobre matérias afins com segurança pública, deixando aquelas questões conjunturais mais complexas, como desemprego, moradia e baixa renda, que dependem muito do panorama político - econômico local e nacional, de fora das prioridades. Esta priorização das necessidades locais talvez também tenha sido influenciada pelo fato de ser a polícia militar a principal parceira no projeto. De imediato se intensificou as campanhas educativas, um veículo modelo Toyota e um trailer (base móvel) vindo da capital foram destacados para o bairro. Além desses veículos, duas motos foram adquiridas pelo Governo do Estado e ficaram as disposições da equipe composta por 08 policiais selecionados destacados exclusivamente para o bairro. A base móvel foi estacionada na praça e através dela, e também seguindo as diretrizes emanadas da coordenação localizada no batalhão, os policiais expandiam suas ações de polícia comunitária.

Com o início de toda esta mobilização no bairro teixeirão, e com a presença constante de policiais trabalhando para a materialização de projeto, já no primeiro mês de trabalho, as ocorrências neste bairro sofreram uma queda de 50%, no mês seguinte esses números caíram ainda mais, indicando uma

redução na ordem de 80% das ocorrências registradas no primeiro trimestre (anexo III). Diante desses números os moradores dos bairros circunvizinhos acionaram o comando da polícia local a fim de acelerarem a inclusão dos mesmos no projeto. Levando em conta estas solicitações o comandante do 4º BPM, Senhor Cel PM Maciel, determinou ao Cap PM Lisboa a aceleração da expansão do projeto conforme o planejado, de forma a se ativar o mais rápido possível o Setor I do Policiamento Comunitário da cidade de Cacoal abrangendo os bairros do Incra, Village do Sol I e II, Jardim Saúde, Eldorado, Floresta e Santo Antônio.

Foram destacados 23 (vinte e três) policiais militares para atuarem neste setor. A centralização das ações se deu no bairro teixeirão. Foi utilizada uma base móvel tipo “trailer” que ficava estacionado na praça central. Porém ocorreu que o código de postura do município não permitia aquela disposição da base móvel, tendo a mesma de ser removida. Houve uma comoção geral e a comunidade se reuniu então com as autoridades instituídas onde ficou acordado que a prefeitura compraria e doaria parte de um terreno localizado entre o Colégio Aurélio e a praça (anexo a esta) para que se construísse uma base comunitária fixa, com recursos públicos. Cabe aqui um parêntese para falar sobre a construção da base. Como a liberação de verbas públicas depende de orçamento prévio e possuem diversas vinculações legais, a obra não progredia. Foi necessária que a população encampasse a mesma que só foi erguida com a árdua ajuda de membros da comunidade, que doaram serviços e a maior parte do material (alguns empresários do bairro), construindo, juntamente com policiais militares e apenados que cumpriam remissão de pena, toda a base, tijolo a tijolo (anexo IV). A sua inauguração definitiva se deu, em virtude das inúmeras dificuldades (principalmente financeiras) apenas em 08 de Abril de 2005.

No mês de novembro de 2003 através de uma eleição direta foi criado o CONSEG (Conselho Comunitário de Segurança do Setor I) tendo como integrantes pessoas de grande representatividade na comunidade e ainda dentro do perfil buscado.

O Conseg junto com os policiais comunitários iniciaram um controle de qualidade (com base nas análises e avaliações) dos passos realizados e planejados, de forma a permitir um desenvolvimento contínuo, com uma possibilidade de atualização e implementação dos ajustes necessários para efetivação do projeto. Após a criação do conselho comunitário de segurança foi dado início, no período que vai de Novembro de 2003 até o final de 2004, de uma série de atividades sociais culturais com os moradores do setor comunitário destacando as seguintes:

Realização de noites de louvor, reunião com os presidentes das associações de moradores, reunião com as comunidades católicas e evangélicas de todo setor, realização do projeto paquera (adolescentes) com musicas e distribuição de brindes, realização da festa em homenagem as mães – com distribuição de presentes para as mães, realização do primeiro torneio da integração com a participação de equipes do setor comunitário onde a taxa de inscrição era uma cesta básica que foram distribuídas às pessoas carentes do setor comunitário, realização do dia da limpeza com a participação dos colégios pertencentes ao setor comunitário, realização do dia do quartel com jogos, brincadeiras, lanches e distribuição de brindes, presença, além da apresentação do canil, participação das atividades desenvolvidas pela guarda mirim, realização do dia na praça com jogos, brincadeiras, e gincana educativa, eventos com apresentações de música, dança e grupos locais, encontro de moradores para atividades comuns e sociais (Domingão da Praça), concurso de poesias, aumento da disponibilidade das áreas para prática desportivas (com utilização mais intensiva das quadras das escolas), palestras sobre variados temas conforme as necessidades locais; debates em Escolas envolvendo o corpo docente, (Participação da comunidade na Escola) e campanhas de prevenção e orientação ao pedestre e ao motorista de educação para o trânsito nas Escolas (Polícia de Trânsito).

Durante esse período o conselho comunitário efetuou a doação de 01 (um) aparelho celular e 02 (dois) capacetes a policia militar para melhor atender as necessidades do serviço. Todo recurso necessário para a implantação do Projeto deveria ser assumido pelas empresas privadas e governantes, por meio de parcerias e convênios, principalmente com a prefeitura municipal. Lembrando que os integrantes do Conselho não são remunerados, e sim voluntários. A aquisição dos materiais para a elaboração de jornais, folder e outros, assim como, as divulgações, seriam patrocinadas por empresas e entidades do município. Mas não houve esta contra partida dos órgãos públicos e muitas dificuldades foram sentidas, incluindo entre estas, até mesmo a falta de manutenção das viaturas e combustível. Um grande problema na aplicação do policiamento comunitário no nosso município é a dificuldade de manter os policiais atendendo apenas o setor comunitário onde residem, não raras vezes, o policiamento é deslocado para outros setores a fim de atender outros chamados, pois o numero de rádios patrulhas é insuficiente para atender a demanda de ocorrências. Outra dificuldade encontrada se refere ao numero de policiais designados para o Setor I, pois devido à extensão territorial e levando em consideração o numero de habitantes, seria necessário um numero 40 % maior de policiais do que o quantitativo que hoje integra o setor comunitário.

Isto faria que as ações deste policiamento fossem intensificadas. Também ficou claro que em relação à aceitação e participação da comunidade, as divergências políticas e a rotatividade nos cargos de liderança, por vezes atrapalham, impedindo um melhor desempenho dos comunitários.

Porém a despeito das dificuldades logísticas, sociais e financeiras, após um ano de aplicação do policiamento comunitário foi realizada uma pesquisa junto à comunidade, a fim de se avaliar o grau de aceitabilidade e confiança no novo modelo de policiamento (anexo V). Os resultados foram bastante expressivos, sendo que 98% responderam que o policiamento comunitário trouxe mais segurança para o seu bairro, 54% estavam satisfeitos e 39 % parcialmente satisfeitos com o seu policial comunitário, acreditamos que este número reflita a crença de alguns, de que só a Polícia é responsável, além de sentimentos de apatia, desesperança e falta de comprometimento. Mas mesmo assim 99% achavam que a experiência devia continuar.

Outro ponto positivo que este debate de idéias levou diversos órgãos a realizarem ações levantadas como necessidades, dentro dos bairros abrangidos no Setor I. Estas ações, mesmo feitas sem a coordenação ou participação direta do Consej/Comunitária tiveram reflexos positivos nas comunidades. Podemos citar como exemplos à atuação da prefeitura no Programa de erradicação do Trabalho Infantil onde foram também ministradas palestras voltadas ao trabalho da polícia comunitária. Houve a ativação de diversas oficinas com cursos técnicos e profissionalizantes dos sistemas SENAC/SENAI/SEBRAE com convênios com a prefeitura e ACIC/CDL. Foi realizada a drenagem do Rio Piarara pela prefeitura e a retirada de aproximadamente 100 (cem) famílias ribeirinhas para o recém criado conjunto habitacional Santo Antônio, além da criação de uma área de proteção ambiental permanente de 30 metros da margem do rio. Houve excelente atuação dos policiais militares do PROERD que formaram no período compreendido entre o 2º Semestre de 2003 até o 1º Semestre de 2005, um total de 945 (novecentos e quarenta e cinco) (alunos), sendo 395 alunos da Escola Paulo Freire, 280 alunos da Escola Aurélio Buarque, 210 alunos da Escola Frei Caneca e 70 da Escola Luiz Lenzi.

Concomitantemente com estas ações diretas, uma participação mais ativa na elaboração dos PPA's (Plano Plurianual do município) foi sentida, sendo que ações estipuladas como metas pela comunidade, foram cobradas para que fossem incluídas no PPA do município, vinculando legalmente o cumprimento das mesmas. No início de 2005 ocorreu uma reunião na Escola Aurélio com a participação de todos os representantes dos bairros do Setor I (cerca de 60 pessoas), juntamente com as autoridades competentes, para votar o PPA, sendo acordado neste, a implantação de Saneamento Básico e

Pavimentação Asfáltica das ruas especificadas pela associação comunitária, além da criação de mais uma creche, melhoria da limpeza e manutenção da praça e criação de um Complexo Poliesportivo no bairro Teixeira. Atitudes como estas, deixa clara a cultura de participação da comunidade que foi criada.

Quanto ao número de ocorrências em 2004 e 2005, um fenômeno paradoxal se registrou, pois ao mesmo tempo em que a população manifestava estar vivendo com uma maior sensação de segurança o número de registros de ocorrências aumentou (anexo VI). Ocorre que a presença constante de policiais militares e a existência física da base de policiamento comunitário estimularam as pessoas a registrarem todo tipo de ocorrência, desde as de maior vulto até as de pouca relevância como discussões de vizinhos, furtos de bagatelas e possíveis perturbações. Por outro lado à marginalidade acaba registrando o “*modus operandis*” dos policiais comunitários e passam atuar nas possíveis “brechas” que possam a vir ocorrer no policiamento.

O próximo passo agora é a criação do Setor II de Policiamento Comunitário, utilizando os mesmos critérios da implantação do Setor I. Já foram realizadas reuniões com os presidentes dos bairros BNH, Mutirão, Vista Alegre, Parque Fortaleza e Princesa Isabel, estando inclusive o local, material e mão de obra já disponibilizada para a construção da base comunitária de policiamento.

É claro que muitas dificuldades ainda virão, porém é necessário que compreendamos que estamos em um caminho sem volta, pois já há no momento uma mobilização social da comunidade atendida (e outras comunidades com expectativas para sua implantação) no sentido que tal projeto não seja abandonado ou negligenciado. A busca por novas soluções para os problemas que se apresentam, deve ser uma constante no programa e isso deve ser feito em parceria com a comunidade, a divisão de responsabilidade é fator preponderante neste programa, não podemos em hipótese alguma depois de iniciado tal projeto, simplesmente abandoná-lo, como já foi feito em épocas passadas, devemos sim, discutir seriamente com a comunidade cobrando a sua participação, pois se abandonarmos essa idéia, é certo que arcaremos com o descrédito e a desconfiança dos colaboradores e conseqüentemente com o recrudescimento dos índices de criminalidade.

DISCIPLINA 07

Polícia Comunitária e Sociedade

Miguel Libório Cavalcante Neto
Ten.Cel. da Polícia Militar do Estado de São Paulo

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

1. OS PROBLEMAS DA SOCIEDADE ATUAL

Não há como conciliar democracia com as sérias injustiças sociais, as formas variadas de exclusão e as violações reiteradas aos direitos humanos.

Fernando Henrique Cardoso

Os últimos anos têm indicado uma profunda desigualdade na distribuição de riquezas, que se agravam com advento das tecnologias avançadas, marginalizando as economias emergentes. O fraco desempenho econômico dos países em desenvolvimento pode ser atribuído, em parte, ao rápido crescimento da população, não acompanhado de um adequado crescimento da renda.

A sociedade, na atualidade, é extremamente organizada e competitiva, e funciona como determinante de comportamentos, impossibilitando o indivíduo social de alterar, sozinho, processos já existentes, o que gera tensões emocionais e conflitos.

Isto tem resultado na fragmentação de idéias e conceitos no mundo atual. O ressurgimento de ódios ideológicos, segregação de migrantes e imigrantes, a separação física e política de uma mesma sociedade, o isolamento desses mesmos indivíduos nas megalópoles, somam-se à impossibilidade do cidadão em atender as suas necessidades básicas, em virtude da complexidade social.

Esta situação de desequilíbrio acentua a crise das relações interpessoais e faz explodir, de todas as formas, o individualismo desesperado que, em suma, contribui para o aumento da violência.

Por outro lado, as elites políticas, que deveriam ser o segmento responsável do encaminhamento das soluções dos problemas sociais, alienam-se cada vez mais das relações humanas de modernidade e princípios democráticos, e tendem a transformar, como um jogo virtual, as necessidades sociais em “interesses nacionais”, provocando o “cansaço democrático”, que leva à desesperança, ao desencanto e à descrença no poder público como um todo.

Assim, a impermeabilidade do Estado atual não oferece condições de se antepor aos interesses individuais de alguns privilegiados. A ditadura do poder econômico e a ausência de decisões concretas e visíveis transformam o cotidiano em algo sombrio e inseguro, totalmente propenso a ações violentas de indivíduos ou grupos sociais que desejam romper os valores estabelecidos por uma sociedade formalmente estabelecida para crescer e desenvolver.

Estes problemas provocam conflitos, tensões, disputas e desvios sociais que acarretam desníveis consideráveis nas diversas camadas sociais (pobreza, má distribuição da renda, desestruturação familiar, etc.). Fatores que desagregam pessoas; aumentam distâncias; destroem a sociedade.

O nível de desigualdade social é enorme. Segundo pesquisas da Universidade de São Paulo (USP), para cada cinco cidadãos paulistanos existe um favelado. Alguns países que possuem estatísticas sobre homicídios, indicam que quanto maior a desigualdade social, maior a violência.

Isto resulta na fragmentação de costumes e valores; ressurgimento de ódios ideológicos; segregação física e moral de migrantes ou pessoas pobres, causando o isolamento desses mesmos indivíduos nos centros urbanos, somados à impossibilidade do cidadão atender as suas necessidades básicas, em virtude da complexidade da cidade grande.

A pobreza por si só não gera violência; mas a desigualdade social, associada aos valores apresentados e à injustiça social, sim. Onde há riqueza e opulência convivendo com a miséria, aumenta o sentimento de privação do indivíduo, levando-o a violência.

Dessa forma, acentuam-se as diferenças sociais e familiares, prejudicando todas as estruturas sociais que contribuem para o estabelecimento da sociedade como um todo, dando a sensação que o caos está muito próximo.

Daí surge o fenômeno da **anomia** social, no contexto brasileiro, que pode ser entendido não apenas como a ausência de processos normativos, mas também na descrença daquilo que regulamenta a vida em comum dos seres sociais. Com isso, torna-se claro ao indivíduo que o que “**é certo**” passa a ser “**questionado ou duvidoso**”; e o que era “**incorreto**”, pode ser considerado “**vantajoso e seguro**”.

ADORNO¹ considera que *anomia é uma condição social em que as normas reguladoras do comportamento das pessoas perdem a validade. Onde prevalece a impunidade, a eficácia das normas está em perigo. As normas parecem não mais existir ou, quando invocadas, resultam sem efeito. Tal processo aponta no sentido da transformação da autoridade legítima (o Estado) em poder arbitrário e cruel.*

Para **DAHRENDORF** *apud* **ADORNO**², *nas sociedades contemporâneas assiste-se ao declínio das sanções. A impunidade torna-se cotidiana.*

¹ ADORNO, Sérgio. Conflitualidade e Violência: Reflexões Sobre a Anomia na Contemporaneidade. Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, SP: v.10, n.01.p.24, 1998.

² Ibid.,Ibid.

Esse processo é particularmente visível em algumas áreas da existência social. Trata-se de áreas onde é mais provável ocorrer a isenção de penalidade por crimes cometidos. São chamados de “áreas de exclusão”, a saber:

a) nas mais diferentes sociedades, uma enorme quantidade de furtos não é sequer registrada. Quando registrada, é baixa a probabilidade de que o caso venha a ser investigado. O mesmo é válido para os casos de evasão fiscal, crime que parece ter instituído uma verdadeira economia paralela e para o qual há sinais indicativos de desistência sistemática de punição. A consequência desse processo é que as pessoas acabam tomando as leis em suas próprias mãos;

b) uma Segunda área afeta a juventude. Constata-se que em todas as cidades modernas os jovens são responsáveis pela grande maioria dos crimes, inclusive os crimes mais violentos. No entanto, o que se observa é a tendência geral para o enfraquecimento, redução ou isenção de sanções aplicáveis aos jovens. Suspeita-se que essa tendência seja em grande parte responsável pela delinqüência juvenil;

c) uma terceira é o reconhecimento, por parte do cidadão comum, de espaços na cidade que devem ser deliberadamente evitados, isto é, o reconhecimento de áreas que se tornaram isentas do processo normal de manutenção da lei e da ordem. A contrapartida desse fato tem resultado no rápido desenvolvimento de sistemas privados de segurança, o que se traduz na quebra do monopólio da violência em mãos dos órgãos e indivíduos autorizados. Se levado ao extremo esse processo conduz necessariamente à anomia parcial;

d) uma Quarta área de exclusão diz respeito à própria falta de direção ou orientação das sanções. Para o sociólogo alemão, quando a extensão das violações às normas se tornarem bastante vastas, sua consequente aplicação se torna difícil, por vezes impossível. Motins de ruas, tumultos, rebeliões, revoltas, insurreições, demonstrações violentas, invasões de edifícios, piquetes agressivos de greve e outras formas de distúrbios civis desafiam o processo de imposição de sanções. Não há como distinguir atos individuais de processo maciço de autênticas revoluções, manifestações coletivas de uma exigência de mudança.

Nesse aspecto, devido à incompetência (ou ausência) das instituições públicas em não saber agir, ou em agir tardiamente, ocorrem duas consequências imediatas em relação ao indivíduo:

a) **Perda da noção de tempo** - ou seja, vive-se só o presente e não se projeta para o futuro;

b) **Desconfiança generalizada** - não acredita nas instituições, procurando defender-se com os recursos que possui ou que adquire de qualquer maneira, a qualquer preço.

Alguns estudos valiosos da violência urbana, no Brasil e em outros países, demonstram que há uma dimensão histórica. O que parece estar faltando para aqueles que analisam a violência de forma sensacionalista, é situá-la numa perspectiva global, examiná-la ao longo dos tempos, fazendo-se comparações do cotidiano com os primórdios das civilizações.

MCNEIL³ escreveu *que a violência sempre foi uma parte importante da vida humana*. Ele estabelece a idéia de que *a violência tem uma história, tanto quanto tem uma geografia e uma sociologia, que assume formas diferentes em períodos diferentes, peculiar a uma época ou a um determinado povo*.

A violência social não é novidade, nem mesmo nas grandes cidades. Pode-se entender que os fatores que geram a violência social estão diretamente relacionados ao ambiente cotidiano e surgem sempre, em maior ou menor grau, quando as diferenças sociais se acentuam ou amenizam.

Somente o Estado perfeitamente constituído e organizado, poderá fazer frente aos aspectos que são os causadores da violência e, assim, agir preventivamente, e não após os fatos consumados, ou seja, nas conseqüências. As crescentes crises sociais urbanas e rurais demonstram em que patamar as coisas se encontram; tenta-se responsabilizar as instituições que têm por obrigação a manutenção da ordem pública e não aquelas que têm por dever de ofício agir na solução dos problemas estruturais do país.

2. OS PROBLEMAS SOCIAIS DA VIOLÊNCIA NA SOCIEDADE MODERNA

A VIOLÊNCIA, COMO JÁ EXPOSTO, PODE SER MANIFESTADA DE DIVERSAS FORMAS. SEGUNDO **SANVITO**⁴: *A FORMA MAIS HEDIONDA DE VIOLÊNCIA É CONTRA A VIDA. TUDO COMEÇA PELO NÚCLEO FAMILIAR, QUE QUANDO É BEM CONSTITUÍDO, É FUNDAMENTAL PARA FORMAR CIDADÃOS ÍNTEGROS E RESPONSÁVEIS. QUANDO DESESTRUTURADOS, DESFEITOS, CONSTRUÍDOS ATRAVÉS DE PATERNIDADE IRRESPONSÁVEL, CONSTITUEM-SE EM UM CALDO DE CULTURA PARALELA QUE FORJAM POTENCIAIS DELINQUENTES E CRIMINO-*

³ MCNEL, Willian H. A Onda Crescente de Violência Urbana. Braudel Papers, São Paulo, n.07, p.01, mai/jun. 1994.

⁴ SANVITO, Wilson Luiz. O Culto a Violência no Mundo Moderno. Jornal da Tarde, SP, 31 jan. 1998. Caderno de Sábado, p.09.

SOS; VERDADEIRAS PESSOAS EXCLUÍDAS, QUE NÃO CONSEGUEM IDENTIFICAR NA SOCIEDADE ONDE VIVEM VALORES MORAIS E SOCIAIS PERTINENTES A SUA REALIDADE.

É inquestionável que a exclusão social contribua para o aumento da violência urbana. Entretanto, afirma **SANVITO** que os políticos, de forma em geral, acusam o desemprego como a causa principal da violência. Com certeza, é um dos fatores, mas não o principal.

SANVITO argumenta que a violência nos bolsões de pobreza depende da falta de escola, áreas de lazer, de moradia e infra-estrutura de órgãos públicos, que, quando não atuam, propiciam o tráfico de drogas, o alcoolismo, desemprego e a desesperança. Assim afirma: *a sociedade prepara o crime, o criminoso o consuma.*

CAMARGO⁵ afirma: *Mais do que regime de governo, a democracia é o equilíbrio conquistado pela própria sociedade, harmonizando interesses contraditórios. A discussão democrática sobre temas de interesse social é indispensável para esse equilíbrio, promovendo necessária sinergia, na qual até as opiniões contrárias se somem na busca do bem comum (...). É dessa forma que devemos discutir a questão da violência urbana, fugindo de posturas maniqueístas, preconceituosas e perigosas ao interesse social (...). Além da ausência de políticas públicas capazes de promover a recuperação dos locais deteriorados das cidades, vê-se também o crescimento urbano desordenado. Enormes contingentes de migrantes aglomeram-se nas periferias das metrópoles, sem emprego ou subempregados, desprovidos de educação, habitação, saúde, higiene básica, transportes eficientes, etc. Tal situação em si, já traz um conteúdo de degradação gerador de violência.*

3. AS CIDADES COMO CENTROS CONVERGENTES DA VIDA COMUNITÁRIA

O homem é um animal político.

A cidade é o lugar de sua história.

ARISTÓTELES

As cidades, com certeza, são os centros de convergências de todos os anseios e desejos sociais de uma sociedade estruturada. Lá, todas as pessoas se dirigem para viver, conviver, sobreviver.

⁵ CAMARGO, Carlos Alberto de. Polícia, Sociedade e Criminalidade. Folha de São Paulo. SP, 20 abr, 1998. p. 02.

Na antigüidade foram os centros de convergências das ciências, artes e cultura das sociedades cosmopolitas que então se formavam (privilégio até então das elites dominantes). Com o decorrer dos tempos, cidades foram ligadas a outras cidades, através de estradas bem-estruturadas (uma das boas heranças deixadas por gregos e romanos) e eram utilizadas habitualmente para atividades militares e comerciais.

As cidades antigas, que antecederam a polis e as cidades-estado, eram pequenas e mantinham tradições do homem do campo. Com o surgimento das grandes civilizações, foram surgindo às cidades com características cosmopolitas, ou seja, aquelas que se constituíam nos grandes centros políticos e comerciais, que exigiam condições mínimas de infra-estrutura e desenvolvimento urbano. Os exemplos mais clássicos são os de Roma e Atenas, que possuíam rede de esgotos, sistema viário, escolas públicas e até policiamento ostensivo na área urbana.

A partir do século XIX **GIDDENS**⁶ dirigiu seu estudo para concluir que: *a população mundial aumentou maciçamente (e continua aumentando), surgindo as grandes cidades devido até o desenvolvimento industrial e cultural da sociedade mundial que passa a ser cosmopolita na essência, escolhendo as cidades como os centros do planeta. Como afirma em seus estudos, existem atualmente no mundo 1.700 cidades com mais de 100 mil habitantes, 250 cidades com mais de 500 mil habitantes e quase duas dezenas de cidades com mais de 10 milhões de habitantes.*

PARK apud GIDDENS⁷, descreveu que *a cidade é uma grande máquina de filtragem e discriminação que, sob formas ainda não inteiramente compreendidas, infalivelmente seleciona da população, como um todo, os indivíduos mais bem preparados para viverem em determinada região e em determinado meio.*

A cidade assim é organizada em “áreas naturais”, mediante processos de competição, invasão e sucessão, comparável ao que ocorre na ecologia biológica (como a vida das abelhas). Tais processos regem a distribuição por zonas de características diferentes das áreas vizinhas. A área central das cidades costuma apresentar uma forte concentração de negócios, estabelecimentos comerciais e diversão. Espalhados em torno do “centro da cidade” existem, provavelmente por decadência, áreas que apresentam grande número de apartamentos ou casas de cômodos a preços reduzidos.

⁶ GIDDENS, Anthony. Sociologia – Uma Breve Porém Crítica. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1997. p.35.

⁷ Op. Cit. p.34.

Mais distante, deverão existir áreas determinadas para a classe operária, com a classe média ocupando subúrbios em pontos marginais mais afastados.

WIRTH apud GIDDENS⁸, faz a discussão a respeito do urbanismo como meio de vida, que pretende identificar três características universais da vida nas cidades: ***tamanho, densidade e heterogeneidade da população. Nas cidades, são muitas as pessoas que vivem muito próximas entre si mas, na maioria das vezes, não se conhecem pessoalmente. Nas cidades, muitos contatos são transitórios e fragmentários e são considerados pelas pessoas envolvidas como instrumental, como um meio para se alcançar determinado fim, e não como relações que valham por si mesmas. O indivíduo é despojado de sua capacidade de expressão espontânea, da disposição espiritual e do sentido de participação originários da vida em uma sociedade integrada. Geram-se aí os conflitos e a competitividade extrema como resultados dessas discrepâncias, ora por necessidade de se integrar à sociedade, ora por estar excluído dela por diversos fatores.***

GULLO⁹, ao analisar GIDDENS, aborda o urbanismo das cidades como modo de vida, considerando os seguintes aspectos:

a) a filtragem e discriminação que seleciona da população os indivíduos mais preparados gera expectativas e revoltas;

b) a proximidade sem relacionamento e conhecimento, devido ao tamanho, heterogeneidade e densidade da população afasta as pessoas, mesmo aquelas vizinhas de parede;

c) cria um estilo de vida peculiar e particular dos moradores da cidade caracterizado por contatos fragmentários e transitórios, não criando laços perenes como em comunidades menores;

d) cria relações frágeis, despojadas do sentido de participação, de expressão espontânea e de disposição espiritual;

e) populações grandes e densas geram diversificação e especialização de área, e;

f) diferenciação de funções causadas pela dissolução de uma “sociedade integrada”, cria rotinas ordenadas, controladas por regras de comportamentos pessoais e definidos claramente.

⁸ Op. Cit. p.35.

⁹ GULLO, Álvaro. Professor Doutor em Sociologia, pesquisador do Núcleo de Estudos da Violência da USP e Professor do Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da PMESP.

Estes aspectos comprovam que as grandes cidades geram anonimato e falta de identificação com os fatores sociais tão comuns na vida em sociedade. A perda desta identidade social é extremamente perniciososa e causa prejuízos sociais diversos.

Segundo **PERLMAN**¹⁰: *as grandes cidades na modernidade desempenham um papel fundamental no avanço da civilização porque reúnem as pessoas mais criativas e brilhantes de todos os setores, transformando as metrópoles em ambientes fascinantes. As metrópoles dos países em desenvolvimento são responsáveis pela geração de 85% de toda a riqueza nacional. Como centros de riqueza, também são centros de cultura e artes (indispensáveis ao avanço da civilização). No ano de 1800, só 3% da população mundial vivia em áreas urbanas. No ano 2000, serão em torno de 50%. Nos países em desenvolvimento a mudança é mais rápida: há meio século 70% da população brasileira vivia na área rural; hoje é ao contrário.*

Se por um lado **PERLMAN** aponta aspectos positivos quanto às metrópoles no que tange à sociabilização e ao desenvolvimento com base na cultura e nas artes, os negativos são relacionados à alta criminalidade, à violência e à pobreza da população de periferia, dentro de outros fatores urbanistas (a polarização entre ricos e pobres é radical). Afirma: *toda cidade rica tem uma pobre em seu interior. A explosão de cortiços e favelas é duas vezes mais que o crescimento planejado de bairros organizados.*

Corroborando com estas reflexões, **JACOBS**¹¹ considera: *as razões e motivações para viver nas grandes cidades ao final do século são econômicas. As pessoas vão morar nas cidades porque acreditam que nelas terão uma vida melhor. Para os pobres, um centro urbano representa uma oferta melhor que o campo, devido a sua ampla oportunidade.*

Um ponto abordado é a aproximação urbana e o relacionamento comunitário interpessoal empobrecido, embora as pessoas estejam próximas uma das outras. Explicam-se aí as iniciativas de algumas comunidades criarem centros comunitários de convivência, tendo por objetivo maior interesses comuns em uma determinada área.

Outro fator também considerável, citado por **JACOBS**, é a violência urbana que está relacionada aos valores econômicos, ou seja, a distribuição de renda.

¹⁰ PERLMAN, Janice. Cidade são Ótimas. Revista Veja. São Paulo, p. 04. 27 jul.1994.

¹¹ JACOBS, Allan. O futuro é Urbano. Revista Veja. São Paulo, p.07.04 out.1995.

Nas afirmações de **PERLMAN e JACOBS**, fica claro o seguinte:

a) as causas dos fatores que provocam a pobreza, a criminalidade e o baixo desenvolvimento social nas grandes cidades, principalmente nos países em desenvolvimento, estão relacionadas à falta de planejamento urbano, à distribuição de renda e a carência de investimentos econômicos em políticas públicas, visando à melhoria da qualidade de vida;

b) é inegável a importância econômica, social e cultural das grandes cidades. Assim, os administradores públicos devem ter esta visão para que haja um desenvolvimento social possível e adequado à realidade nacional, mas de forma equilibrada.

Como ficou claro, a cidade é opção preferencial da humanidade, como afirma **ELUF**¹²: *Em países desenvolvidos, existe um planejamento de melhoramento contínuo das cidades. Diferentemente do Brasil, que tem mentalidade predatória e desordenada, causando prejuízos incalculáveis nas grandes cidades, sejam de ordem econômica, social ou física, além de causar prejuízos individuais às pessoas. Mesmo circundados por milhões de habitantes é possível ter uma vida decente nas cidades brasileiras. Basta evoluir da consciência individual para a consciência cosmopolita, grupal, universal e entender que a cidade inteira é nossa casa e com mesmo zelo deve ser cuidada. Isso vale para governantes e para a população em geral.*

Neste ponto, o respeito e o interesse individual e coletivo para o bem-estar, tranquilidade pública, segurança pública e salubridade pública (conteúdos da ordem pública) devem ser mútuos.

4. O BAIRRO, UNIDADE URBANA

Como principal núcleo urbano, o bairro talvez seja o grande centro de confluência dos interesses comuns da comunidade, em uma cidade. Segundo **WILHEIM**¹³, *o bairro constitui hoje a unidade urbana mais legítima da espacialidade de sua população (...). Corresponde à dimensão de território ideal para a reivindicação coletiva. Em território maior, na região administrativa, surgem conflitos de prioridade entre um bairro e outro; em escala menor, na rua domiciliar, as reivindicações esgotam-se rapidamente (...). É na escala do bairro que se luta por obras civis, por segurança, por escolas e centros de saúde, transporte e mais lazer. Esta especificidade do bairro torna-o uma*

¹² ELUF, Luiza Nagib. A Vida nas Cidades. Jornal O Estado de São Paulo. São Paulo, 22 jul.97. p.02.

¹³ WILHEIM, Jorge. Projeto São Paulo: Propostas para a Melhoria da Vida Urbana. RJ: Paz e Terra, 1982.p.63.

unidade politicamente importante (...).Do ponto de vista físico, os cenários dos bairros variam: os mais antigos possuem estruturas de pequenas cidades, com suas ruas levando naturalmente a um pólo centralizador, catalisando as atividades comerciais e atraindo os pontos de embarque; freqüentemente a igreja do bairro e sua praça constituem pontos de encontro preservados com o passar do tempo. Daí a importância em se entender que o bairro é o local físico onde o cidadão mora e se identifica com sua coletividade seja ela de negócios, social, etc., ou seja, é no bairro que o indivíduo adquire identidade de valores coletivos e de cidadania.

Segundo **WILHEIM**¹⁴, O indivíduo sente-se seguro na medida em que lhe seja reconhecido seu papel na sociedade e possa contar com o reconhecimento do grupo em que vive, estuda e trabalha; (...) na medida em que seja objeto de afeto, tenha auto-estima e que possa auto-sustentar-se em nível superior à mera subsistência orgânica; (...) que tenha clareza sobre os valores morais que lhe possibilitem distinguir o bem do mal; (...). Percebe-se quão difícil é sentir-se seguro hoje em São Paulo, pois vivemos um período histórico caracterizado pela transição de valores, numa cidade de grande mobilidade física, em época de escassez de empregos, sendo que o ritmo da urbanização acarretada pela migração determinou uma concorrência mais aguerrida e implacável. Em lugar do aumento de esperança, defrontamo-nos, por um lado, com o ceticismo intelectual e, por outro lado, com uma desalentadora ausência de espírito público; e em lugar de solidariedade deparamo-nos com a violência e o aumento da criminalidade.

5. O RELACIONAMENTO SOCIAL DURANTE A ATIVIDADE DE POLICIAMENTO

A doença que mais incomoda a sociedade nos dias de hoje chama-se criminalidade e quando o assunto é Segurança Pública, todos os olhares se voltam para as polícias como se elas fossem as únicas culpadas pela insegurança que aflora pelo país.

É preciso saber que quando as polícias, o Ministério Público, o Judiciário e o sistema carcerário precisam agir, é porque os mecanismos informais de controle da sociedade falharam. É bem verdade que não existe sociedade sem crime, mas é preciso controlá-lo em patamares aceitáveis de convivência.

¹⁴ Op. Cit. p.83.

Verificamos que aquela que é mais visível no sistema da Segurança Pública, acaba sendo a mais atacada, mesmo com seus componentes sendo as maiores vítimas no combate à criminalidade. Antes a população não conhecia e a única acusada como culpada pela insegurança era a polícia. Pessoas importantes e até muitos representantes de outros órgãos co-responsáveis ficavam no anonimato, apontando as acusações para as polícias.

Com a participação da comunidade e do envolvimento de todos os segmentos, as polícias deixaram de ser acusadas e sim respeitadas e apoiadas, sendo os problemas resolvidos ou encaminhados pelos verdadeiros responsáveis, pois quando a comunidade conhece, ela confia, respeita e auxilia a corrigir as falhas.

Há quase 30 anos **CATHALA**¹⁵ afirmava: *a polícia era freqüentemente objeto de críticas demolidoras, de apreciações muitas vezes injustas colocando, não raro, toda a instituição sob suspeita mais ou menos velada, por amplos setores da opinião pública, principalmente nos dias de hoje onde a mídia tem presença garantida na discussão dos problemas sociais e, de forma imponderada, utiliza o sensacionalismo como tempero dessas relações.*

Em pesquisa realizada em 1993¹⁶, a respeito do grau de conhecimento da população em relação às suas polícias, se concluiu que o cidadão não consegue distinguir tecnicamente “quem é quem e quem faz o que”. A pesquisa apresentou as seguintes conclusões:

a) *medo e a insegurança dominam a vida das pessoas. Projetos pessoais são abandonados e modificados por esse fator. O cidadão sente que sua liberdade está cerceada pelo medo, e se revolta contra as instituições que, em sua opinião, estão sendo incapazes de garantir a sua integridade, física, emocional e do seu patrimônio econômico;*

b) *as diferentes corporações são pouco diferenciadas pelas pessoas, sendo que os entrevistados mais pobres reconhecem a PM;*

c) *com dificuldade de diferenciar, a tendência, generalizar a PM. E, quando se fala ou se pensa na Polícia em geral, a associação mais imediata é a violência;*

d) *com raríssimas exceções, os episódios em que a presença da polícia é necessária têm sempre relação com violência. E, mesmo que a presença da polícia tenha por objetivo conter/evitar violência, a associação é inevitável;*

¹⁵ CATHALA, Fernand. *Polícia: Mito ou Realidade*. São Paulo: Mestre Jou. 1973. p.86.

¹⁶ **Club de Pesquisa, Opinião e Mercado**. Pesquisa qualitativa realizada em 1993 no Estado de São Paulo.

e) independente do lado da ação, a forte associação à violência suscita sentimentos desagradáveis em relação à polícia, sentimentos agravados pela exposição na mídia e pelas experiências negativas vivenciadas;

f) as ações sociais da polícia são muito pouco divulgadas, e estão muito pouco presentes na memória das pessoas;

g) a comunidade e a população vem perdendo a confiança na polícia, e não colabora com essa instituição, entretanto sente uma imensa necessidade de proteção;

h) a população mostra um grande anseio por ações da polícia que sinalizem movimentos em direção à **competência e à moralidade**;

i) as pessoas desejam e esperam que a polícia conquiste ou reconquiste a sua capacidade de desempenhar com competência o seu papel primordial que é a proteção do cidadão. E, esperam perceber algum esforço de resgate da moralidade, para que se restabeleça a confiança;

j) no entanto, o quadro que se apresenta é bastante desanimador e favorece muito mais o ceticismo do que a esperança no resgate da confiança na polícia;

k) apesar disto, carente de segurança, a população ainda se mostra receptiva e expressa o desejo de acreditar na polícia;

l) motivados pela necessidade de confiar naquela instituição que tem por função protegê-los, tentam ainda resgatar e preservar a imagem da polícia, o que se percebe através das seguintes atitudes:

- procuram justificativas para as falhas da polícia (má remuneração, falta de equipamentos, etc.);

- mantém, junto aos filhos, a figura do policial-herói, o que é extremamente importante porque se refere ao futuro;

- acreditam no restabelecimento do vínculo de confiança e na colaboração comunidade-polícia através da convivência dos postos policiais. Para isso apontam caminhos para recuperar a eficiência e resgatar a imagem.

Nesta análise conjuntural, afirma **ADORNO**¹⁷: efeitos desse processo observam nas imagens e representações que cidadãos comuns revelam sobre as forças policiais, indicativos de graus de confiança, de expectativas e de mitos. O que os estudos vêm apontando com certa insistência é o declínio do

¹⁷ **ADORNO**, Sérgio et al. Estratégias de Intervenção Policial no Estado Contemporâneo. Revista Tempo Social-USP, Vol. 9, 1997. p.02.

consenso no apoio popular às operações policiais. Os policiais são percebidos como pessoas que aplicam a lei, de modo pouco satisfatório. A organização policial tornou-se algo complexo, afastado das comunidades locais, constrangida a recorrer prioritariamente à força mais do que ao consenso na contenção da ordem pública.

SCHIMIDT DE OLIVEIRA¹⁸ relaciona a segurança pública às concepções equivocadas apontadas: *A criminalidade é uma doença, um câncer, que deve ser extirpado do corpo social e à polícia incumbe à tarefa de acabar com a criminalidade e restabelecer a paz. Não há sociedade sem crime, portanto, acabá-lo é, pois, meta inatingível. O que é possível é mantê-la em níveis aceitáveis, que serão coerentes com a realidade social. E essa tarefa não é só da polícia. É preciso resgatar a visão do todo. A polícia é o símbolo mais visível do sistema oficial de controle social. A expectativa da comunidade e dos próprios policiais é de que a polícia vença a criminalidade; afastem os criminosos do nosso convívio e voltemos a ter paz. Errado! O crime é um problema de todas as instâncias formais e informais, e não só da polícia. Uma sociedade que não se interessa pelas raízes do problema do crime e da violência, que pensa que sua segurança será maior na medida em que for maior o número de criminosos atrás das grades; que não consegue desenvolver sentimentos de solidariedade; que permanece indiferente, é cruel, insensível e merece a taxa de criminalidade que tem. Sem um diálogo entre diversas instâncias, formais e informais, sem crítica e autocrítica constantes, sem reconhecer cada uma delas, suas limitações, sem buscar enxergar o todo, o nosso sistema repressivo vai continuar combatendo a criminalidade que ele próprio reproduz, reproduzindo a criminalidade que pretende combater.*

6. DIRETRIZES PARA A INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE

Parceria com a comunidade

É o reconhecimento do potencial que a comunidade pode oferecer às organizações responsáveis pela segurança pública na resolução de problemas que afetam diretamente a vida de ambos: comunidade e polícia. A contribuição pode variar desde a identificação de problemas até o planejamento de uma ação para combater e solucionar os problemas de segurança pública, em seu sentido mais amplo.

¹⁸ SCHIMIDT DE OLIVEIRA, Ana Sofia. A Polícia e o Mito da Paz. Folha de São Paulo. 27 dez. 1997, p.03.

Deve-se incentivar a participação do diálogo com a comunidade, envolvendo policiais em eventos cívicos, culturais e de negócios, trabalhando juntamente com agências sociais e tomando parte de atividades educacionais e recreativas com crianças em escolas. O objetivo é inserir a polícia como parte integrante da comunidade. Assim como a igreja e a associação de bairro, a polícia será vista como mais um integrante desta comunidade, permitindo que esta interfira na definição de prioridades e alocação de recursos.

Deve-se, para incentivar esta parceria, fortalecer dois grupos essencialmente:

- a) o grupo externo, a comunidade;
- b) os policiais de ponta de linha.

Eles são a quem se dirige o serviço público, e os policiais de ponta de linha são o contato imediato entre polícia e comunidade. Deve-se ter sempre em mente que a ação de um policial pode comprometer o trabalho de todos, e no limite, de toda a instituição.

O policial, inserido na comunidade deve ser um catalisador e um facilitador das mudanças e do desenvolvimento da comunidade.

Nessa atividade em conjunta, não se deve ter as tradicionais dualidade: profissional X paisano; antigo X moderno; autoridade X subordinado. Toda forma de subestimar o potencial alheio deve ser fortemente reprimido, já que policiamento comunitário é a tentativa de juntar todas as forças vivas, de dentro da instituição e de fora, da comunidade. Todos têm um potencial de cooperação que deve ser incentivado e ampliado.

Por fim, toda a instituição policial deve estar ao lado da comunidade quando essa dela precisar.

Mudança Gerencial.

O voltar-se para a comunidade implica em:

- ter clareza do tipo de mudanças necessárias visando a polícia comunitária, reatualizando antigas estruturas administrativas para uma nova mentalidade.

- deve-se reconhecer a necessidade de mudanças,

Isto implica em:

- ⇒ mudança de uma administração burocrática para gerência de resultados
- ⇒ adoção de estilo flexível de administração

- ⇒ polícia comunitária exige a divisão de iniciativas, decisões rápidas e responsabilidade descendente. A responsabilidade por uma área deve ser do capitão, do sargento, do soldado. As decisões devem ser de baixo para cima, e não de cima para baixo.
- ⇒ definição do objetivo da Organização
- ⇒ definição clara de metas para toda a corporação.
- ⇒ critérios de avaliação
- ⇒ manutenção de pessoas adequadas à nova polícia.
- ⇒ planejamento a curto, médio e longo prazo.

Portanto como um todo, deve a polícia incentivar a comunidade em si mesma e o patrulheiro.

Que tipo de metas a serem buscadas:

- a) redução da criminalidade;
- b) envolvimento com a comunidade;
- c) respeito aos direitos constitucionais e à dignidade humana;
- d) conservação do material permanente;
- e) menor número de policiais e civis mortos (ou feridos, física ou psicologicamente).

Sob a polícia comunitária, a supervisão serve como guia e catalisador de forças necessárias para dar suporte ao patrulheiro. Toda organização deve apoiar, guiar e encorajar a solução dos problemas locais.

Resolução de Problemas

Se a polícia reconhece que sua atividade está em ajudar a comunidade a resolver seus problemas, haverá por parte das pessoas um constante crescimento de confiança na polícia e este círculo é essencial para o sucesso DA POLÍCIA COMUNITÁRIA. Este processo requer uma consciência muito grande por parte dos policiais em relação às preocupações da comunidade.

Os problemas mais importantes para a população podem não ser os mais importantes para a polícia. Caso não seja um problema específico da polícia, esta deve agir em conjunto com outras agências públicas.

Problemas para comunidade:

- ⇒ estacionamento de carros em regiões escolares;
- ⇒ pichações;

- ⇒ problemas com trânsito;
- ⇒ indivíduos que perturbam comunidades;
- ⇒ arrombamentos de estabelecimentos públicos;
- ⇒ problemas com tráfego de carros
- ⇒ problemas urbanos: falta de luz, saneamento etc.

Como solucionar:

- ⇒ sempre fazendo trabalho conjunto com a comunidade e outras agências públicas especializadas;
- ⇒ trabalhos educacionais: escolas, trânsito etc.
- ⇒ reabilitação de centros para drogas;
- ⇒ melhorando condições urbanas etc.
- ⇒ reabilitação de prédios que possibilitem conduta criminosa;
- ⇒ melhorar o meio ambiente urbano: iluminar ruas; remover crescimento de matagais.
- ⇒ lacrar prédios vazios.
- ⇒ educação para drogas em escolas, hospitais etc.
- ⇒ redução de lesões corporais e mortes em roubos através de folhetos educativos.

O fim último da instituição é promover segurança à população através do policiamento ostensivo. Logo, ela tem de ser medida pela sua capacidade de realização de seu principal serviço: segurança.

Vale lembrar para finalizar: a melhor solução é aquela que satisfaz a comunidade, melhora a segurança, diminui a ansiedade, aumenta a ordem, fortalece os laços entre polícia e comunidade e minimiza ações coercitivas.

7. A INTEGRAÇÃO COM ENTIDADES REPRESENTATIVAS DA COMUNIDADE

O sucesso da Polícia Comunitária, na visão de **TROJANOWICZ**, e indicado por diversos pesquisadores, depende de segmentos representativos da comunidade que irão participar diretamente da melhoria da atividade policial naquela localidade. Estes órgãos são identificados em seis grandes grupos:

- a) organização policial;
- b) a comunidade;
- c) autoridades constituídas e organismos governamentais;

- d) a comunidade de negócios;
- e) as instituições comunitárias; e
- f) os veículos de comunicação.

Organização Policial

A organização policial exerce papel fundamental no sistema de Polícia Comunitária, pois ela tem que assimilar e se querer se comprometer com o novo sistema, criando um consenso que envolva do mais importante comandante até o soldado que está na linha de frente. A organização tem que construir laços de confiança com a comunidade, fortalecendo os cidadãos em geral no processo de parceria, e o lugar onde vai se aperfeiçoar essas habilidades é dentro da Polícia Comunitária. Deve ser analisado o sistema existente de recompensas e criar um novo, para reforçar os conceitos de Polícia Comunitária. As pessoas costumam reclamar que é difícil implantar a Polícia Comunitária em razão das dificuldades de meios e de pessoal existentes.

Entretanto, se for realizada uma análise detalhada, será verificado que, mesmo fora dos horários de maior incidência de ocorrências, existem intervalos entre os atendimentos que permitem a prática DA POLÍCIA COMUNITÁRIA. É essa a saída, pois os moradores de São Paulo acreditam no restabelecimento do vínculo de confiança e colaboração, pois apontam caminhos para recuperar a eficiência e resgatar a imagem.

Segundo **PEDROSO FILHO**¹⁹, *o policial comprometido com a comunidade da área vai ter na segurança um papel semelhante ao do pronto socorro no setor da saúde. As pessoas querem ser atendidas, entretanto, poucos são os casos que demandam um encaminhamento ao hospital. No policiamento, a maioria dos casos devem ser resolvidos na base, não exigindo encaminhamento aos Distritos Policiais e à Justiça. Muitos casos são resolvidos com simples orientação. Esse contexto faz aumentar a credibilidade na organização, aliviando a sobrecarga de custos desnecessários com os deslocamentos de veículos policiais. O morador tem a certeza de encontrar um policial amigo, conhecido e confiável no Posto. O ser humano não confia totalmente em quem não conhece e a quem não é capaz de revelar um segredo familiar e outros problemas. É normal que a população tome parte pelo todo, ou seja, a partir do mau policial, poucos na visão dos entrevistados - infere que toda a*

¹⁹ **PEDROSO FILHO**, Otávio Ferreira. Polícia Comunitária. SP: PMESP, CAO-II/95, Monografia.1995, p.117.

PM é assim. Os casos exemplares de policiais cumpridores de seus deveres são vistos como exceções. A PM precisará se estruturar e aprender a conviver e trabalhar com civis.

A Comunidade

A comunidade é a grande beneficiada no processo ao receber um Policial Comunitário, e os grandes perdedores são os marginais. Há necessidade de educar e preparar a comunidade para ajudar os policiais e esclarecê-la para entender o sistema e o estabelecimento de prioridades, para, de um lado, não efetuar críticas destrutivas, e, de outro, auxiliar na melhoria a qualidade do serviço.

Nos locais onde existem lideranças civis (Lions, Rotary, Maçonaria, etc.), estes devem esclarecer como é o funcionamento da polícia, como são priorizados os atendimentos e orientações preventivas de segurança e motivação para participar da sua autoproteção.

Autoridades Constituídas e Organismos Governamentais

A Polícia Comunitária deve envolver de todas as autoridades constituídas (deputados, prefeitos, vereadores etc.), inclusive aquelas que, por suas ações no dia-a-dia, se posicionam como opositoras, convidando-as, por intermédio dos líderes comunitários a participar das reuniões.

A ação da polícia deve ser apolítica, não interessando partido ou ideologia. Os membros da comunidade e os Policiais Comunitários devem conviver bem com os políticos locais, mostrando a importância social da polícia comunitária. Afinal, Polícia e Política têm a mesma origem, mas não devem se misturar.

A visão Governamental, a respeito da Polícia, é ainda vinculada a um organismo repressor e refratário às mudanças. É preciso estabelecer um contato com as diversas esferas de Governo (Federal, Estadual e municipal), mostrando resultados das atividades relacionadas ao Programa. Estas atividades devem ser enviadas e apresentadas como forma de romper possíveis mal entendidos quanto à atuação policial.

Quanto aos Governos Municipais o relacionamento é imprescindível. No que tange aos pequenos e médios municípios isto já ocorre. O problema parece residir nas grandes cidades e na metrópole (São Paulo), onde a ação passa pelo entendimento político de que segurança é apenas problema do Estado.

Tal afirmação não se trata da municipalização da Polícia, mas da integração de poderes, visto que os problemas de ordem local passam pelas

duas esferas de Governo, e dependendo das circunstâncias, um ou outro poderá ficar impossibilitado de agir. O prefeito deve conhecer o seu “Chefe de Polícia”, aquele que desenvolve e planeja segurança em sua cidade. Afinal como diz a máxima do **ex-governador André Franco Montoro**: **“Ninguém mora na União, ninguém mora no Estado, todos moramos no município”**.

Quando isso não ocorre, o poder público local utiliza subterfúgios para a criação de estruturas municipais de polícia que só confundem a população e provocam desvios de finalidade do poder público, Como afirma **PEDROSO FILHO**²⁰: *Nos últimos anos, está havendo uma corrida crescente dos poderes públicos municipais, muitas vezes pressionados pela população que desconhece as leis, para a criação de guardas municipais, como se fossem a solução para os problemas da criminalidade. Na verdade, depois de instaladas as guardas, alguns municípios acabam verificando que não foram resolvidos os seus problemas de segurança. O município tem a responsabilidade maior de cuidar das missões no campo da saúde, saneamento e assistência social, principalmente na área da criança e do adolescente, buscando atividades para que não venham a delinquir. Sem dúvida, o crescimento das guardas municipais, mostra o grau de insegurança psicológica que está vivendo o povo do Estado de São Paulo e também de outras regiões mais urbanizadas do país.*

Outros órgãos têm incentivado a sua criação e emprego no campo da Segurança Pública, sob a falsa bandeira de autonomia dos municípios e com a aprovação da comunidade que, teoricamente, recebe o benefício, sem perceber a alta conta da fatura que vai pagar. Hoje, há guardas municipais em mais de 25% dos municípios paulistas.

O assunto legalmente não deixa dúvida, na verdade as políticas públicas municipais seriam melhor empregadas se, em vez de criarem um corpo permanente de vigilância, investissem em convênios de apoio ao sistema estadual, suprindo as necessidades materiais existentes, possibilitando à Polícia maior eficácia por um custo menor (.).

Comunidade de Negócios

O envolvimento da comunidade de negócios pode fazer a diferença entre a aceitação e a resistência. Quando os homens de negócios são orientados sobre o programa, geralmente orientam seus funcionários a participarem e, às

²⁰ Op.Cit.p.69.

vezes, até os cedem para apoio em algumas atividades. Eles podem se tornar uma boa parte de apoio material para a base de segurança comunitária.

O processo de planejamento que ignorar as preocupações e contribuições da comunidade de negócios poderá enfrentar vários problemas no futuro. A discussão do assunto com esse grupo, esclarecendo a necessidade das medidas adotadas, elimina ou ameniza as resistências que normalmente ocorrem quando são tomadas unilateralmente.

Porém na relação com a comunidade de negócios, é preciso deixar claro e transparente o interesse social da atividade de policiamento, não privilegiando interesses comerciais ou particulares, que podem provocar descrédito e desconfiança.

O importante é agir com a visão econômica do delito, ou seja, o criminoso procura agir em locais onde haja um centro comercial e financeiro bastante desenvolvido e procurado. A polícia comunitária nestas áreas terá por objetivo maior diminuir a incidência de crimes. Diminuindo esta incidência, a comunidade de negócios passará a acreditar no policiamento, iniciando a parceria. Exemplos como o Centro Vivo e a Ação Local, da Capital Paulista, demonstram bem como resultados preventivos favorecem e aproximam a ação da polícia.

Instituições Comunitárias

As participações das instituições comunitárias são de fundamental importância para a educação da população e também para a adequação dos serviços de outros órgãos, visando melhor servir à comunidade. São inquestionáveis as possibilidades das instituições comunitárias, pois já vivem para servir, e geralmente seu aspecto voluntário é altamente produtivo no sentido de buscar soluções para os problemas locais.

As atividades de polícia comunitária neste aspecto não devem ter resistências em receber ajuda ou opiniões destas entidades, pois, diferente da comunidade de negócios, as contribuições serão de caráter humilde pelas próprias características locais. O preconceito religioso e racial não podem fazer parte em nenhum momento deste processo.

O Relacionamento com Entidades e Lideranças locais

A filosofia básica de entidades locais está calcada na crença de que quando as pessoas passam a se relacionar com outros cidadãos, seus problemas comuns tendem a ser equacionados e compreendidos de modo mais racional.

O Conselho, Comitês ou Associações são grupos de pessoas do mesmo bairro ou do mesmo município que se reúnem para discutir e analisar seus problemas de Segurança, propor soluções, acompanhar sua aplicação, desenvolver campanhas educativas e estreitar laços de entendimento e cooperação entre as várias lideranças locais.

Podem participar das entidades representativas as pessoas indicadas pelas Entidades Comunitárias e Instituições de Serviço de bairro. O número de membros pode variar conforme o tamanho do Distrito ou Município, do número de Entidades que existem e das pessoas que se interessam em participar.

Os representantes dos órgãos de segurança pública são membros indispensáveis nestas entidades, sendo obrigatórias suas participações.

Estas entidades se constituem num legítimo instrumento para reverter às distorções institucionais por parte da Polícia. Como afirma Paulo Sérgio Pinheiro, Coordenador do Núcleo de Estudos da Violência da USP, “É necessário aumentar o relacionamento entre a Polícia e a Sociedade. O sucesso do trabalho policial depende da credibilidade e da boa imagem que a instituição tem em relação à população”.

Importante instrumento de avaliação para o administrador policial, favorecendo a definição de prioridades para a atuação da Polícia, estas entidades têm contribuído para corrigir, por meio de medidas criativas, fatores de insegurança sem onerar o poder público.

Além disso, podem realizar, com sucesso, campanhas de informação e educação às comunidades em que atuam, alcançando, com isso, resultados concretos na prevenção de infrações e acidentes evitáveis, a partir da conduta do próprio cidadão, que deixa assim de passar à condição de vítima.

Outros temas, além dos assuntos eminentes policiais, têm sido objeto de deliberação e atuação, na busca de outras soluções como deficiência de iluminação pública e pavimentação, modificações na arquitetura viária e sinalização de trânsito, limpeza e muramento de terrenos baldios, silêncio urbano, alterações no itinerário de transportes urbanos, prevenção e tratamento de dependentes de álcool e drogas, assistência a segmentos mais fragilizados da comunidade como indigentes, crianças e migrantes entre outros.

Por ter sua força no seu caráter suprapartidário, estando estruturado e organizado, organizações sociais são um poderoso instrumento para reverter a violência, verdadeira peste social que se espalha pelas ruas e atinge níveis insustentáveis. Para tanto é necessário aprimorar o seu funcionamento, corrigindo as falhas que têm sido detectadas ao longo do tempo e, por outro lado, disseminando as experiências de sucesso.

As falhas mais comuns, a comprometer a eficiência ideal de entidades sociais são, numa primeira análise:

- burocracia nas instituições públicas, ocasionando demora nas respostas às necessidades da Comunidade;
- falta de envolvimento da Comunidade, com as questões comunitárias;
- policiais em funções diretivas na entidade;
- uso de instalações policiais para sediar reuniões dessas entidades, ao invés de ambientes neutros;
- falta de clareza na detecção de problemas de segurança, suas causas reais e soluções adequadas;
- comunidade que apenas reage aos problemas, sem oferecer alternativas de planejamento para solucionar as questões elencadas;
- excessiva movimentação de autoridades policiais da área, frustrando sua integração com a comunidade;
- uso indevido para fins políticos;
- falta de divulgação, quanto ao local, data e horário das reuniões, bem como suas finalidades e forma de participação;

Veículos de Comunicação

Na natural disputa entre os veículos de comunicação, o enfoque pró-ativo de Polícia Comunitária pode criar na organização policial a oportunidade de contar com o apoio da imprensa para educar o público. É preciso aproveitar melhor os espaços disponíveis na pequena e média imprensa, jornais de bairro e rádios locais, pois estes podem auxiliar, sobremaneira, o trabalho de Polícia Comunitária. O grande desafio é quebrar os paradigmas da mídia em relação à polícia.

Os órgãos de imprensa, via de regra, procuram destacar os escândalos, e isto cria na mente dos policiais a idéia de que a imprensa é inimiga da polícia, sem entender que ela vive dos espaços que ocupa na audiência. Na natural disputa entre os veículos de comunicação, o enfoque pró-ativo de Polícia Comunitária pode criar na organização policial a oportunidade de contar com o apoio da imprensa para educar o público.

É preciso aproveitar melhor os espaços disponíveis na pequena e média imprensa, jornais de bairro e rádios locais, pois estes podem auxiliar, sobremaneira, o trabalho de Polícia Comunitária.

Como medidas para aproximar e melhorar o relacionamento como os representantes da mídia, sugerimos o seguinte:

a) Criar um programa permanente de comunicação social, objetivando estabelecer formas de divulgação das atividades da Polícia, com participação de técnicos especializados (relações públicas, jornalistas, marketeiros);

b) Priorizar o contato com a mídia regional e local – como a grande mídia oferece resistências o importante seria o contato com jornais de bairros, rádios locais e até mesmo emissoras de televisão regional;

c) Desenvolver campanhas educativas de prevenção contra violência, utilizando sempre a mesma marca “**Polícia**” e não o Batalhão X ou Y ou Distrito Z ou W;

d) Elaborar propagandas de utilidade pública de forma permanente objetivando orientar as comunidades;

e) Elaborar um planejamento de marketing, de forma a propiciar a participação da Polícia em eventos diversos (televisão, jornal, etc.);

f) Na imprensa regional e local, elaborar artigos que orientem e divulguem as ações locais da Polícia;

g) Promover reuniões locais com a comunidade e a imprensa local divulgando e informando as atividades de segurança pública;

h) Quanto à televisão, promover um planejamento repudiando os programas que fazem apologia a violência, criando programas que mostrem assuntos positivos e educativos da ação da polícia;

i) Promover a criação de um programa na rede educativa direcionado aos jovens e crianças, objetivando mudar a imagem de repressão da polícia, criando até um personagem (ex: Guarda Belo).

8. A IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS SOCIAIS LOCAIS

Até hoje nenhuma iniciativa isolada conseguiu provar absoluta eficácia na prevenção do crime, o que se pretende é envolver todos os segmentos e através das discussões, haverem convergências em razão de padrões básicos da sociedade.

Antes de atuarmos diretamente com a comunidade, devemos conhecer a comunidade adotando as seguintes providências:

9. COLETA DE INFORMAÇÕES

Deverão ser verificados os problemas da área por onde vamos passar a operar com a polícia comunitária. Quais são os problemas que realmente afligem aquela área, características físicas e peculiares que não devem ser

consideradas por extensão a toda cidade, quais delitos são praticados, quem os pratica, se os jovens têm ou não tempo ocioso, empregos, etc.

Os obstáculos físicos naturais, índice de ocorrências, população existente, efetivo, viaturas; especialidades possíveis de vinculação àquela área específica, tais como: ronda escolar, projeto vida e outros.

Tipos de apoio para a área como um todo nos Postos 24 horas, Forças Táticas, para missões especiais na área como grandes jogos, desapropriações, invasões de terras e etc., verificando ainda os policiais militares que estão integrados na comunidade de escolas, associações, clubes, etc.

10. ANÁLISE DA COMUNIDADE

Orientação dos policiais e da comunidade para atribuições de poderes a ambos levando em conta a base econômica, aspectos culturais, organizações sociais, organizações que reagem contra, projetos e programas sociais já existentes e potencial para criação de outros.

11. IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS RELEVANTES

Levar em consideração que o sucesso da Polícia Comunitária depende do apoio de seis grandes grupos, a saber:

- Organização Policial;
- Comunidade;
- Autoridades Constituídas;
- Comunidade de Negócios;
- Organismos Comunitários; e
- Imprensa.

Reunião geral envolvendo os seis grupos para lançamento da Polícia Comunitária, depois reuniões específicas nas áreas das futuras Bases, nos bairros.

Instruir o público sobre o histórico da Polícia Comunitária e a maneira como melhor poderia atender às necessidades da comunidade.

Fornecer aos cidadãos, as informações que foram coletadas.

Obter informações sobre opiniões dos problemas existentes.

Critérios que deverão ser utilizados durante a seleção das rondas.

Cronograma experimental para deslocar o esforço da Polícia Comunitária da fase de planejamento para a implantação.

É bom o futuro Comandante de Base já levar uma minuta de proposta experimental para discussão inicial.

Procura de um local para reunião, atentando para os detalhes que podem resultar no sucesso ou fracasso da reunião, observando:

- Número de participantes;
- Acomodações;
- Estacionamento com Segurança;
- Acessível a todos;
- Transporte fácil;
- Conforto;
- Acústica;
- Iluminação e outros.

Para definição da data da reunião, deve ser analisada a facilidade para o comparecimento, sendo evitados dias de grandes eventos na cidade, decisões esportivas, etc.

A data e o horário da reunião poderão variar de acordo com as características locais.

A reunião não deve afetar o horário das refeições ou de descanso.

Utilizar todos os meios possíveis para sensibilizar as pessoas a participarem da reunião, acionando o jornal do bairro ou até panfletos em contas mensais.

12. A IDENTIFICAÇÃO DA LIDERANÇA

Alguns cidadãos terão comparecido a muitas reuniões de bairro, mas não necessariamente são líderes comunitários potenciais. É preciso identificar as pessoas que estão dispostas a iniciar o processo. A maioria das pessoas que se envolvem ativamente na iniciativa DA POLÍCIA COMUNITÁRIA estão motivadas, não tanto por sua própria vitimização ou medo do crime, mas por um interesse geral do bairro e da comunidade. Procure as pessoas que reflitam as atitudes, os valores, as normas e as metas do bairro, porque elas saberão melhor como estimular e perpetuar o apoio dos cidadãos.

Independentemente do método de seleção, os líderes devem exibir muitas das seguintes características:

- Uma capacidade de participar pessoalmente da iniciativa, sendo de preferência um morador da comunidade.

- Uma inclinação para a ação de resolução de problemas, ao invés da retórica.

- Uma habilidade de identificação com as pessoas envolvidas e, idealmente, ser reconhecido pelo grupo como o seu porta-voz.

- A capacidade de inovar, inspirar ação e estimular a participação continuada e geral dos cidadãos.

- A capacidade de encorajar respostas de todos os segmentos da comunidade.

13. REUNIÃO DOS LÍDERES DOS GRUPOS RELEVANTES

Após terem sido identificados os líderes dos grupos relevantes, o próximo passo é congregá-los. Deverá ser-lhes dito que foram identificados pelos seus colegas dos grupos como líderes influentes interessados na polícia comunitária. As reuniões iniciais (em geral dirigidas por alguma pessoa da comunidade) poderão ser um tanto desestruturadas. Os principais objetivos dessas reuniões serão:

- Facilitar a expressão de sentimentos quanto aos problemas aparentes.

- Encorajar grupos relevantes a trocar pontos de vista sobre cada um deles. (Muitas instituições têm receios em relação a outras instituições, e os cidadãos poderão também ter desconfiança quanto às instituições).

- Criar um clima favorável ao diálogo, a fim de que os mal-entendidos ou as falsas opiniões possam ser identificadas e possam ser discutidos quaisquer fatores causadores do problema.

- Identificar os grupos de auto-interesse, e mostrar de que maneira cada um dos grupos se beneficiará do processo cooperativo de resolução de problemas para prevenir o crime e a desordem.

As primeiras reuniões em geral têm as seguintes características:

- Expressão desestruturada de sentimentos e percepções.

- Aceitação dos “fatos reais”.

- Discussão dos fatores que contribuem para os mal-entendidos.

- Facilitação do entendimento.

- Aumento do número de percepções positivas entre os grupos.

Após um certo tempo, as reuniões começam a ter um enfoque mais real e menos emotivo. Se as reuniões iniciais atingiram os seus objetivos, tudo está pronto para o próximo passo do processo.

14. IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE ACEITAÇÃO COMUM E DAS ÁREAS DE DISCORDÂNCIA

Uma vez identificados os pontos de vista dos diversos grupos, as informações podem ser apresentadas, em geral em um quadro tipo “flip chart”, e logo em seguida, essas informações podem ser discutidas. As percepções dos diversos grupos podem ser comparadas e as áreas de aceitação comum e as de discordância podem ser identificadas. Por exemplo, a percepção que a polícia tem em relação ao seu papel pode ser comparada com a percepção que a comunidade tem do papel da polícia e vice-versa. Esta comparação pode ser feita com os demais grupos relevantes - a polícia com os assistentes sociais, os assistentes sociais com a comunidade, e assim por diante.

As percepções dos papéis dos grupos também podem ser comparadas com os comportamentos reais dos grupos, podendo ser feita uma avaliação se um determinado grupo age como deveria agir ou de acordo com a percepção que dele se tem.

Como resultado da comparação das percepções com o comportamento, ficará evidenciado se os grupos agem como deveriam ou se eles não estão cumprindo com os seus papéis. Há em geral um maior consenso do que seria esperado, em relação ao papel que cada grupo deveria desempenhar. O problema consiste em geral, nas próprias limitações e restrições que cada grupo possui por causa da sua história passada e/ou problemas financeiros.

15. IMPLANTAÇÃO

Após a identificação das áreas de aceitação comum e de discordância, é possível fazer um esforço para incorporar as áreas de concordância no intuito de que os pontos importantes da iniciativa DA POLÍCIA COMUNITÁRIA sejam aceitáveis para todos os grupos. Os grupos não irão necessariamente concordar em todas as áreas, mas haverá em geral, suficientes áreas comuns para possibilitar a cooperação.

Muitos grupos ficarão inspirados e esclarecidos para aprender quantas áreas existem de concordância, que à primeira vista, podem não ter estado aparentes. Em geral, haverá concordância nas metas principais, tais como a necessidade de controle do crime e da desordem, bem como de uma comunicação mais positiva e eficiente, e de cooperação entre os grupos. As áreas de consenso podem diminuir à medida que começam a ser identificadas as técnicas específicas de resolução de problemas e passam a ser sugeridas por cada grupo alternativas para a implantação. Isto não será um problema grave, porque se tiverem sido seguidos os princípios da teoria do patrocínio normativo

(postula que a maioria das pessoas tem boa vontade e irão cooperar com as outras para a construção de um consenso) e da teoria social crítica (procura responder porque as pessoas se juntam para corrigir e superar os obstáculos). Fundamenta-se em três idéias centrais:

- Esclarecimento: sobre circunstâncias para pleitear mudanças;
- Poder: agir para melhorar as suas condições; e
- Emancipação: Podem atingir a liberação através da reflexão e da ação social.

Prevalecerá uma atmosfera de cooperação e ficará facilitado o compromisso. Todos os grupos sentirão que têm uma participação de consenso no processo de resolução de problemas.

16. CONTROLE DE QUALIDADE, DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO E ATUALIZAÇÃO

Como ocorre com qualquer iniciativa, existe uma constante necessidade de controle de qualidade, desenvolvimento contínuo e atualização. O processo exige que os grupos relevantes proporcionem uma significativa retroalimentação, e que novas idéias sejam testadas, demandando ainda avaliação e reflexão, individual e em grupo. Existe também uma necessidade de pesquisa científica, não apenas sobre as causas básicas do crime e da desordem, mas também sobre a eficácia das abordagens empregadas.

Uma prevenção eficiente do crime e da desordem e um esforço de controle só podem resultar de uma experiência direta de cooperação por parte de todos os grupos relevantes no processo de resolução de problemas - seja através do envolvimento ativo ou da mera verbalização. Isto facilitará a cooperação e o entendimento mútuo entre os grupos em questão.

A maneira mais eficiente de motivar as pessoas é transmitir-lhes que suas opiniões serão valorizadas, que eles terão uma voz nas tomadas de decisão, e que serão engajados no processo de resolução de problemas. Se esses critérios forem obedecidos, as iniciativas serão apoiadas e perpetuadas, porque as partes que constituem os grupos relevantes possuem um investimento pessoal no processo. A atuação dos grupos relevantes trará benefícios mútuos e aumentará o entendimento e a cooperação entre eles.

17. PROAÇÃO, PREVENÇÃO E REPRESSÃO

Polícia proativa visa erradicar as causas da violência, atuando de forma planejada nas mais diversas áreas, contornando problemas sócio-econômi-

cos, tudo com finalidade de não permitir que a violência surja. A polícia proativa atua nos antecedentes da violência, e não apenas reage uma vez praticado o ato delituoso. Em termos financeiros, é muito mais lógico não permitir que o fato ocorra, já que de outra forma, toda uma série de atores eventualmente terão de participar: uma equipe de policiais civis, um promotor, um juiz, uma vaga no sistema penitenciário, uma vaga num hospital público etc. Portanto, atuar nas causas que propiciem que a violência surja tem se mostrado mais eficiente que atuar nas conseqüências. Atuar na conseqüência torna-se um ônus para a própria Polícia, para o Estado como um todo e para toda a sociedade por conseguinte. Por fim, a eliminação de fatores de potencial criminógeno melhora a própria qualidade de vida da comunidade, sendo um fator retroalimentador da confiança da população em relação à polícia.

No Brasil, precisa-se de um nível mais básico de policiamento proativo, que é a análise técnica da criminalidade. Este tipo de análise permite uma otimização dos recursos humanos e materiais na contenção da criminalidade.

18. ANÁLISE DO ANTES E DEPOIS DA POLÍCIA COMUNITÁRIA

A polícia comunitária não é apenas um meio de melhorar a imagem da polícia, ainda que ele o faça. Ele deve ser visto como uma técnica de policiamento, que deve trazer melhores resultados que o policiamento tradicional. Nesse sentido, deve-se ter em mente a quantificação dessa melhora:

- ⇒ Mapas claros da violência objetiva, isto é, dados estatísticos da região em questão;
- ⇒ Clareza dos medos subjetivos da comunidade.
- ⇒ Abertura para população local dos avanços (ou não) na solução e contenção dos problemas levantados.

Para concluir. Os pré-requisitos para estes seis elementos são:

- a) comunicação (interna e externa)
- b) cooperação e colaboração (interna e externa)
- c) coordenação
- d) mudanças

19. CONDIÇÕES PARA A CONTINUIDADE DA POLÍCIA COMUNITÁRIA

Estabelecido o conceito de polícia comunitária, faz necessário abordar o que mantém e sustenta este tipo de policiamento:

a) desenvolvimento da *confiança* entre o policial e a comunidade a que serve.

⇒ não-remoção do policial

⇒ solução de problemas individuais e comunitários

⇒ honestidade do policial para com a comunidade

b) atuação constante da polícia e da sociedade na remoção de elementos ou condições que possibilitem ou mesmo encorajem a ação criminal.

c) resultados claros e inequívocos da atuação policial;

d) práticas administrativas modernas e ágeis;

e) mudança estrutural das condições de violência na cidade como um todo.

DISCIPLINA 08

Relações Interpessoais, Conflitos e Formas de Intervenção

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

1. O HOMEM COMO SER SOCIAL

“Nenhum homem é uma ilha isolada; todo homem faz parte de um continente, uma parte do todo.”

John Done

O homem é um ser social que necessita da interação com outros seres humanos para o seu desenvolvimento na busca da sua realização como Ser. E sua constituição é o somatório de todas as experiências de sua vida.

O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, expressões físico-corporais.

Desta forma, um sorriso, uma postura corporal, um olhar, uma aproximação ou afastamento físico são formas não verbais de interação entre pessoas, pois comunica algo a elas.

De acordo com Weil e Tompakow (1986), o corpo fala sem palavras e pela linguagem do corpo você diz muitas coisas aos outros, é uma linguagem que não mente, além de nosso corpo ser antes de tudo, um centro de informações para nós mesmos. Citamos como exemplo a postura do corpo inclinado para trás, que passa aos outros e a si a mensagem de afastamento, recuo e rejeição, no entanto, o corpo avançado para frente, emite a mensagem de que quer avançar. Dessa forma, o corpo é um importante veículo de comunicação, que não pode ser desconsiderado nas relações de interação entre pessoas, já que a mensagem transmitida por ele pode aproximar ou distanciar, facilitar ou complicar as relações interpessoais.

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação, que não são unilaterais, tudo o que acontece no relacionamento interpessoal decorre, levando-se em conta duas fontes: **EU** e **OUTRO (S)**.

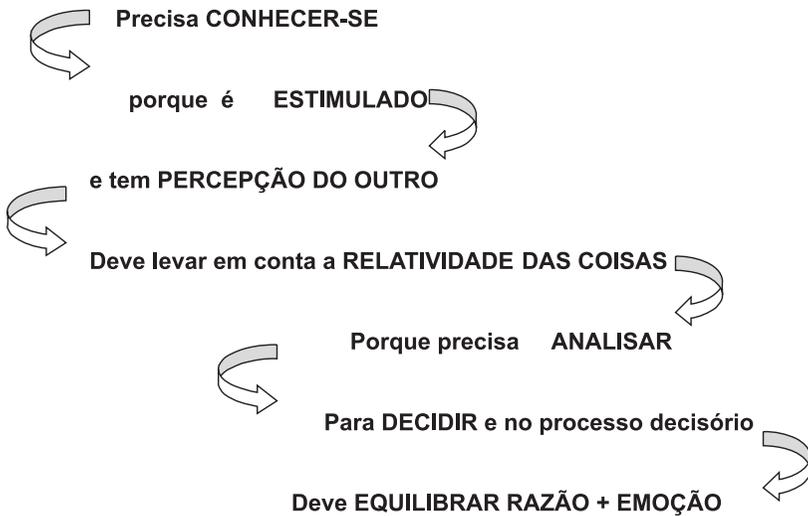
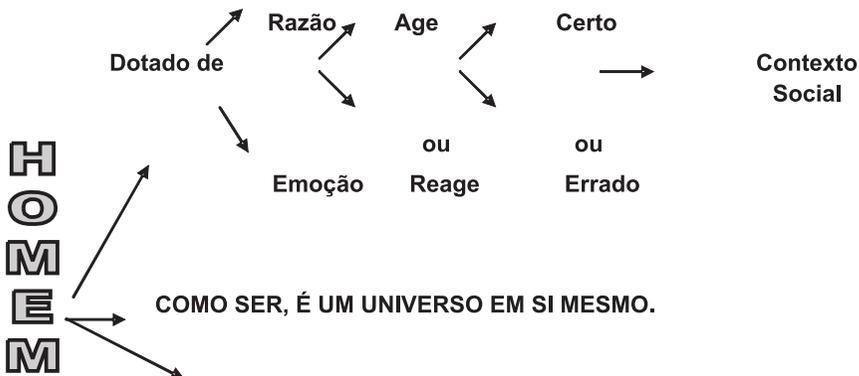
O comportamento do ser humano agrega um complexo de situações abstratas oriundas do próprio Ser, em aquisições passadas e presentes e da interação do Ser com o meio.

Cada um é o que pensa e o comportamento decorre do pensamento naturalmente trabalhado pelos conflitos entre aquisições, repressões, lutas, posturas, cultura e situações que o meio impõe.

Faz-se necessário observar, analisar, estudar e depois trabalhar os comportamentos, sempre tendo em mente a complexidade do assunto, o desconhecimento do SER HUMANO, isto porque o ser humano ainda conhece pequena parte de si mesmo.

Portanto, aceitar as criaturas em suas idéias, manias, propósitos e atos, é uma versão delicada das relações interpessoais (entre pessoas). Dentro da relatividade de tudo o que já se conhece, o aceitar as criaturas é um dos conceitos de que mais a relação se beneficia.

Então, para entender esse processo é preciso observar o **HOMEM**, vejamos:



Embora o ser humano seja único, complexo e desconhecido em seu todo, cada pessoa, necessita conhecer seus comportamentos em situações normais, quais os seus valores, crenças, habilidades, seus limites ter idéia dos conflitos interiores que não consegue resolver.

Essa necessidade advém, em razão dos estímulos que o homem recebe a todo instante, sejam eles positivos ou negativos, o que o faz ter a percepção de algo, seja coisa, lugar, pessoa ou situação ambiental ou comportamental. Podemos citar como exemplo que: é freqüente ouvirmos uma música e nos transportamos para o momento em que aquela música marcou-nos; sentir o cheiro de comida saborosa nos faz, muitas vezes sentir fome;

Nesse momento é necessário levar em conta a relatividade das coisas, pois tudo é relativo, depende do ângulo que olho e com que olhos quero ver. Exemplo disso é: se olharmos com os olhos do amor, nossos filhos são os mais belos, mais inteligentes etc. No entanto, as ações das pessoas com as quais não temos afetividade, olhamos, muitas vezes, com os olhos da intolerância, conseqüentemente encontramos muitos defeitos no que fazem. Necessitamos considerar a relatividade das coisas, para percebemos a razão do outro, seu espaço, seus direitos, enfim perceber um contexto maior que vai além do meu, levo em conta que o outro, como homem, tem seus próprios conflitos interiores não resolvidos e que nem tudo acontece conforme minha visão de mundo.

Para decidir, há a necessidade de equilibrar razão e emoção. Assim, para um bom relacionamento interpessoal é preciso que sejam consideradas todas as variáveis que interferem no comportamento do ser.

Segundo MOSCOVICI (2002, p.35),

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então, tornar-se tenso e conflitivo podendo ocorrer a divisão de energias e até a dissolução do grupo.

A habilidade de lidar com situações interpessoais exige várias habilidades, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental, ou seja, ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação tendo um repertório de condutas que varia de acordo com as exigências da situação e as necessidades de cada pessoa.

As ações de Polícia Comunitária impõem àqueles que desenvolvem a tarefa, a necessidade de trabalhar em equipe, com líderes, com culturas, climas de grupo variados e até com conflitos. Portanto, consideremos:

✓ A cultura de um grupo reúne um sistema de crenças e valores compartilhados e que interagem com as pessoas, as estruturas e mecanismos de controle para produzir as normas de comportamento características daquela comunidade.

✓ O clima de um grupo, traduz um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, é o ambiente humano que traduz o estado de ânimo e/ou o grau de satisfação das pessoas naquela comunidade. Tem ligação estreita com a percepção que as pessoas têm da forma de relacionamento, tais como: sinceridade, ajuda mútua, padrões de autoridade e liderança.

Segundo Hunter (2004), a liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca dos objetivos identificados como sendo para o bem comum. O líder deve identificar e satisfazer as necessidades que servem para o bem estar do ser humano.

A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entra as pessoas e influência toda a vida em grupo, principalmente os processo de comunicação, o relacionamento interpessoal o comportamento organizacional e a produtividade.

A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. Nesse contexto, um líder é a pessoa no grupo a qual foi atribuída formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas a uma tarefa. Então, ele deve preocupar-se em atender necessidades que buscam o bem estar de todos e não as vontades desta ou daquela pessoa.

Para a eficácia do relacionamento interpessoal, o processo da percepção do outro exige um processo de crescimento pessoal que envolve a auto-percepção, auto-conscientização e auto-aceitação para possibilitar a percepção realística dos outros e da situação interpessoal.

2.CONFLITO

As pessoas representam o somatório de suas experiências de vida então, é natural que tenham divergências de percepções e idéias, que no relacionamento são antagônicas e transformando-se, muitas vezes, numa situação conflitiva, podendo ser leve ou profunda, fato comum, inevitável e necessário na existência de um grupo.

Dependendo como o conflito é tratado, a intensidade, o cenário e sua evolução, ele pode trazer conseqüências positivas, tais como a busca de novas soluções para um problema, o estímulo e a curiosidade para vencer desafios, assim como pode, como conseqüência negativa provocar destruição em vários sentidos, enfim pode provocar mudanças nas pessoas, nos grupos e na sociedade.

Ao lidar com o conflito necessitamos compreender sua dinâmica e suas variáveis, ou seja, ter o maior número de informações, as percepções e o papel social das pessoas envolvidas no conflito.

Como papel social, temos: a posição no grupo e o *status* social, o que designa o modelo de comportamento que caracteriza o lugar do indivíduo no grupo ou organização, o que se espera de quem ocupa uma determinada posição com determinado status.

Schmidt e Tannenbaum (1972) indicam quatro abordagens para o líder e membros de um grupo trabalharem com o conflito.

- **Evitar o conflito** - compondo grupos mais homogêneos, levando em conta entre outros, os pontos de vista, valores, metas e métodos de cada um. Embora esta seja uma forma útil de evitar conflitos não podemos esquecer do risco, do bloqueio e até da extinção da criatividade.

- **Reprimir o conflito** - desenvolvendo um ambiente de recompensas e punições, têm vantagens quando não se tem tempo para a administração de diferenças individuais não são relevantes para o trabalho em si, não podemos esquecer o custo psicológico que a repressão sempre deixa, ficando guardadas as pressões que se acumulam e crescem podendo explodir em momento inadequado.

- **Aguçar as divergências em conflito** - O líder reconhecendo e aceitando as divergências, cria situações para trabalhá-lo de forma aberta. Para isso, é necessário compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, após a resolução do conflito é necessário adotar mecanismos que reforcem o relacionamento dos oponentes no conflito.

- **Transformar as diferenças em resolução de problemas** – Ao invés de competição se as divergências forem percebidas como construtivas as questões conflitivas, poderão ser problemas resolvidos de forma criativa e cooperativa, isto requer tanto do líder quanto dos membros do grupo habilidade para explorar e argumentar em relação às divergências a fim de evitar a geração de um conflito maior e incontrolável.

Instrumentos de Resolução de conflitos

Segundo Brandão (2005), existem cinco instrumentos (ou processos) consagrados de resolução de conflitos, são eles a resolução judicial, arbitragem, conciliação, mediação e negociação. Os quais o autor descreve da seguinte forma:

- **Resolução Judicial** – Toda pessoa tem direito de pedir ao Estado, por meio do Poder Judiciário, que analise seu caso concreto e aplique a norma abstrata (a lei), com o objetivo de alcançar a paz social. A função do juiz é julgar, de acordo com o que diz a lei. A resolução pode acabar gerando mais conflitos, pois como se trata de um litígio, apenas uma sairá vitoriosa.

Na resolução judicial, as partes não têm controle sobre o caso. O Juiz julga e decide sem ouvi-las, a não ser por meio das petições.

- **Arbitragem**– É o método pelo qual duas ou mais pessoas (físicas ou jurídicas) recorrem, de comum acordo, a um terceiro, conhecido como árbitro, que irá intervir no conflito, decidindo-o. O árbitro, geralmente, é um técnico ou especialista no assunto em disputa. A função do árbitro nomeado é conduzir o processo arbitral de forma bastante semelhante ao judicial. A sentença arbitral tem força de título executivo, ou seja, se não for respeitada por alguma das partes pode ser levada ao Judiciário, que irá obrigar seu cumprimento.

Na arbitragem, as partes podem escolher um árbitro que irá decidir o conflito.

- **Conciliação** – É o método pelo qual as partes submetem seu conflito à administração de um terceiro imparcial. A função do conciliador é aproximar as partes, aparando arestas, sugerindo e formulando propostas de acordo e apontando as vantagens e desvantagens de cada ponto sugerido pelas partes.

Na conciliação, escolhe-se o conciliador que irá auxiliar as partes a alcançar uma solução para o conflito.

- **Mediação** – É o método pelo o qual duas ou mais pessoas, envolvidas em um conflito potencial ou real, recorrem a um terceiro, que irá facilitar o diálogo entre elas, visando chegar a um acordo. O mediador não interfere na decisão final, sua função é facilitar a comunicação entre a partes, estabelecendo um ponto de equilíbrio na controvérsia, permitindo com que cheguem à solução mais justa para ambos.

Na mediação, escolhe-se um mediador, que facilitará o diálogo entre as partes.

- **Negociação** – Caracteriza-se por ser uma forma conjunta de solucionar conflitos. Nela, são as próprias partes envolvidas na disputa que tentam

chegar a um acordo. Sem maiores formalidades, as partes fazem concessões recíprocas, barganham e compõem seus interesses buscando a solução que melhor lhes convier.

Na negociação, são as partes que buscam, por elas mesmas, a resolução do conflito.

3. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS²¹

Aspectos Institucionais

Aspectos negativos causados pela má interpretação da doutrina de polícia comunitária

- Interpretação errônea da doutrina de polícia comunitária – é interpretado como modalidade e não como filosofia de trabalho;
- O pensamento que o trabalho de polícia comunitária enfraquece as atividades de policiamento;
- O cidadão interpreta que a polícia comunitária privilegia o policiamento em algumas áreas ou para algumas comunidades em detrimento do anseio coletivo;
- Polícia comunitária é igual a uma instalação física (base comunitária de segurança ou posto policial) e para isso vale a pena investir recursos locais;
- A comunidade local ainda não consegue identificar a sua relação com a polícia, pois exige apenas policiamento e não adota posturas preventivas e de reeducação, exigindo providências de outros órgãos públicos, orientando a comunidade;

A reeducação dos profissionais de segurança pública passa pelo estudo de novos processos e de novas formas de relação com a comunidade sendo necessário entender que a polícia é mais que uma força, é um serviço público.

Aspectos internos que interferem na Implantação da Polícia Comunitária

- Cultura Organizacional Interna (tradicionalista) com base em valores e experiências pessoais sem um conteúdo técnico/científico adequado;

²¹ Material fornecido pela SENASP - MJ.

- Resistência quanto à filosofia de Polícia Comunitária por total desconhecimento doutrinário e cultural;
- A maioria identifica como modelo ou modalidade e não como metodologia de trabalho;
- Os Chefes de Polícia interpretam como “interferência externas ao seu comando inclusive por pessoas que não tem nenhuma experiência prática de rua e não sabem a realidade do dia a dia”;
- Alguns profissionais tendem a personalizar o programa de Polícia Comunitária: “outras experiências não servem para nós”;
- Alta rotatividade na Instituição prejudicando os trabalhos desenvolvidos de Polícia Comunitária causando um desestímulo daqueles que até então acreditavam no trabalho. O *turn-over* ocorre em todos os escalões e, prioritariamente se escolhe quem está no programa;
- O policial que desenvolve um trabalho de proximidade com a comunidade local é visto como “vagabundo ou protetor de civis”;
- Em alguns casos o cidadão ou líder comunitário que interage, cobra ações da polícia e prestigia os policiais de ponta de linha é vilipendiado pelos adeptos a filosofia tradicional, afirmando este estar interessado em usar a polícia para fins pessoais (ou políticos). Preocupa-se em agir criticando líderes comunitários e não respondendo críticas com ações pró-ativas. Preconiza-se “a administração da fofoca”;
- Resistência quanto à integração entre as Polícias pelos fatores conhecidos (o trabalho de Polícia Comunitária não pode ser exclusivo da Polícia e determina a participação também da Polícia Civil);
- O Policial que pensa comunitário é discriminado na Organização (“frouxo”, “light”, etc.);
- Resistência dos Chefes de Polícia preteridos em promoção ou em transferências demonstrando não ter interesse em prestigiar as ordens emanadas pela alta direção (em reuniões ou atividades organizadas expõe que concorda, mas no dia-a-dia adota comportamentos de discordância) Os mais jovens ou motivados por promoção tendem prestigiar as iniciativas Institucionais;
- Interesses pessoais se sobrepõem ao interesse institucional ou comunitário (objetivos políticos e de ascensão à carreira discordantes de pontos atuais da atividade de Polícia Comunitária).

Justificativas institucionais

Dentro de uma visão ampla da instituição policial, é provável que diversos aspectos possam causar questionamentos quanto à possibilidade de implantação de programas modernos de policiamento. Assim, formam-se resistências naturais que podem interromper qualquer processo de mudança, principalmente algo que possa induzir a participação e “interferência” na ação policial. Alguns indicativos são assim identificados:

- A justificativa permanente de carências do aparelhamento policial, que não possui recursos adequados;
- A resistência do meio externo (sociedade) devido a um passado político não muito longínquo, onde se vê a polícia como órgão repressor;
- As discrepâncias sociais gerando a sensação de incompetência do agir por parte do policial, objetivando melhorar a vida na comunidade;
- O aumento explosivo da criminalidade e da violência urbana, gerando uma sensação coletiva de insegurança e insatisfação com os órgãos responsáveis pela segurança pública e influenciando no comportamento do policial que passa a agir sobre uma linha tênue que separa a legitimidade da arbitrariedade; Falta de uma maior transparência da estrutura, organização e da ação policial (até mesmo nos momentos das críticas abertas, gerando o pensamento de “quem cala consente”);
- Bombardeamento, do meio externo, de informações sensacionalistas (mídia) que denigrem a imagem da polícia, realizando uma verdadeira apologia da violência;
- Cultura interna do “combate à criminalidade” ou da “caça ao bandido” em detrimento ao pensamento preventivo da ordem pública e da atividade pró-ativa de policiamento ostensivo;
- Resistência ao diálogo com o cidadão comum, quando o assunto é segurança pública;
- Mecanismos de freio do comportamento inadequado do policial (regulamentos e normas) relativamente defasados da realidade social, em que punições e elogios são centrados em regras de comportamento que priorizam o relacionamento interno e Institucional e não a correlação da Instituição com a sociedade;
- “O pensamento que disciplina e hierarquia tolgem a liberdade do profissional e inviabilizam qualquer modelo democrático de polícia comunitária”;

- Centralização de competência e responsabilidade do superior: quem está acima sabe mais e quem está abaixo não tem preparo adequado para a função;
- Falta de comprometimento e envolvimento do profissional de polícia com os objetivos organizacionais, por não identificá-los adequadamente, gerando desmotivação e desinteresse por sua atividade; e
- Resistência às mudanças (próprio da natureza humana), influenciado pelos fatores enumerados e cujo pensamento “é que mudanças não levam a nada e até podem prejudicar ainda mais”.

Mitos da Ideologia Policial

Outro aspecto considerado é a operacionalidade do aparato policial quando o assunto é criminalidade. A cultura operacional predominante está vinculada à quantidade de policiais e viaturas que podem patrulhar as ruas associada ao número progressivo de atendimentos. Em estudos desenvolvidos por Skolnick e Bayley apud em Silva(1990)²² constatou-se que estes aspectos são relativamente naturais, pois encontravam-se as autoridades americanas, estudiosos e dirigentes policiais aturdidos com o que as pesquisas realizadas até então haviam demonstrado:

a) Primeiro - Aumentar o número de policiais não reduz, necessariamente, os índices de criminalidade nem aumenta a proporção de crimes elucidados;

b) Segundo - O patrulhamento motorizado de rotina não reduz o crime nem aumenta as probabilidades de prisão de suspeitos. Além do mais, não tranquiliza os cidadãos o bastante para diminuir o seu medo do crime, nem gera maior confiança da polícia;

c) Terceiro - Os carros-patrolhas de dois policiais não são mais eficientes do que os carros com um policial para reduzir o crime ou prender criminosos;

d) Quarto - A saturação do patrulhamento reduz o crime, mas apenas temporariamente, em grande parte pelo seu deslocamento para outras áreas;

e) Quinto - Os policiais gastam a maior parte do tempo patrulhando passivamente e proporcionando os serviços de emergência (atendendo a ocorrência);

²² SILVA, Jorge da. Controle da Criminalidade e Segurança Pública na Nova Ordem Constitucional. Rio de Janeiro: Forense, 1990. p.146.

f) Sexto - Aumentar o tempo resposta, isto é, atendimento a chamados de emergência não tem qualquer efeito na probabilidade de prender criminosos, ou mesmo de satisfazer os cidadãos envolvidos. Um recente e amplo estudo mostrou que as chances de se efetuar uma prisão no local de crime estão abaixo de 10%, mesmo que apenas 1(um) minuto tenha decorrido do momento em que o crime foi cometido;

g) Sétimo - Os crimes não são solucionados – no sentido de criminosos presos e processados – através de investigações criminais conduzidas pelo departamento de polícia. Geralmente, os crimes são elucidados porque os criminosos são presos imediatamente ou alguém os identifica: um nome, um endereço, uma placa de carro. Se nenhuma dessas coisas acontece, o estudo mostra, as chances de que qualquer crime seja esclarecido cai para menos de 1(uma) em 10 (dez).

Problema da rotatividade dos chefes de polícia

Outro ponto indicado é a rotatividade dos Chefes de Polícia. Para que o trabalho não sofra solução de continuidade, há necessidade do envolvimento de todos Os Chefes de Polícia, nos diversos níveis, com essa nova filosofia e estratégia organizacional.

Como argumenta Trojanowicz(1994, p.28)²³:

A rotatividade dos chefes de polícia também contribui para a contestação interna, já que os veteranos que “sobreviveram” a três ou quatro chefes durante sua carreira podem achar que podem “esperar passar” o chefe adepto da polícia comunitária que pede a eles que mudem. Como comentou o sargento, fazendo eco a muitos de seus colegas, “já vi chefes irem e virem. Por que devo comprar a polícia comunitária, se o chefe pode ir embora amanhã? (.) Muitas vezes, iniciativas de polícia comunitária impressionantes têm sido desbaratadas por um novo chefe cuja filosofia difere de seu predecessor”.

O problema das chefias intermediárias

Outro grande inimigo que caracteriza o envolvimento nas questões de interesse Institucional é a figura das chefias intermediárias quando estes apresentam dificuldades em levar ao escalão superior problemas de seus subordinados, necessários a uma tomada de decisão madura.

²³ TROJANOWICZ, Robert. Policiamento Comunitário: Como Começar. Rio de Janeiro: Polícia Militar, 1994. p.28 e 43.

A figura do chefe que não leva o problema para o escalão de nível superior decorre de diversas razões, mas as principais são: a própria insegurança pessoal e a incompetência do chefe represador, que não quer ver caracterizada para a sua chefia superior a sua deficiência como gestor.

Isso gera obstáculos, causando aos subordinados, uma forte desmotivação e como conseqüência o não comprometimento com o norte cultural da instituição.

Uma das formas de batalhar a eliminação dessa deficiência é percorrer os diversos níveis hierárquicos de baixo para cima, procurando conhecer a todos, dentro do espírito de uma nova cultura, ou seja, com afetividade, transparência e empatia.

Dando-se espaço para que os outros níveis hierárquicos inferiores se posicionem frente às dificuldades, à mentira, à hipocrisia, fará com que o represamento decisório corra risco, levando, possivelmente a uma modificação dos níveis de conflitos.

Outro grande inimigo é a falha de gestão preventiva. Dizemos que temos uma gestão preventiva pequena quando os chefes trabalham de forma estática, não interagem com seus subordinados, no mundo deles, junto ao local de trabalho.

A gestão preventiva é facilitada quando ocorre um aumento de aproximação entre os níveis hierárquicos, calcado, contudo, em bases de valores, com comprometimento, ou seja, quando se veste e se sua a camisa para a consecução, para o alcance do definido pelo norte cultural da empresa.

Problema da rotatividade dos policiais de ponta de linha

Um dos pontos-chaves da polícia comunitária é a identidade entre comunidade e o policial. Para que isso aconteça, há que se fixar o homem numa determinada área, onde ele deverá conhecer a comunidade-cliente, que será sua parceira na execução de sua atividade policial.

A troca do policial, mesmo por motivos relevantes, trará prejuízos ao sistema, pois, na visão da comunidade onde trabalha aquele profissional, tudo começará novamente, com a apresentação de um novo policial, que levará certo tempo para conhecer a comunidade e, principalmente, para ganhar sua confiança.

O ideal, quando da necessidade de rotatividade, seria a colocação do novo policial junto ao sucedido, por um determinado tempo, para que o predecessor faça a apresentação do novo policial à comunidade e lhe mostre todas as particularidades da área.

A polícia comunitária exige que sejam moldadas respostas para as necessidades locais, implicando que cada policial comunitário possa fazer as coisas de modo um pouco diferente, necessitando do que o seu comandante direto (oficiais ou graduados) individualize a supervisão. Para compreender o modo pelo qual os policiais comprometidos com o programa, Os Chefes de Polícia devem:

- a) Gastar o tempo que for possível na área, comunicando-se com os policiais em suas rondas e observando-os;
- b) Comparecer às reuniões comunitárias, juntamente com os policiais das áreas ou das Bases Comunitárias de Segurança;
- c) Utilizar pesquisas formais e informais para coletar sugestões e informações dos moradores da comunidade;
- d) Analisar as atividades dos policiais para determinar se estão empregando de modo equilibrado iniciativas preventivas e repressivas. Se os policiais comunitários ficam relutantes em efetuar qualquer prisão, isto é motivo de preocupação;
- e) Identificar e falar com os representantes de outras instituições, com as quais os policiais interagem;
- f) Verificar se os policiais estão agindo de forma imparcial e desinteressada com os diversos representantes da comunidade local;
- g) Realizar reuniões semanais, para que os policiais possam compartilhar informações e idéias;
- h) Escrever memorandos, folhetos, etc., para ressaltar o trabalho de equipe;
- i) Realizar atividades sociais informais, para que os policiais possam se conhecer como pessoas;
- h) Lidar com os conflitos de personalidade

Quebrando a resistência às mudanças

Nos processos de mudança da cultura organizacional, ou da percepção de uma cultura em mudança, existem momentos em que grupos apresentam resistências.

Aqueles que se sentiam confortáveis no padrão do passado encaram as modificações como exigências de difícil atendimento, ou até mesmo desnecessárias.

O filtro do paradigma antigo sustenta ações, crenças, comportamentos e sentimentos desajustados à realidade em mutação, trazendo enormes dificuldades para a implantação de programas inovadores na Instituição Policial. Para a identificação de uma realidade nova e a experimentação de comportamentos com ela condizentes, é necessária a quebra dos paradigmas construídos sobre a realidade passada, todavia mantendo-se respeito e tradição, cultura organizacional e a ética profissional.

4. importância da hierarquia e da disciplina na Polícia Comunitária

Não há como acreditar, que seja possível fazer a Polícia funcionar sem que haja hierarquia e disciplina.

O profissional mais leigo há de perceber que não existe organização social sem hierarquia e disciplina: o filho obedece ao pai; o caixa de banco obedece ao gerente, que obedece ao diretor. Se invertermos o processo, ninguém se entenderá. Ao superior se dá o grau da competência em decidir sobre determinado assunto e em determinado momento; ao subordinado (sem demérito nenhum) o direito de cumprir a ordem. Todos os profissionais em algum momento são superiores ou subordinados. O cargo superior deve ser algo a almejar, e não a odiar.

A hierarquia e a disciplina não podem ser confundidas com punição e recompensa. São princípios que possibilitam a ligação entre “mundos”, para que a Polícia continue viva e atuante, sem discrepâncias nos relacionamentos, buscando valorizar o profissional de polícia nas suas diversas funções.

Viver com a hierarquia e disciplina deve ser algo natural e harmônico, visto que possibilita uma convivência salutar entre chefes e subordinados (diferente de superiores e inferiores), e não algo que separa pessoas e distancia profissionais pela arrogância e destempero.

Autocracia não é o mesmo que autoritarismo. Autocracia é o exercício da imposição, com justiça na relação. Autoritarismo é a autocracia de forma exagerada, na qual o chefe magoa, fere a auto-estima do subordinado, ferindo-o na sua dignidade.

Ressalta Camargo (1997, p. 12)²⁴: “a hierarquia e a disciplina não são necessárias só para sustentar o controle administrativo dos atos dos membros da força, mas também a eficiência operacional.”

²⁴ CAMARGO, Carlos Alberto de. Cidadania e Autoridade. SP: PMESP: Força Policial, 1997, p.12.

Envolvimento e comprometimento do policial

O fator preponderante para que se atinja um determinado objetivo, é acreditar no produto que oferecemos e fornecê-lo com melhor qualidade.

No ambiente profissional o bom relacionamento conduz a assimilação de novos procedimentos e novas experiências que melhoram, não apenas as relações funcionais, mas, principalmente, o desempenho e a confiança entre os funcionários mais antigos e os mais jovens. Enfim, é o lubrificante que melhora a engrenagem social.

Deve-se ressaltar a importância para uma organização da motivação do profissional, através dos seguintes valores:

a) Produtividade aumentada - um aumento na capacidade profissional geralmente resulta num incremento, tanto em quantidade como em qualidade, do desempenho profissional;

b) Moral elevado - a posse de habilitações necessárias, ajuda a satisfazer certas necessidades humanas básicas tais como segurança e a satisfação do ego;

c) Supervisão reduzida - o empregado instruído pode supervisionar a si mesmo;

d) Acidentes reduzidos - uma instrução apropriada deve reduzir a taxa de acidentes;

e) Aumento na estabilidade e flexibilidade da organização - a habilidade da organização em manter sua eficiência constitui-se em estabilidade e a flexibilidade consiste no ajuste das variações conjunturais.

f) Prática de valores estabelecidos como base da nova cultura;

g) Manutenção de clima que valorize e reconheça as pessoas;

h) Maiores índices de qualidade e produtividade com conseqüente redução de custo com danos e prejuízos;

i) Canais que permitam conversação eliminando conflitos e insatisfações que afetem a organização;

j) Melhora do relacionamento interpessoal;

l) Estabelecimento de administração participativa;

m) Implantação de ações gerenciais preventivas.

Aspectos Sociais

Aspectos Externos que interferem na Implantação da polícia comunitária

- O individualismo
- Privilegiar a polícia comunitária em benefício de algumas comunidades;
- Utilização político-partidário do programa de Polícia Comunitária;
- Base Comunitária + Viatura + efetivo = Polícia Comunitária;
- Interferência operacional de alguns líderes comunitários em algumas áreas determinado ações peculiares em detrimento da coletividade (policimento com exclusividade em algumas áreas)

Estratégias para aproximação de comunidades resistentes

Uma prevenção eficiente do crime e da desordem e um esforço de controle só podem resultar de uma experiência direta de cooperação por parte de todos os grupos relevantes no processo de resolução de problemas - seja através do envolvimento ativo ou da mera verbalização. Isto facilitará a cooperação e o entendimento mútuo entre os grupos em questão. A maneira mais eficiente de motivar as pessoas é transmitir-lhes que suas opiniões serão valorizadas, que eles terão uma voz nas tomadas de decisão, e que serão engajados no processo de resolução de problemas. Se esses critérios forem obedecidos, as iniciativas serão apoiadas e perpetuadas, porque as partes que constituem os grupos relevantes possuem um investimento pessoal no processo. A atuação dos grupos relevantes trará benefícios mútuos e aumentará o entendimento e a cooperação entre eles.

O policial é o principal elemento no processo. Cabe-lhe utilizar os seus conhecimentos em prol da comunidade e colher destes, suas principais aspirações para que o fator “segurança” seja atingido. O policial comunitário deverá, no desempenho de sua atividade operacional, atentar para alguns fatores dentre outros, tais como:

a) Estreitar os laços com a comunidade local no intuito de conquistar sua confiança e, conseqüentemente, passar a receber informações que refletirão diretamente em uma melhoria na prestação do serviço policial.

b) No contato com a comunidade local, tentar conscientizá-la sobre a responsabilidade de cada um na prevenção indireta dos ilícitos.

c) Transmitir orientações ao cidadão, de forma a despertar o espírito de cidadania.

d) Zelar constantemente pelo bem-estar e qualidade de vida da comunidade local.

e) Despertar no cidadão o interesse pela solução em conjunto, através da ajuda mútua, frente aos problemas comuns.

f) Instruir a população sobre os seus direitos como cidadão e como acionar o poder público para solução dos seus problemas e da coletividade.

g) Incentivar a participação da comunidade local nas atividades cívicas, culturais e sociais.

h) Desenvolver atividades de cidadania, voltadas para a comunidade, principalmente infantil e juvenil, tendo como premissa contribuir para a formação do cidadão do futuro.

i) Lembre-se que a polícia comunitária não se executa somente com viaturas, sendo muitas vezes, mais eficaz, quando efetuado a pé, ou mesmo, com motonetas e em lugares planos e de clima ameno, de bicicleta. A proximidade física com a comunidade estreita os laços.

j) Registrar os nomes das pessoas contatadas durante o desenvolvimento da polícia comunitária, os quais deverão ser relacionados e controlados pelo Policiamento Local, visto tratar-se de aliados em potencial ao sistema.

l) Envidar todos os seus esforços para conhecer a rotina de seu setor de trabalho, aprimorando-se para chamar as pessoas pelo nome, criando um vínculo de amizade e respeito mútuo. (Lembre-se, evite apelidos, até o cachorro gosta de ser chamado pelo nome).

m) Convidar a comunidade local para participar das reuniões comunitárias e conhecer o Policiamento e sua área de atuação.

n) Conhecer as forças vivas de sua comunidade local, principalmente os Presidentes de Associação de Moradores, Lions, Rotary, Maçonaria, Clubes de Serviço, etc., os quais são importantes fontes de informações em decorrência de suas representatividades.

o) Tratar o cidadão como um aliado, exercitando-se para dele se aproximar para “quebrar o gelo”. Lembre-se que antes de ser um policial militar, você também é um cidadão.

p) Tratar os pequenos delitos com a sua importância devida. Às vezes, o pequeno delito é o que realmente aflige a comunidade local.

q) Nos locais onde houver incidência de furto ou outros delitos, efetuar pequenas reuniões com a comunidade para orientá-la e mantê-la vigilante para acionar a Polícia corretamente; as pessoas comuns muitas vezes não des-

confiam e não sabem evitar os delitos, desta forma o policial estará desenvolvendo a mútua colaboração.

r) Utilizar pequenos espaços de reuniões das igrejas, Lions, Rotary, Maçonaria, Clubes de Serviços, Câmara Municipal, Associações de bairros e outros, para divulgar e prestar contas dos serviços que vem desenvolvendo, tudo de comum acordo entre o Cmt. da Base de Segurança Comunitária e os responsáveis pelos órgãos, evitando sempre se tornar inconveniente em razão do tempo.

s) Atentar para os eventos que ocorrem na sua área ou estão programados, para se mostrar presente e preocupado com a segurança dos frequentadores e de seus veículos, tudo dentro das normas da Corporação.

t) Nas entrevistas e participações nas reuniões, sempre agradecer a participação da comunidade, nunca divulgar a fonte da informação que redundou em prisões, etc.

u) Evitar que as pessoas denunciem traficantes e outros criminosos publicamente em reuniões. O ideal é ter uma urna, garantindo o anonimato nas reuniões, urnas essas que poderão ser espalhadas nos locais de frequência do público, como bancos, correios, postos de gasolina e serem recolhidas as mensagens pelo Cmt de Base, com posterior respostas aos cidadãos.

v) A grande vantagem do policial comunitário é que dada a confiança as denúncias não são anônimas (baseada na confiança e na segurança da fonte). Isto impede que pessoas ligadas a traficantes e outros delitos, fiquem telefonando de orelhões anonimamente e desgastando a polícia para correr de um lado para outro com contra informação.

x) Na entrada e saída das escolas, procure se fazer presente com sorriso para as crianças, distribua carinho e respeito, não fique isolado. Converse com os pais, procure para falar de seu trabalho com orgulho.

y) Evite falar das ocorrências mais graves ou de vulto, a menos que seja perguntado, pois estas causam medo e insegurança à população.

w) Colher sempre informações para abordar as pessoas que precisam ser abordadas, passe estas informações para as outros patrulheiros que não estão na polícia comunitária para que eles também possam acertar o alvo correto, sem desgastar desnecessariamente a imagem da Polícia, as que dependem de obtenção de dados, transmiti-las ao policiamento velado para registro e acompanhamento, que dependendo da gravidade atuarão em conjunto com as Forças Táticas e outras, lembrando que hoje o cidadão quer se sentir seguro mas não gosta de ser molestado.

z) Lembre-se, uma atitude positiva é contada no máximo para cinco pessoas, enquanto uma negativa é contada no mínimo para dez e que tão importante quanto conseguir um novo simpatizante da polícia comunitária, é manter o já conquistado.

5. PADRÕES OPERACIONAIS DE COMPORTAMENTO

Para desenvolver operacionalmente a polícia comunitária, vamos buscar ensinamentos no livro de Stephan Schiffman “Os 25 erros mais comuns em vendas e como evitá-los”, para que os nossos policiais tenham sucesso na prestação de serviços à comunidade:

- Erro nº. 01: Não Ser Obcecado

Dedique-se inteiramente aos resultados em cada minuto que está trabalhando; utilize todos os ensinamentos que possui para a plena execução da polícia comunitária.

- Erro nº. 02: Não Escutar o Cidadão

Jamais interrompa. Obtenha os fatos principais, isole os problemas e dê o recado certo, tanto verbal quanto não-verbalmente: “Estou aqui para ajudá-lo.”

- Erro nº. 03: Não ter empatia com o Cidadão

Tente enxergar a perspectiva do outro; lembre-se de que não vai ser encarado como o item mais importante da agenda do dia. Crie respeito pelo tempo do cidadão.

- Erro nº. 04: Encarar o Cidadão como um Adversário

Esforce-se para que o cidadão trabalhe com você; não aborde a polícia comunitária como se fosse uma confrontação.

- Erro nº. 05: Distrair-se

Concentre-se durante o diálogo; não se desoriente com comentários confusos ou negativos feitos pelo cidadão.

- Erro nº. 06: Não Tomar Notas

Estabeleça o controle e reforce o desejo do cidadão em potencial de dar informações, anotando os fatos principais num bloco.

- Erro nº. 07: Não Fazer o Acompanhamento

Datilografe e mande bilhetes de agradecimento de aparência profissional nos pontos cruciais do ciclo de implantação da polícia comunitária.

- Erro nº. 08: Não Se Manter em Contato com Antigos Cidadãos

Lembre-se de que aquele que utilizou os nossos serviços, porém hoje

não necessite, pode ser um apoio qualificadíssimo. A ocorrência com boa resposta ao solicitante, geralmente fica esquecida nos arquivos.

- Erro nº. 09: Não Planejar o Dia de Maneira Eficiente

Faça um roteiro diário e compare o seu desempenho concreto com o que foi planejado.

- Erro nº. 10: Não Apresentar uma Excelente Aparência

Apresente uma imagem profissional elegante, farda bem arrumada, quando tratar com o cidadão.

- Erro nº. 11: Não Manter os Equipamentos de Trabalho Organizados

Assegure-se que seu equipamento de trabalho e sua viatura policial encontrem-se limpos, e em perfeitas condições de uso, reforçando a sua imagem profissional.

- Erro nº. 12: Não Aceitar o Ponto de Vista do Cidadão

Isole as vantagens da polícia comunitária e ressalte-as para o cidadão.

- Erro nº. 13: Não Se Orgulhar do Seu Trabalho

Destaque com orgulho o seu serviço e a Polícia, divulgue para outras pessoas o trabalho da polícia comunitária.

- Erro nº. 14: Tentar Convencer, em Vez de Transmitir

Demonstre de maneira atraente como a polícia comunitária poderá amenizar a desordem e o medo do crime, sem querer convencer .

- Erro nº. 15: Subestimar a Inteligência do Cidadão

Esforce-se para agir como um condutor de informações; trabalhe junto com o cidadão para identificar problemas e achar soluções viáveis.

- Erro nº. 16: Não Se Atualizar

Não imagine, só porque a ocorrência foi atendida, que você não precisa mais contatar o cidadão. Mantenha contatos futuros, demonstrando a ele, preocupação com a proteção do inocente, o que criará um vínculo de apoio.

- Erro nº. 17: Apressar a Integração das Pessoas

Deixe que a integração do policial comunitário transcorra no ritmo mais apropriado para o cidadão, sem “forçar a barra”, pois poderá rejeitá-lo.

- Erro nº. 18: Não Citar Outros Locais como Prova

Crie credibilidade salientando êxitos com outras áreas e cidadãos, demonstrando nas reuniões ou isoladamente os resultados positivos, frutos da participação comunitária.

- Erro nº. 19: Humilhar-se

Trabalhe a partir da premissa de que você está oferecendo um conjunto específico de habilidades e um nível melhor de segurança que a pessoa pode aproveitar. Trabalhe com o cidadão como um parceiro, não como um pedinte.

- Erro nº. 20: Ser Enganado pelas “Barbadas”

Não se distraia efetuando um policiamento com vistas somente à ocorrências de vulto, lembre-se que no seu dia-a-dia, a somatória de suas pequenas ações é que verdadeiramente refletirá em um alto nível de segurança à comunidade.

- Erro nº. 21: Encarar a Rejeição como Coisa Pessoal

Tente desenvolver aceitação e autoconfiança quando se defrontar com a rejeição; lembre-se de que na polícia comunitária, ouvir um “não” como resposta é a única forma de receber um “sim” como resposta. A confiança se adquire com o seu trabalho e não é objeto de imposição.

- Erro nº. 22: Não Assumir a Responsabilidade

Quando convidar um cidadão para participar de uma reunião comunitária e se defrontar com um “não” como resposta, não se importe em perguntar à ele onde estamos falhando e que seria muito importante a sua participação com idéias e sugestões, para melhorar a qualidade de vida e segurança local.

- Erro nº. 23: Subestimar a Importância de Sempre Procurar Novos Parceiros

Desenvolva as suas habilidades de contatar possíveis parceiros e trabalhe diariamente para aumentar o envolvimento comunitário local, pois com o passar do tempo, alguns se afastam e poderemos ficar com pouco envolvimento da comunidade.

- Erro nº. 24: Concentrar-se em Coisas Negativas

Aborde os obstáculos de forma positiva; evite hábitos negativos como reclamar e fofocar.

- Erro nº. 25: Não Demonstrar Espírito de Competição

Os Chefes de Polícia deverão estabelecer “estratégias de ação competitiva” que ajudarão os policiais comunitários a atingir os seus objetivos.

6. Anexo: Textos e Dinâmicas

Incluimos algumas mensagens e dinâmicas que talvez possam auxiliar na tarefa de sensibilizar para o trabalho, no momento, árduo mas extremamente prazeroso, de implantação da Filosofia de Polícia Comunitária como estratégia organizacional os Sistemas de Segurança Pública do país.

6.1. TEXTO 1

A CENOURA, O OVO E O CAFÉ.

Uma filha se queixou ao seu pai sobre sua vida e de como as coisas estavam tão difíceis para ela.

Ela já não sabia mais o que fazer e queria desistir.

Estava cansada de lutar e combater.

Parecia que assim que um problema estava resolvido um outro surgia.

Seu pai, um chef, levou-a até a cozinha dele.

Encheu três panelas com água e colocou cada uma delas em fogo alto.

Em uma ele colocou cenouras, em outra colocou ovos e, na última pó de café.

Deixou que tudo fervesse, sem dizer uma palavra.

A filha deu um suspiro e esperou impacientemente, imaginando o que ele estaria fazendo.

Cerca de vinte minutos depois, ele apagou as bocas de gás.

Pescou as cenouras e as colocou em uma tigela.

Retirou os ovos e os colocou em uma tigela.

Então pegou o café com uma concha e o colocou em uma tigela.

Virando-se para ela, perguntou:

- “Querida, o que você está vendo?”

- “Cenouras, ovos e café,” ela respondeu.

Ele a trouxe para mais perto e pediu-lhe para experimentar as cenouras.

Ela obedeceu e notou que as cenouras estavam macias.

Ele, então, pediu-lhe que pegasse um ovo e o quebrasse.

Ela obedeceu e depois de retirar a casca verificou que o ovo endurecera com a fervura.

Finalmente, ele lhe pediu que tomasse um gole do café.

Ela sorriu ao provar seu aroma delicioso.

- “O que isto significa, pai?”

Ele explicou que cada um deles havia enfrentado a mesma adversidade, a água fervendo, mas que cada um reagira de maneira diferente.

A cenoura entrara forte, firme e inflexível, mas depois de ter sido submetida à água fervendo, ela amolecera e se tornara frágil. Os ovos eram frágeis

sua casca fina havia protegido o líquido interior, mas depois de terem sido fervidos na água, seu interior se tornara mais rijo. O pó de café, contudo, era incomparável; depois que fora colocado na água fervente, ele havia mudado a água.

Ele perguntou à filha:

-"Qual deles é você, minha querida? Quando a adversidade bate à sua porta, como você responde? Você é como a cenoura que parece forte, mas com a dor e a adversidade você murcha, torna-se frágil e perde sua força? Ou será você como o ovo, que começa com um coração maleável, mas que depois de alguma perda ou decepção se torna mais duro, apesar de a casca parecer a mesma? Ou será que você é como o pó de café, capaz de transformar a adversidade em algo melhor ainda do que ele próprio?"

Somos nós os responsáveis pelas próprias decisões. Cabe a nós - somente a nós - decidir se a suposta crise irá ou não afetar nosso rendimento profissional, nossos relacionamentos pessoais, nossa vida enfim.

Ao ouvir outras pessoas reclamando da situação, ofereça uma palavra positiva. Mas você precisa acreditar nisso. Confiar que você tem capacidade e tenacidade suficientes para superar mais este desafio.

"Uma vida não tem importância se não for capaz de impactar positivamente outras vidas".

6.2.TEXTO 2

DIFERENÇAS

Conta-se que vários bichos decidiram fundar uma escola. Se reuniram e começaram a escolher as disciplinas. O pássaro insistiu para que o vôo entrasse. O peixe, para que o nado fizesse parte do currículo também. O esquilo achou que a subida perpendicular em árvores era fundamental. O coelho queria de qualquer jeito a corrida. E assim foi. Incluíram tudo, mas cometeram um grande erro. Insistiram para que todos os bichos praticassem todos os cursos. O coelho foi magnífico na corrida, ninguém corria como ele. Mas queriam ensiná-lo a voar. Colocaram-no numa árvore e disseram: "Voa, coelho". Ele saltou lá de cima e quebrou as pernas. Não aprendeu a voar e acabou sem poder correr também.

O pássaro voava como nenhum outro, mas o obrigaram a cavar buracos como uma toupeira. Quebrou o bico e as asas, e depois não conseguia voar tão bem, nem cavar buracos.

MORAL DA HISTÓRIA: todos nós somos diferentes. Cada um tem uma coisa de bom. Não podemos forçar os outros a serem parecidos conosco. Vamos acabar fazendo com que eles sofram, e no final, não serão nem o que nós queríamos, nem o que eles eram.

(autor desconhecido)

6.3.TEXTO 3

FÁBULA DA CONVIVÊNCIA

Durante uma era glacial muito remota, quando parte do globo terrestre estava coberta por densas camadas de gelo, muitos animais não resistiram ao frio intenso e morriam, indefesos, por não se adaptarem às condições do clima hostil.

Foi então que uma grande manada de porcos-espinhos, numa tentativa de se proteger e sobreviver, começou a se unir, a juntar-se mais e mais. Assim, cada um podia sentir o calor do corpo do outro, e todos juntos, bem unidos, agasalhavam-se mutuamente, aqueciam-se, enfrentando por mais tempo aquele inverno tenebroso.

Porém, vida ingrata, os espinhos de cada um começaram a ferir os companheiros mais próximos, justamente aqueles que lhes forneciam mais calor vital, questão de vida ou morte. E afastaram-se, feridos, magoados, sofridos. Dispersaram-se por não suportarem mais tempo os espinhos de seus semelhantes. Doíam muito.

Mas, essa não foi a melhor solução: afastados, separados, logo começaram a morrer congelados.

Os que não morreram voltaram a se aproximar, pouco a pouco, com jeito, com precauções... de tal forma que, unidos, cada qual conservava uma certa distância do outro, mínima, mas o suficiente para conviver sem ferir, para sobreviver sem magoar, sem causar danos recíprocos.

Assim, suportaram-se, resistindo à longa era glacial:

SOBREVIVERAM .

.....

É fácil trocar palavras, difícil é interpretar os silêncios!

É fácil caminhar lado a lado, difícil é saber como se encontrar!

É fácil beijar o rosto, difícil é chegar ao coração!

É fácil apertar as mãos, difícil é reter o seu calor!

É fácil sentir o amor, difícil é conter a sua torrente!
Todos nós somos anjos de uma só asa e para voarmos,
precisamos estar abraçados uns aos outros.

.....

É fácil trocar palavras, difícil é interpretar os silêncios!
É fácil caminhar lado a lado, difícil é saber como se encontrar!
É fácil beijar o rosto, difícil é chegar ao coração!
É fácil apertar as mãos, difícil é reter o seu calor!
É fácil sentir o amor, difícil é conter a sua torrente!
Todos nós somos anjos de uma só asa e para voarmos,
precisamos estar abraçados uns aos outros.

6.4.TEXTO 04

O MARCENEIRO E AS FERRAMENTAS

Contam que em uma marcenaria houve uma estranha assembléia. Foi uma reunião, onde as ferramentas juntaram-se para acertar suas diferenças. Um martelo estava exercendo a presidência, mas os participantes lhe notificaram que teria que renunciar. A causa? Fazia demasiado barulho e além do mais passava todo tempo golpeando. O martelo aceitou sua culpa, mas pediu que também fosse expulso o parafuso, dizendo que ele dava muitas voltas para conseguir algo. Diante do ataque o parafuso concordou, mas por sua vez pediu a expulsão da lixa. Dizia que ela era muito áspera no tratamento com os demais, entrando sempre em atritos. Nesse momento entrou o marceneiro, juntou todos e iniciou o seu trabalho. Utilizou o martelo, a lixa, o metro e o parafuso. Finalmente, a rústica madeira se converteu num fino móvel. Quando a marcenaria ficou novamente sem ninguém, a assembléia reagiu a discussão. Foi então que o serrote tomou a palavra e disse: - Senhores, ficou demonstrado que temos defeitos, mas o marceneiro trabalha com nossas qualidades, ressaltando nossos pontos valiosos. Assim, não pensemos em nossos pontos fracos e concentremo-nos em nossos pontos fortes. Então a assembléia entendeu que o martelo era forte, o parafuso unia e dava força, a lixa era especial para limpar e afinar asperezas e o metro era preciso e exato. Sentiram-se então como uma equipe capaz de produzir móveis de qualidade e uma grande alegria tomou conta de todos pela oportunidade de trabalhar juntos. *O mesmo ocorre com os seres humanos. Basta observar e comprovar. Quando uma pessoa busca defeitos em outra, a situação torna-se tensa e*

negativa. Ao contrário, quando se busca com sinceridade os pontos fortes dos outros, florescem as melhores conquistas humanas. É fácil encontrar defeitos, qualquer um pode fazê-lo. Mas encontrar qualidades...

Isto é para os sábios!!!

Apresentamos as dinâmicas de grupo do Tungo-Tungo e a dos Elos com o objetivo de auxiliar a necessidade de trabalhar o respeito às diferenças individuais e a integração e interação do grupo nas ações de polícia comunitária.

6.5.DINÂMICA 1

DINÂMICA DO TUNGO-TUNGO

Hoje vou apresentar a vocês uma criatura muito especial. Não tem a beleza física que imaginamos, mas é amável, carinhoso, amigo e brincalhão... alguém com quem podem contar todas as horas. Não tenho aqui nenhuma foto, mas tenho a descrição minuciosa, o que possibilita a vocês uma idéia de como ele é.

Vamos lá... caneta e papel na mão.

O tungo-tungo, assim é o nome dele, tem a cabeça grande e chata, tem os olhos graúdos, orelhas grandes e cabelos arrepiados. Seu corpo é roliço, com peito largo e dois braços musculosos. Suas mãos também são grandes e suas unhas, ah suas unhas... são pontudas e boas para um cafuné. Já ia esquecendo, ele tem boca larga e dentes pontiagudos e, seu nariz é arrebitado.

Suas pernas são cambotas e seus pés são de tamanho médio. Para completar, meu amigo tem uma calda que parece um serrote.

Bem, esse é meu amigo imaginário, aquele com quem compartilho minhas alegrias e tristezas.

6.6.DINÂMICA 2

DINÂMICA DOS ELOS

- Material necessário: papel ofício, pincel, caneta, fita gomada, CD e rádio.

- Objetivos:

- Medir a integração do grupo;
- Despertar no participante a capacidade de trabalhar em equipe;

- Conscientizar o grupo da necessidade de auxiliarmos o outro para que o grupo cresça como uma equipe integrada;

- **DESENVOLVIMENTO:**

- Escreva o nome de cada participante em folhas individuais;
- Peça a cada participante escreva uma mensagem no papel do outro integrante do grupo;
- Cole as mensagens na parede;
- Coloque uma música orquestrada e peça ao grupo que caminhe pelo espaço da sala;
- Com a fita gomada, cole de dois em dois participantes e, assim por diante, até que todos estejam presos em uma grande roda. No decorrer desse processo, explique ao grupo que os elos não poderão ser quebrados;
- Oriente aos participantes que, ao final de um tempo determinado, cada participante deverá estar com a sua mensagem em mãos, sem que os elos sejam quebrados;
- Peça aos integrantes do grupo que relatem o que sentiram no decorrer da atividade;
- Ressalte a importância de que todos estejam unidos, com objetivos comuns, onde cada um deve auxiliar o outro, tornando todos vencedores.

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

DISCIPLINA 09

TEORIA E PRÁTICA DO ENSINO: FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES DO CURSO NACIONAL DE POLÍCIA COMUNITÁRIA

Por Wilquerson Felizardo Sandes – PMMT¹

[...] Se na verdade não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda a possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas para participar de práticas com ela coerentes.

Paulo Freire

¹ Tenente Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso (1993-2007); Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso (2007); Especialista em Gestão Empresarial Contemporânea; Especialista em Política e Estratégia em Gestão; Bacharel em Administração; É professor de graduação e especialização nos cursos de Administração. wilquersonsandes@uol.com.br

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

INTRODUÇÃO

A disciplina Teoria e Prática do Ensino proporciona uma reflexão conceitual e prática aos discentes para a função de professor de Polícia Comunitária² nos órgãos policiais no Brasil. Os conteúdos da disciplina integram aspectos conceituais, procedimentais e atitudinais, enfocando o processo ensino-aprendizagem em um contexto que privilegie a construção do conhecimento, a partir das dimensões: Saber Pensar, Saber Ser, Saber Fazer. A corrente educacional segue uma linha de aprendizagem significativa, pois os alunos são profissionais adultos com vasta experiência no ofício policial, sendo uma das principais tarefas dos educadores conduzi-los a agir de forma crítico-reflexiva para construção do seu próprio processo de aprendizagem, proporcionar espaço para um debate sobre a formação ideológica da polícia ao longo do tempo, e, sobretudo, estigar e desafiar o aluno a intervir efetivamente junto com a comunidade, pois "quem sabe pensar, entretando, não faz por fazer, mas sabe por que e como faz" (DEMO, 2005).

Por outro lado, no processo formativo cada grupo dispõe de uma ideologia que convém ao papel que deve preencher na sociedade. Segundo Althusser (1985) a ideologia só pode operar a partir de um sistema de pensamento, disseminando uma cultura através da escola, família e outras instituições. Nesta linha, algumas escolas de formação policial, como "instituições totais"³, ainda persistem em operar enfatizando o instrucionismo ou adestramento, visando a sujeição do aluno a ideologia institucional, um exemplo de sujeição, mais como fato do que crítica, são os juramentos que os alunos policiais militares declaram ao final do curso, se sujeitando as autoridades e se comprometendo a defender a sociedade com risco da própria vida. Para Goffman (2005) as "instituições totais" são "estufas" para mudar pessoas através o mundo do internato, onde o novato chega com uma concepção de si mesmo que se tornou possível por algumas disposições sociais estáveis no seu mundo doméstico, "[...] o seu eu é sistematicamente, mortificado. [...] Restam poucas indicações que revelam o status social com o mundo externo" (Goffman, 2005).

² É uma filosofia e estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como o crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade da vida na área. (TRAJANOWICZE e BUCQUEROUX, 1994)

³ Uma instituição total pode ser definida como um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada. (GOFFMAN, 2005)

Isto posto, apontamos dois desafios aos professores na condução do processo educacional visando estimular a filosofia de Polícia Comunitária como interação e desenvolvimento de parcerias entre a população e a polícia. Primeiramente será o de agir como facilitador junto aos alunos, com a função de motivar, apontar, chamar a atenção, criticar, desafiar, abrir oportunidades, avaliar, emocionar, conviver, e prestar assistência para a uma nova ou velha descoberta. O segundo desafio, no mesmo grau de importância, será a capacidade de buscar o equilíbrio e mediar conflitos consigo mesmo e com os alunos, referente ao atual paradigma do ensino mais focado na autonomia intelectual, em relação ao paradigma dos processos instrucionais reprodutivos relacionados a instrução e ao adestramento.

" Não cabe aqui julgar o valor que deram ao termo [adestramento] e nem uso que fizeram disto no passado, pois hoje o cenário é outro. Estamos legalmente num Estado Democrático de Direito, em que o foco da segurança pública está voltado para a segurança do cidadão. Essa mudança de foco exige um investimento em técnicas pedagógicas que possibilitem que o policial seja capaz de refletir antes da ação, após a ação, mas principalmente durante a ação, no calor da ação". (CORDEIRO, 2007)

1. ESFORÇOS GOVERNAMENTAIS PARA A FORMAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA (2000-2006)

Em 2000, o Ministério da Justiça via Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) lançou em nível nacional as Bases Curriculares para a Formação dos Profissionais da Área de Segurança do Cidadão visando uma homogeneização dos cursos de formação e o planejamento curricular, com o propósito de assegurar o princípio de equidade no processo de formação, garantindo unidade de pensamento e ações adequadas às necessidades sociais vigentes. A base curricular foi composta por uma base comum e uma diversificada. A base comum para todos os cursos de formação, constituída de disciplinas que congreguem conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais, inerentes ao perfil desejado do profissional da área de segurança do cidadão, reunidas

em seis áreas de estudos: missão do policial, técnica policial, cultura jurídica, saúde do policial, eficácia pessoal, linguagem e informação, norteadas por seis temáticas centrais: cultura - sociedade - ética - cidadania - direitos humanos - controle das drogas, que perpassam teorias e práticas a serem trabalhadas, bem como, o processo de ensino e de aprendizagem dos cursos de formação. Quanto à abordagem pedagógica a proposta se apoiou na valorização da construção do conhecimento, tendo como pressupostos:

- *O profissional em formação é um ser que pensa, sente e age, portador de múltiplas inteligências (lingüística, cinestésica, intrapessoal, interpessoal, musical, espacial, lógico matemática) e com uma bagagem de experiências acumuladas, que poderá se aproveitada mediante a interação com o grupo nos mais variados momentos;*
- *O profissional em formação deve adquirir o desejo de aprender e para isto os docentes deverão utilizar recursos motivadores;*
- *O profissional em formação aprenderá melhor fazendo;*
- *O aprendizado deverá ser centrado em problemas e os problemas deverão ser reais;*
- *A relação objetivo - conteúdo - metodologia deverá tomar como base o processo de aprendizagem;*
- *Os métodos e técnicas deverão possibilitar a atividade mental no processo de construção do conhecimento. Entre os quais se destacam: a simulação e os estudos de caso;*
- *O docente deve concorrer para criar condições onde possa ocorrer a aprendizagem, pois sem as mesmas não há ensino;*
- *A intervenção do docente deverá fornecer feedbacks sobre o desempenho da ação do aprendiz no processo de construção do conhecimento;*
- *A avaliação da aprendizagem deverá ser vista como processo. De modo que os instrumentos utilizados possam contribuir para que o profissional em formação possa direcionar ou redirecionar o seu processo de construção do conhecimento.*

Os pressupostos indicam que "aprendizagem e ensino são processos interdependentes que devem se potencializar mutuamente, para que ocorra uma prática efetiva de ensino e uma aprendizagem significativa por parte do profissional em formação" (SENASP, 2000).

Em 2003 a Base Curricular foi transformada na Matriz Curricular Nacional em Segurança Pública. Em 2006 a SENASP apresenta a Matriz Curricular em Movimento - Diretrizes Pedagógicas e Malha Curricular, um guia didático-metodológico com idéias e sugestões de estratégias e ações, com base nos princípios e fundamentos da Matriz Curricular Nacional, para subsidiar gestores, técnicos ou professores que atuam nos Centros de Ensino de Formação dos Profissionais de Segurança Pública.

Em relação a Matriz em Movimento de 2006, as disciplinas também agregaram conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais, visando garantir unidade de pensamento dos profissionais da área de segurança pública. Com base no Código Brasileiro de Ocupações, na esfera policial foram formuladas, por grupo de trabalho específico, um quadro de competências profissionais ao desempenho da atividade policial. Competência é entendida como "a capacidade de mobilizar saberes para agir nas diferentes situações da prática profissional, em que as reflexões antes, durante e após a ação estimulem a autonomia intelectual [...]" (SENASP, 2006). As competências se subdividem em Cognitivas, Atitudinais e Operativas, vejamos:

Competências Cognitivas: São competências que requerem o desenvolvimento do pensamento por meio da investigação e da organização do conhecimento. Habilita o indivíduo a pensar de forma crítica e criativa, posicionar-se, comunicar-se e estar consciente de suas ações.

Competências Atitudinais: São competências que visam estimular a percepção da realidade, por meio do conhecimento e do desenvolvimento das potencialidades individuais: conscientização de sua pessoa e da interação com o grupo. Capacidade de conviver em diferentes ambientes: familiar, profissional e social.

Competências Operativas: São as competências que prevêm a aplicação do conhecimento teórico em prática responsável, refletida e consciente. (SENASP, 2006)

O documento ainda destaca que as competências possuem uma relação estreita com os eixos ético, legal e técnico presentes na formação policial propostos por Ricardo Balestreri (1998) e com os Quatro Pilares da Educação (UNESCO), conforme demonstra o quadro a seguir:

| Eixos da formação policial | Quatro Pilares da Educação | Conjunto de Competências | Conteúdos |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------|
| Legal | Aprender a Pensar | Cognitivas Conhecimento | Conceituais |
| Técnico | Aprender a Atuar | Operativas Habilidades | Procedimentais |
| Ético | Aprender a Ser/Conviver | Atitudinais Atitudes | Atitudinais |

Fonte: SENASP, Matriz Curricular 2006

Na versão 2006, o estudo aborda o conteúdo "polícia comunitária" no contexto da disciplina Fundamentos de Gestão Integrada e Comunitária, com estratégias de ensino apontando para exposições dialogadas; estudos de casos; simulações de reuniões participativas; exercícios práticos sobre metodologia orientada por problemas; uso de filmes e vídeos; pesquisa de campo e visitas técnicas em locais que executam gestão integrada e comunitária. O tipo de avaliação sugerida é contínua e processual durante os encontros com a participação ativas dos alunos em sala, trabalho realizado após pesquisa de campo, e prova escrita.

Dentre os objetivos globais apontados na Matriz para o profissional da área de segurança pública, no campo da gestão integrada e comunitária, constam:

- Identificar os fundamentos de gestão integrada e comunitária;
- Desenvolver habilidades e propor estratégias orientadas para resolução de problemas;
- Fortalecer atitudes para atuar de forma colaborativa e cooperativa no planejamento de ações integradas e comunitárias.

A Matriz Curricular, está disponível no site www.mj.gov.br/senasp

2. PRINCIPAIS CORRENTES E ABORDAGENS EDUCACIONAIS

Dentre os fundamentos teóricos do processo de ensino-aprendizagem, a SENASP recorre aos ensinamentos de Jean Piaget, uma contribuição da psicologia moderna no campo da educação desde 1923. Piaget reformulou, em bases funcionais, o problema do pensamento e linguagem. Entre as contribuições do autor, consta a teoria sobre o desenvolvimento intelectual como processo de equilibração sucessivas que envolvem funções de ADAPTAÇÃO e ORGANIZAÇÃO.

Adaptação: [...] Uma inter-relação entre indivíduo e meio (equilíbrio progressivo entre assimilação e acomodação). Cada vez que acomodamos um novo problema ou acontecimento, geramos um esquema mais adaptativo. A adaptação tem duas formas básicas: Assimilação - o indivíduo age sobre o mundo (objetos e pessoas) incorporando-os em si mesmo, ou seja, em seus esquemas de ação, em suas estruturas mentais; Acomodação - é a ação do meio sobre o indivíduo fazendo com que este se modifique, ou seja, modifique seus esquemas e estruturas mentais ajustando-os aos novos dados fornecidos pela assimilação.

Organização: Articula esses processos com as estruturas existentes e reorganiza todo o conjunto. (SENASP, 2001)

De acordo com as orientações pedagógicas estabelecidas pela SENASP em 2001, a aprendizagem se caracteriza por um processo de assimilação de conhecimentos, ações físicas e mentais, conduzidas pelo processo de ensino que cria condições para que a partir da ação do sujeito, ocorra a aprendizagem (mudança de comportamento). A construção do conhecimento enfoca as seguintes dimensões: Saber (Pensar) - Saber ser (Sentir) - Saber fazer (Agir). O Saber se relaciona com fatos, conceitos, princípios; Saber ser observa fatos, extrai conclusões, domina procedimentos, usa adequadamente os sentidos, manipula objetos e instrumentos; Saber fazer refere-se à capacidade de tomada de decisões e resolução de problemas.

As Dimensões do Conhecimento



Fonte: As Dimensões do Conhecimento – Matriz Curricular 2003 – SENASP/MJ

2.1. Aprendizagem Significativa

Balieiro (2003) ao avaliar o processo ensino-aprendizagem de professores civis e militares no âmbito do ensino na área de segurança pública, apresenta uma contribuição teórica sobre "Aprendizagem Significativa de Ausubel", uma perspectiva construtivista dirigida a métodos de ensino capazes de ensinar com eficiência, para as potencialidades e as dificuldades dos alunos em suas interações com os conteúdos educacionais. As bases da aprendizagem significativa também são sustentadas e influenciadas pela epistemologia de Piaget. Balieiro cita que o enfoque da teoria de Ausubel ocupa-se do armazenamento organizado de informações na mente, na estrutura mental do sujeito, toda aprendizagem decorre do que o aluno já sabe.

"Se eu tivesse que reduzir toda a psicologia educacional a um único princípio, diria isto: O fator isolado mais importante que influencia a aprendizagem é aquilo que o aprendiz já conhece. Descubra o que ele sabe e baseie nisso os seus ensinamentos."
(AUSUBEL 1968, citado por BALIEIRO, 2003)

Ao inverso da aprendizagem significativa, na aprendizagem mecânica as novas informações são aprendidas sem interagirem com conceitos relevantes ao aprendiz, assim a pessoa memoriza fórmulas, leis e expressões para pro-

vas, e geralmente esquece com o tempo. Para que ocorra aprendizagem significativa é preciso que o aluno esteja disposto a aprender e, o que vai ser aprendido tenha significado potencial e lógico na experiência que cada indivíduo tem, cada um faz o filtro do material que tem significado ou não para si próprio. O papel do professor na aprendizagem significativa deve ser o de determinar a estrutura conceitual e proposicional na matéria de ensino, ou seja, facilitar a passagem conceitual dos conteúdos para que o aluno internalize de maneira significativa, associando ao que já conhece.

Marcondes (2000) cita o filósofo Sócrates em um texto denominado *Mênon - A reminiscência* (lembrança), conta que a virtude não pode ser ensinada, consistindo em algo que trazemos já conosco desde o nascimento, que pertence a nossa natureza, uma forma de conhecimento inato que se encontra obscurecido ou esquecido. Cabe a filosofia fazer recordar esse conhecimento, indagar, prestar assistência para descoberta, "sem que ninguém o ensine e somente por meio de perguntas que lhe façam, ele compreenderá, recuperando o conhecimento dentro de si mesmo". Cada um tem dentro de si opiniões verdadeiras que precisam apenas ser despertadas pelo questionamento para se tornarem conhecimentos.

Para Antunes (2007) a corrente educacional apoiada no princípio de que o conhecimento que conquistamos não é algo que venha de fora, passado de uma pessoa a outra pessoa ou adquirido através da leitura, mas sim estimulado a partir de experiências quando das mesmas participamos ativamente, buscando conhecer, pesquisar, experimentar, refletir. A idéia do construtivismo rejeita a apresentação de conhecimentos prontos, não aceita que um aluno possa efetivamente aprender quando apenas ouve o que o professor transmite. Conforme o autor, a concepção construtivista da aprendizagem sugere:

- O conhecimento escolar não constitui propriedade do professor que, em suas aulas, ministra-o a seus alunos que, ouvindo, apreendem-no.
- O conhecimento que é necessário para construir novos conhecimentos é recebido de forma ativa, pois necessita de interação do indivíduo com os símbolos e com o ambiente.
- O conhecimento se constrói progressivamente por força de sua ação e interação.
- O professor expõe conceitos, solicita contextualizações, debate, promove experiências com seus alunos, propõe desafios, interroga, arquiteta problemas, estimula a descoberta, favorece a autonomia do aluno e o trabalho em grupo, e, ajuda a encontrar soluções para os desafios postos.

Isto posto, ao se formar policiais na filosofia de Polícia Comunitária, o professor deve explorar em cada aluno, as suas experiências no dia a dia durante as atividades policiais, levá-lo a refletir sobre as suas práticas em relação ao exposto durante o curso. Tais profissionais-alunos possuem uma vasta experiência, que deve ser material explorado no processo de ensino-aprendizagem. Aprenderão mais a partir das indagações sobre o que já conhecem sobre o processo de interação com a comunidade e resolução de problemas.

2.2. Outro "ângulo" do sistema de ensino

Bourdieu (1992), em um olhar sobre o sistema de ensino, entende que no processo educacional os indivíduos são programados para uma pensar e agir, e partilham de um certo "espírito", moldados segundo o mesmo modelo. Surgem os códigos comuns que permitem a comunicação entre pessoas, e a escola é responsável pela transmissão da cultura e do senso comum, da mesma forma que os fósseis permitem datar uma espécie antiga, vestígios cristalizados de debates indicam o pensamento de uma época. Segundo o autor a cultura não é apenas um código comum para respostas a problemas decorrentes, ela constitui um conjunto de esquemas fundamentais e a partir dos quais se articula, segundo uma "arte de invenção" análoga à escrita musical. Os automatismos verbais e os hábitos de pensamento têm por função sustentar o pensamento, mas também podem, nos momentos de baixa tensão intelectual, dispensar de pensar. A escola não fornece apenas indicações, mas também define itinerários, esquemas intelectuais e lingüísticos organizam um espaço balizado por sentidos obrigatórios e sentidos proibidos. Cada formação escolar tende a trancar-se em um universo autônomo e paralelamente desvaloriza os outros universos de forma implícita ou explícita.

Sobre o papel do ensino na formação de uma massa uniforme, Foucault (1991) aborda o poder da disciplina para fabricar corpos submissos e dóceis visando aumentar suas forças em termos econômicos de utilidade e reduzi-las em termos de obediência como instrumento de dominação. O corpo analisável e manipulável, que pode ser utilizado, transformado ou aperfeiçoado. O autor argumenta que em qualquer sociedade o corpo está preso ao interior de poderes que lhe impõem limitações, proibições e obrigações, exercido através da coerção e controle via disciplina.

A disciplina se utiliza técnicas: a "cerca" como locais heterogêneos e fechados como colégios, fábricas e quartéis visando o maior controle dos corpos e evitar atitudes inconvenientes e dominar a força de trabalho; a "clausura" onde se coloca cada indivíduo no seu lugar em espaços isolados

onde se pode perceber presença e ausência, saber onde encontrar cada corpo; "localizações funcionais" onde importa distribuir os indivíduos onde se possa isolá-los e localizá-los com atividades bem específicas segundo cada tipo de operação, com um olhar classificador das pessoas.

O controle das atividades do indivíduo são realizadas através de horários, ritmo, programas, definição de atitudes e gestos para o bom emprego do corpo, articulação corpo-objeto, funcionando como uma única engrenagem: o soldado e sua arma, relações entre o corpo e o objeto.

A disciplina tem como objetivo adestrar os indivíduos e conseqüentemente retirar e se apropriar deles e conseqüentemente da massa. A disciplina fabrica indivíduos. Os instrumentos utilizados pelo poder disciplinador são: o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e o exame.

- A vigilância hierárquica cria observatórios como nos acampamentos militares, desenhando uma rede de olhares que se controlam uns aos outros. A vigilância torna-se um operador decisivo, na medida em que é ao mesmo tempo uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar: fiscais permanentemente fiscalizados.
- A sanção normalizadora funciona como um mecanismo penal onde se qualificam e reprimem desvios de comportamento através de mecanismos de macro e micro penalidades, de pequenas humilhações a castigos físicos. A normalização ocorre através da comparação, diferenciação, hierarquização, homogeneização e exclusão. Aparece o poder da norma: o normal se estabelece como princípio de coerção. O poder de regulamentação obriga a homogeneidade, permite individualizar desvios e prevê o ajustamento.
- O exame combina técnicas de hierarquia e sanção e o seu uso permite qualificar, classificar e punir. No caso da escola ela se torna uma espécie de aparelho de exame constante que acompanha a execução de todas as operações do ensino. O exame fornece informações que indicam lugar e tempo dos corpos, tornando-os descritivos, analisáveis e identifica as suas singularidades, permitindo a comparação de resultados.

Em síntese, as contribuições teóricas de Bourdieu e Foucault alertam sobre o poder do ensino instrucionista como ferramenta de reprodução, ao propiciar aos indivíduos um corpo comum de categorias de pensamento e ações que compartilham de um certo "espírito", moldados segundo o mesmo modelo, subsidiados por mecanismos de controle e disciplina para adestrar e uniformizar as massas.

2.3. Novas atitudes dos educadores

Conforme Demo (2005) apesar de todos os avanços teóricos e metodológicos no campo da aprendizagem, ainda prevalecem propostas instrucionistas, cabendo ao professor ensinar, dar aula, e ao aluno escutar, tomar nota e fazer prova. Uma barreira a ser superada é a dicotomia entre professor e aluno, pois em termos de aprendizagem, ambos estão exatamente na mesma situação. O que diferencia é o fato do professor ser mais experimentado, enquanto o aluno está começando sua jornada. O instrucionismo nega este horizonte, cria uma hierarquia deformada, condena o aluno a um processo de "domesticação subalterna". A melhor maneira de aprender não é escutando aula, mas pesquisando e elaborando com mão própria, construindo sua autonomia intelectual, sob orientação do professor.

Libâneo (2007), destaca alguns pontos que sinalizam um posicionamento sobre as novas atitudes dos educadores diante das realidades do mundo contemporâneo:

- Assumir o ensino como mediação: aprendizagem ativa do aluno com uma ajuda pedagógica do professor;
- Modificar a idéia que as disciplinas do currículo são justapostas ou isoladas entre si: buscar uma visão interdisciplinar do resultado de várias especialidades;
- Conhecer estratégias do ensinar a pensar, ensinar a aprender a aprender: auto-sócio-construção do conhecimento pelos alunos;
- Persistir no empenho de auxiliar os alunos a buscarem uma perspectiva crítica dos conteúdos, a se habituarem a aprender as realidades enfocadas nos conteúdos escolares de forma crítico-reflexiva;
- Assumir o trabalho de sala como um processo comunicacional e desenvolver capacidade comunicativa;
- Reconhecer o impacto das novas tecnologias da comunicação e informação na sala de aula (televisão, vídeos, games, computador, Internet, CD-ROM, etc.);
- Atender à diversidade cultural e respeitar as diferenças no contexto da sala de aula;
- Investir na atualização científica, técnica e cultural, como ingredientes do processo de formação continuada;
- Integrar no exercício da docência a dimensão afetiva;

- Desenvolver comportamento ético e saber orientar os alunos em valores e atitudes em relação à vida, ao ambiente, às relações humanas, a si próprios. (LIBÂNEO, 2007)

2.4. O que é saber ensinar?

Conforme Antunes (2007), ensinar é uma tarefa para professores e instrutores, a diferença é que o ensino de uma instrução tende a excluir a criatividade e estabelece regras que necessitam de um cumprimento restrito, linear, preciso. A instrução também é essencial ao homem, ajuda nas tarefas do dia a dia, porém é um erro acreditar que a arte de ensinar se confunde com a arte de instruir. Ensinar quer dizer ajudar e apoiar os alunos a confrontar uma informação significativa e relevante no âmbito da relação que estabelece com uma dada realidade, capacitando-o a reconstruir os significados atribuídos a essa realidade e a essa relação.

Pode-se instruir um policial a memorizar os dez princípios da polícia comunitária e que, dessa forma, sempre que deparar com essas expressões saiba o significado. Ao ensiná-lo, leva-o a refletir e internalizar os princípios, sugerindo um confronto dessas informações com a realidade, capacitando-o a ressignificar conhecimentos e desenvolver atitudes de intervenção na resolução pacífica de conflitos, com ética e cidadania.

Conforme Maturana (1990), ensinar é criar um espaço de convivência. Esta afirmação é explicada no texto que segue abaixo, extraído do Curso de Formação de Formadores em Segurança Pública, da Secretaria Nacional de Segurança Pública, vejamos:

O que é ensinar?... Quem é um professor ? (*)

(Humberto Maturana)

- Alguma outra pergunta?

- Sim, Professor: Que é um professor? Ou, quem é um professor?

- Humm (pausa)

- (Risos)

- (Escreve ao quadro negro:)

- Professor, Mestre. E, portanto, está aqui: ensinar. Creio que aqui aparece este conceito. O que é ensinar? Eu lhes ensinei a Biologia do Conhecer? Sim, se alguém abre a porta desta sala... (desloca-se até a porta, simula ouvir alguém que bate à porta, e então se desculpa, e diz a outro alguém:)

... "Nesta sala está o Professor Humberto Maturana ensinando Biologia do Conhecer" (desloca-se de volta): Eu lhes ensinei a Biologia do Conhecer? Em um sentido, com relação à responsabilidade perante a Faculdade, eu lhes ensinei a Biologia do Conhecer.

- (Risos)

- Mas o que fizemos nós ao longo deste semestre?

- Desencadear mudanças estruturais.

- Desencadear mudanças estruturais, desencadear perturbações. E como fizemos isso?

- Em coordenações de coordenações de ações.

- Em coordenações de coordenações de ações. *Ou seja: vivendo juntos. Claro, uma vez por semana viver juntos uma hora, uma hora e meia, duas horas, ou, alguns estudantes, que permaneceram comigo mais horas ... Isso era viver juntos. Vocês podem dizer: "Sim, mas eu estava sentado escutando". Isso se estavam verdadeiramente escutando, como espero.*

- (Risos)

- Estavam sendo tocados, alegrados, entristecidos, enraivecidos ... Quer dizer, se passaram todas as coisas do viver cotidiano. Mexeram com as idéias, rejeitaram algumas. Saíram daqui conversando isto e mais aquilo ... "Estou fazendo um trabalho ..." Estavam imersos na pergunta: "Como prosseguir?" ", de acordo com o que lhes ia passando, vivendo juntos, comigo, em um espaço que se ia criando comigo." *Então, qual foi a minha tarefa? Criar um espaço de convivência.. Isto é ensinar."*

Bem, eu ensinei a vocês. E vocês, ensinaram a mim?

- Sim

- Claro que sim! Ensinamo-nos mutuamente. "Ah, mas acontece que eu tinha a responsabilidade do curso, e ia guiando o que acontecia". De certa forma, sim, de certa forma, não. De certa forma, sim, porque há certas coisas que eu entendo da responsabilidade e do espaço no qual me movo nesta convivência, e tinha uma certa orientação, um fio condutor, um certo propósito. Mas vocês, com suas perguntas foram empurrando esta coisa para lá, e para cá, e foram criando algo que foi se configurando como nosso espaço de convivência. E o maravilhoso de tudo isso é que vocês aceitaram que eu me aplicasse em criar um espaço de convivência com vocês. Vocês se dão conta do significado disso? Foi exatamente igual ao que ocorreu quando vocês chegaram, como crianças, ao jardim de infância, e estavam tristes, emburrados, a Mamãe se foi, estão chorando, "AaaaH, eu quero minha mãe", e chega a professora, e ofere-

ce a mão, e vocês a recusam, mas ela insiste, e, então, vocês pegam sua mão. E o que se passa quando a criança pega na mão da professora? Aceita um espaço de convivência. Com vocês se passou a mesma coisa. Em algum momento, aceitaram minha mão. E, no momento em que aceitaram minha mão, passamos a ser co-ensinantes. Passamos a participar juntos neste espaço de convivência. E nos transformamos em congruência... De maneiras diferentes, porque, claro, temos vidas diferentes, temos diferentes espaços de perguntas, temos experiências distintas. Mas nos transformamos juntos, e agora podemos ter conversas que antes não podíamos.

E quem é o professor? Alguém que se aceita como guia na criação deste espaço de convivência. No momento em que eu digo a vocês: " Perguntem", e aceito que me guiem com suas perguntas, eu estou aceitando vocês como professores, no sentido de que vocês me estão mostrando espaços de reflexão onde eu devo ir. Assim, o professor, ou professora, é uma pessoa que deseja esta responsabilidade de criar um espaço de convivência, este domínio de aceitação recíproca que se configura no momento em que surge o professor em relação com seus alunos, e se produz uma dinâmica na qual vão mudando juntos.

(*) Traduzido do trecho final da aula de encerramento de Humberto Maturana no curso Biología del Conocer, (Facultade de Ciencias, Universidad de Chile), em 27/07/90. Gravado por Cristina Magro, transcrito por Nelson Vaz.

2.5. Pirâmide da Aprendizagem

Conforme Meister (1999) citado por Chinaglia (2001), a "Pirâmide da Aprendizagem" mostrada na figura abaixo, produzida pelo NTL Institute for Applied Behavioral Sciences (apud Meister, 1999), apresenta uma correlação entre técnicas de ensino e taxa média de retenção de conteúdos:

Chinaglia (2001), demonstra que através da Pirâmide da Aprendizagem, as maiores taxas de assimilação do conteúdo ocorrem conforme a interação entre as pessoas crescem, o que deixa evidente que o planejamento do ensino deve considerar o relacionamento interpessoal, uma rede de amizade e convívio e a participação nos cursos.

2.6. O significado de educar: os pilares da educação segundo a UNESCO

Conforme dados disponíveis no site da Enciclopédia Wikipea, os "quatro pilares da Educação" surgem de um Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, UNESCO, a discussão dos "quatro pilares" propõe uma educação direcionada para os quatro tipos fundamentais de aprendizagem: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros, aprender a ser.

- **Aprender a Conhecer:** a aprendizagem refere-se à aquisição dos "instrumentos do conhecimento". Debruça-se sobre o raciocínio lógico, compreensão, dedução, memória, ou seja, sobre os processos cognitivos por excelência. Contudo, deve existir a preocupação de despertar no aluno, não só estes processos em si, como o desejo de os desenvolver, a vontade de aprender, de querer saber mais e melhor. Pretende-se despertar em cada aluno a sede de conhecimento, a capacidade de aprender cada vez melhor, ajudando-os a desenvolver dispositivos intelectuais e cognitivos que lhes permitam construir as suas próprias opiniões e o seu próprio pensamento crítico.
- **Aprender a Fazer:** indissociável do aprender a conhecer, que lhe confere as bases teóricas, o aprender a fazer refere-se essencialmente à formação técnico-profissional do aluno. Consiste essencialmente em aplicar, na prática, os seus conhecimentos teóricos. É essencial que cada indivíduo saiba comunicar. Não apenas reter e transmitir informação mas também interpretar, analisar diferentes perspectivas, e refazer as suas próprias opiniões mediante novos fatos e informações.
- **Aprender a viver com os outros:** este domínio da aprendizagem consiste num dos maiores desafios para os educadores pois atua no campo das atitudes e valores. Cai neste campo o combate ao conflito, ao preconceito, às rivalidades milenares ou diárias. Participação em projetos comuns que surge como veículo preferencial na diluição de atritos e na descoberta de pontos comuns entre povos, pois, se

analisarmos a História Humana, constataremos que o Homem tende a temer o desconhecido e a aceitar o semelhante.

- **Aprender a ser:** este tipo de aprendizagem depende diretamente das outras três. Considera-se que a Educação deve ter como finalidade o desenvolvimento total do indivíduo "espírito e corpo, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade". À semelhança do aprender a viver com os outros, fala-se aqui da educação de valores e atitudes, mas já não direcionados para a vida em sociedade em particular, mas concretamente para o desenvolvimento individual. Pretende-se formar indivíduos autónomos, intelectualmente ativos e independentes, capazes de estabelecer relações interpessoais, de comunicarem e evoluírem permanentemente, de intervirem de forma consciente e proativa na sociedade.

2.7. O que é uma excelente aula?

Para Antunes (2007) não existe uma única maneira de se ministrar aulas, estas podem ocorrer ou não em salas. Uma aula excelente em qualquer parte do mundo ocorre quando se alcança com facilidade o seu objetivo essencial: "ajudar o aluno a construir sua própria aprendizagem". Conforme o autor, cinco atributos são essenciais para o sucesso de uma aula:

- **Protagonismo:** o aluno é um protagonista e durante a aula são desenvolvidas estratégias em que necessite perguntar, responder, analisar, aplicar.
- **Linguagem:** a linguagem interior e a linguagem relacional é a todo o momento posta à prova, suscitando que o aluno exponha sua análise e suas conclusões.
- **Administração de competências essenciais à aprendizagem:** a aula é desafiadora, propositiva, intrigante e os alunos, geralmente em duplas ou em grupos, são conduzidos a interrogar, sugerir, classificar, simbolizar, propor, buscar soluções.
- **Construção de conhecimentos específicos:** o aluno é em cada momento e em todas as oportunidades agente construtor de seu próprio processo de aprendizagem, expressando-a de maneira pessoal, jamais de forma padronizada.
- **Auto-avaliação:** é uma rotina na prática pedagógica do aluno e se materializa pelos desafios que são propostos pelo professor e pelos colegas [...] (ANTUNES, 2007)

3. PLANEJAMENTO DO ENSINO

Conforme Gil (2007) o planejamento deve ser tratado com seriedade e iniciado com antecedência, visando o desenvolvimento de ações racionais. O plano deve conter um diagnóstico, onde os alunos são sondados sobre o que conhecem do assunto a ser ministrado, e qual o real interesse e necessidade do conhecimento. O planejamento envolve formulação de objetivos, determinação de conteúdos, estratégias, sistema de avaliação. O documento que consolida o planejamento é conhecido por Plano de Disciplina, este constitui um marco de referência para o alcance dos objetivos da disciplina. Não existe um único modelo de plano de disciplina, porém o autor apresenta um roteiro, com uma maneira simples e funcional:

1. IDENTIFICAÇÃO DO PLANO: dados gerais de identificação
 - 1.1. Data
 - 1.2. Nome da instituição
 - 1.3. Curso
 - 1.4. Disciplina
 - 1.5. Nome do professor
 - 1.6. Carga Horária
 - 1.7. Turma
 - 1.8. Número de alunos
 - 1.9. Número de monitores
2. OBJETIVOS: constituem o elemento central do plano, indicam a função da disciplina no âmbito do curso.
3. CONTEÚDOS: corresponde aos temas e aos assuntos na disciplina para o alcance dos objetivos pretendidos.
4. EMENTA: resume o conteúdo da disciplina apresentado em poucas frases.
5. BIBLIOGRAFIA: sugestões de leitura, recomenda-se uma bibliografia básica para os autores principais, e uma bibliografia complementar.
6. ESTRATÉGIAS DE ENSINO: escolhidas para facilitar a aprendizagem dos conteúdos. A indicação deve ser direta, específica, por exemplo: aulas expositivas; grupos de trabalho; seminários; estudo dirigido

7. **RECURSOS:** indica os recursos a serem utilizados pelo professor. Dentre os recursos constam quadros-de-giz, cartazes, reprodução de textos, vídeo, projetor multimídia, dentre outros.
8. **AValiação:** envolve os procedimentos necessários para verificar em que medida os objetivos foram alcançados. Pode ser feita através de provas, trabalhos individuais ou em grupo, seminários, auto-avaliação, etc..
9. **CRONOGRAMA:** apresentação da distribuição das atividades durante o período do curso.

4. DIDÁTICA DO ENSINO

Para abordar o tema Didática do Ensino, utilizaremos os ensinamentos de Gil (2007) combinando com a Matriz Curricular versão 2006. Segue um roteiro, quanto a formulação de objetivos de ensino, dicas para aulas expositivas, utilização de recursos tecnológicos, avaliação da aprendizagem e técnicas de ensino. Não se trata de um manual, mas de um conjunto de informações úteis para reflexão e aprimoramento de cada educador.

4.1. Formulação de objetivos

Conforme a Matriz Curricular (2006) a formulação de objetivos visa criar condições para que o profissional da área de segurança pública possa: ampliar conhecimentos; desenvolver e exercitar habilidades; e fortalecer Atitudes.

Segundo Gil (2007) a construção do objetivo é o primeiro item de qualquer plano de ensino, com uma definição clara e precisa do que é esperado do aluno ao final da disciplina.

Endendemos que o objetivo é um estado desejado com a finalidade de solucionar um dado problema, assim para construir um bom objetivo, devemos identificar bem os problemas a serem solucionados. Por exemplo, identificado o problema: "desconhecimento da filosofia do trabalho de polícia comunitária", fica claro que o verbo problema é o "desconher", logo o verbo solução será "conhecer", aceitando outros sinônimos. Assim, muda-se o verbo com um sentido negativo, para um verbo com sentido positivo, ou seja, se desconhecer é um problema, conhecer é um objetivo. O objetivo passa a ser o seguinte: "conhecer a filosofia do trabalho de polícia comunitária".

Os verbos para construção de objetivos freqüentemente utilizados são: definir, citar, identificar, listar, ilustrar, exemplificar, traduzir, aplicar, demonstrar, usar, inferir, analisar, distinguir, categorizar, discriminar, resumir, compor, formular, deduzir, avaliar, criticar, julgar, decidir, lembrar, criar.

4.2. Dicas de comunicação durante um aula expositiva

Entendemos que cada professor tem uma personalidade e estilo próprio de se comunicar, uma marca registrada, que vai se aprimorando com o tempo e a experiência no ensino. Além disso, o importante é que o professor sempre obtenha um feedback dos alunos acerca do ritmo da aula e o interesse que está despertando. A sinceridade é fundamental no ambiente de ensino e os alunos torcem para que o professor tenha sucesso durante as aulas. Como já foi dito anteriormente, uma das principais funções do professor é criar um bom ambiente de aprendizagem.

- **A voz:** principal meio para transmissão de conhecimentos, também transmite emoções. Conhecer a própria voz é fundamental para o professor. Cuidados especiais em mater a respiração pausada, intensidade adequada ao ambiente, evitar problemas na dicção das palavras, controle da velocidade da voz e o controle do ritmo, principalmente pela entoação, pausas, acentuação. Para potencializar a aula o professor deve variar altura, velocidade e ritmo da voz, bem como expressão facial, gestos e movimentos.
- **Expressão corporal:** considerar que o corpo também fala, cuidados com os movimentos bruscos de braços e mãos abaixo da cintura e acima dos ombros, contração do rosto, expressão do olhar, qualquer gesto expressa uma mensagem que pode ser coerente ou não com a mensagem emitida pela voz. Evitar cruzar braços, ficar de costas, mão no bolso, mãos na cintura ou atrás da cabeça, coçar, esfregar o nariz ou os olhos, arrumar cabelo, andar de um lado para o outro. Não existem regras fixas na posição dos braços e mãos, na dúvida o bom senso e bom humor. A expressão corporal também revela o nível de interesse do aluno, quando interessado o rosto e corpo expressam atenção, o desinteresse pode ser percebido através de bocejos, suspiros, olhar fixo no teto, movimentos constantes, conversas, fechar de pastas e bolsas.

- **Contato visual:** tão importante quanto a voz, o olhar deve sempre estar dirigido aos alunos, mesmo quando em leitura ou escrevendo no quadro. Quando o professor perde o contato visual com a sala, os alunos tendem a dispersão. Dividir imaginariamente a sala, conforme a dimensão, em quadrantes considerando a profundidade (frente, meio, fundo) e largura (centro, esquerda, direita) ajuda a manter o contato visual em todas as direções, e o aluno sente-se prestigiado ao perceber que o professor olha na sua direção durante a aula.

4.3. Utilização de Recursos Tecnológicos

Ao usar de recursos tecnológicos o professor precisa entender que são meios auxiliares para ajudar no processo de ensino. Isto porque os canais de comunicação com o alunos devem ser diversificados, envolvendo imagens, sons e vivências. Quanto aos sentidos, algumas pessoas são mais visuais, apreendem ou retém melhor os conhecimentos através da visão; outras pessoas são mais auditivas, gostam mais de ouvir, prestar atenção no diálogo; e outras pessoas tendem a sinestesia, centram suas experiências nas demonstrações físicas, valorizam o contato humano. Cada pessoa reage conforme o sentido mais desenvolvido, é importante que o professor desenvolva a sensibilidade para mesclar os canais de comunicação com os do interlocutores.

- **Folhas auxiliares:** folhas distribuídas aos estudantes, contendo esquemas de aula, fórmulas, definição de termos.
- **Quadro-de-giz e quadro branco:** constituem ainda um dos recursos visuais mais eficientes. Dentre as vantagens constam a praticidade, versatilidade e estímulo. Deve ser empregado combinando outros recursos. A regra básica é escrever somente o que for importante, nada excessivamente longo. Uso de cima para baixo e da esquerda para direita. O professor não deve ficar de costas para os alunos ou escrever em silêncio.
- **Flip-charts:** blocos de papel, as anotações são permanentes e permite a consulta a qualquer momento. São enroláveis e facilmente transportados.
- **Retroprojeter:** um recurso de menor custo, comparado com projetor multimídia. As transparências podem ser via máquinas copiadoras ou canetas apropriadas. Uma das vantagens está em permitir a

preparação em sala pelos próprios alunos. Uso deve ser em posição diagonal em relação à sala de aula. Para assinalar algum ponto de projeção, realizar na própria transparência e não na tela. As transparências devem conter apenas tópicos e em cores que contrastam o texto na tela e o fundo.

- **Vídeos:** utilizados somente para auxiliar o programa de ensino. Duração de máxima entre 20 a 30 minutos. Complementadas com comunicação oral do professor e seguida de discussão com os alunos.
- **Projektor Multimídia:** atualmente um dos recursos mais apreciados pelos professores. Permite utilizar projeção de imagens de computadores, filmadoras, videocassetes, DVDs. Fácil locomoção. Permite interatividade ao usar o computador. No uso de Powerpoint, somente utilizá-lo como guia, tópicos. Evitar projeções escurecidas na sala por mais de 15 minutos. Elaborar transparências simples, com no máximo cinco palavras por linha e cinco linhas por transparência. Utilizar cores escuras para o fundo e claras para as palavras. Pausas para o descanso visual dos alunos. Possuir sempre um meio alternativo no caso de falhas no funcionamento do aparelho.
- **E-mails:** uma forma de comunicação entre o professor e os alunos. Canal para fornecimento de informações, textos, trabalhos, indicação de sites, informar notas e faltas. O uso de e-mail exige a adoção de cuidados para evitar transtornos para o professor e alunos, sendo importante definir tempo para resposta, tamanho e formatos de documentos para envio.
- **Fóruns de discussão on-line:** úteis para estimular a continuidade dos debates e conceitos em sala de aula. Requer alguns cuidados como a definição clara dos objetivos, estabelecimento de instruções de uso, regras de comportamento, fechamento de cada discussão.

4.4. Avaliação da aprendizagem

Conforme a Matriz Curricular Nacional, neste item deverão ser descritos os aspectos observados durante a execução da disciplina e que facilite o docente a dar *feedback* sobre o desempenho do aluno, proporcionando que ele reflita sobre a ação realizada. Avaliação contínua e processual durante os encontros através da participação ativa dos alunos em sala; trabalho realizado após pesquisa de campo; e/ou prova escrita.

Segundo Gil, a avaliação apresenta muitos momentos críticos, os mais frequentes são:

- Ansiedade e stress;
- Injustiças;
- Privilegia a memorização;
- Perda de relação com o que foi ensinado;
- Consomem demasiado tempo e energia;
- Desestimulam o trabalho em grupo;
- Incentivam a fraude.

Como contraponto a avaliação pode ser positiva caso:

- Seja feita com cientificidade;
- Mensurada com grau razoável de precisão;
- Quando fornece dados necessários a melhoria da aprendizagem e do ensino;
- Quando integra conhecimentos;
- Fornece *feedback* para o professor;
- Quando avalia também a ação do professor.

4.5. Técnicas de Ensino de Conteúdos

O material a seguir foi extraído das Orientações Pedagógicas do Programa de Especialistas e Intrutores Policiais, elaborado em 2001 pela Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoal da SENASP, MJ. Não se trata de um manual, mas uma referência em termos de técnicas de ensino em sala de aula, visando oferecer condições de participação ativa e integrada, apropriadas e efetivas na capacitação de adultos.

a) **Técnicas de discussão**

• **Apresentação e Discussão**

Seguindo a apresentação, uma discussão informal é útil para esclarecer pontos e facilitar o processo de conversão de idéias em práticas. Essas discussões devem ser conduzidas ou dirigidas por um apresentador

que tente envolver todos os participantes. É viável que o apresentador prepare uma série de questões disponíveis para iniciar a discussão. Na conclusão da apresentação e da discussão, o facilitador deve fornecer um histórico ou sumário. O facilitador pode mesclar a porção de leitura com o uso de recursos audiovisuais ou materiais de estudo.

• **Painel de Discussão**

A formulação de um painel de apresentadores ou especialistas, possivelmente seguindo uma apresentação por mais de um deles, tem freqüentemente sido mostrada como uma ótima alternativa de capacitação. Tal abordagem é particularmente efetiva quando os apresentadores são especialistas em diferentes aspectos de um tópico em seu histórico profissional. Um apresentador deve agir como um coordenador para proporcionar a maior participação possível; assegurar que as necessidades sejam atingidas; e fornecer uma visão ou sumário na conclusão da discussão. Esse método deve incluir trocas diretas entre os membros do painel e entre o painel e a audiência.

• **Grupos de Trabalho**

Estes grupos são criados com a divisão dos participantes em pequenos grupos de aproximadamente 5 a 6 pessoas. Cada grupo recebe um tópico para discussão, um problema para resolver ou algo concreto para produzir, observado um pequeno espaço de tempo - de no máximo 50 minutos. Um facilitador pode, quando necessário, ser escolhido por cada grupo. Ao final do período de tempo estipulado cada líder apresenta a conclusão do seu grupo para o grupo maior, podendo então os participantes discutir sobre as mesmas, chegando a uma síntese, quando for o caso. Diversos critérios podem ser usados para dividir os alunos em pequenos grupos:

- por homogeneidade;
- por heterogeneidade;
- por resultado de um sociograma, isto é colocando juntos aqueles alunos que manifestaram simpatia mútua;
- por ordem de chamada ou de localização. Exemplos: os 7 primeiros formam o grupo A, os 7 seguintes o grupo B e assim sucessivamente;

Obs: Quando desejar quebrar .panelinhas. ou promover maior interação basta contar o número total de alunos (N), dividir pelo número de alunos que deseja colocar em cada grupo (n). Isto dá o número de grupos (x). Numere os alunos de 1 a x, convidando depois todos os números iguais a se juntarem em cantos diferentes da sala.

• **Debate Cruzado**

Também chamado pinga-fogo ou grupo de oposição, esta técnica verbal é empregada com pelo menos duas finalidades: interessar e envolver um grupo em determinado tema que será em seguida explanado ou debatido; e sensibilizar o grupo no sentido de saber ouvir e, mesmo, de levá-lo a refletir sobre a questão da competição. A técnica consiste em separar artificialmente os participantes em dois grupos; cada grupo deverá defender determinada tese que se contraponha à do outro subgrupo. O facilitador instrui os dois grupos separados. Após alguns minutos de embate, as teses podem ser invertidas.

• **Discussões em Mesa Redonda**

As discussões em mesa redonda, tais como os painéis de discussão, precisam de uma assembléia de um grupo diverso de pessoas, com representação de uma variedade de perspectivas sobre o assunto tratado. Uma discussão animadora é o objetivo aqui e o elemento crucial é um moderador forte e dinâmico, habilitado tanto no assunto quanto nas técnicas do "advogado do diabo" e usar de situações hipotéticas. Esse moderador deve ser intencionalmente provocativo, estimular o debate entre os vários painelistas e a audiência, e deve controlar o curso da discussão.

• **Grupo de Vivência ou Verbalização e Grupo de Observação (GO - GV)**

Consiste em dividir os participantes em dois grupos, atribuindo ao primeiro, chamado de vivência ou verbalização, a função de discutir um tema ou dramatizar uma situação e ao segundo chamado de observação, à análise da dinâmica de trabalho do primeiro. Ao final trocam-se os papéis.

b) Técnicas de Geração de Idéias:

• Brainstorming e Brainwriting

Essas sessões podem ser conduzidas como exercícios intensivos para gerar idéias ou procurar soluções que sejam tanto teóricas quanto práticas. Elas requerem que um problema seja analisado e idéias ou soluções desenvolvidas. O brainstorming encoraja e requer um alto grau de participação e estimula aqueles envolvidos com o máximo de criatividade. Após a apresentação do problema, todas as idéias surgidas são escritas no quadro-negro ou no flip-chart. Todas as respostas são registradas, nenhuma explicação é exigida e nenhuma intervenção é julgada ou rejeitada nesse estágio. O apresentador então categoriza e analisa as respostas - em cujo estágio algumas são combinadas, adaptadas ou rejeitadas. Finalmente, o grupo faz recomendações e toma decisões sobre o problema. O processo de aprendizagem ou de sensibilização ocorre como um resultado da discussão do grupo sobre cada sugestão. Brainwriting (variação do brainstorming) surge com a constatação de se produzir idéias novas e de pensar enquanto os outros estão falando. O brainwriting permite que cada participante, individualmente, escreva todas as idéias antes de serem compartilhadas com o grupo maior.

• Pergunta Circular

Seu objetivo é obter a participação de todos na geração de idéias. O facilitador faz a mesma pergunta a todos os participantes e todos serão obrigados a responder. Pede-se para que cada um pense numa resposta diferente, pois assim haverão mais idéias sobre o mesmo assunto.

Obs: O nome circular vem do fato de que a melhor distribuição física para este exercício é o círculo.

c) Técnicas de Simulação

• Dinâmica de Grupo

No início, o nome dinâmica de grupo aplicava-se com exclusividade à técnica desenvolvida por Kurt Lewin. Atualmente, dinâmica de grupo é a expressão que nomeia genericamente o processo de mobilização social de

quem lançam mão todos os métodos ou técnicas da chamada didática ativa. Portanto qualquer jogo de treinamento que provoque ou envolva o contexto grupal é praticado aproveitando a dinâmica do grupo.

• **Dramatização**

Esse exercício requer que os participantes executem uma tarefa ou tarefas em uma situação realística da vida real que seja estimulante. Os exercícios de dramatização podem ser usados para praticar uma habilidade ou para proporcionar aos participantes situações até agora não familiares a eles. Podemos distinguir duas formas de dramatização:

- *Dramatização-Simples*: os próprios participantes testam, na prática simulada, o que aprenderam teoricamente;

- *Dramatização-Demonstração*: os participantes previamente treinados para reproduzir diante dos aprendizes uma ação ou problema com o qual estes terão de se confrontar no dia a dia.

• **Estudo de Casos (cases)**

A técnica de estudo de casos surgiu em 1910 na Escola de Administração de Harvard. Talvez pela simplicidade definida na ação de tomar um caso (descrição minuciosa de uma situação real) como exemplo, estudar suas nuances e implicações, elaborando um plano de ação para, por meio dele, chegar a solução eficaz. Os estudos de casos requerem que os participantes exercitem suas habilidades profissionais quando respondem a eles e apliquem os conceitos aprendidos. O cenário para um estudo pode ser apresentado aos participantes para consideração em sua totalidade (estudo de caso análise) ou "alimentado" por eles seqüencialmente como uma situação em desenvolvimento (estudo de caso problema) para a qual eles têm que responder. As etapas de trabalho na técnica de estudo de caso não seguem uma seqüência rígida, mas dependem do contexto de ensino - aprendizagem em que a mesma será utilizada.

• **Jogos (Games)**

São originários da técnica de estudo de caso. Caracterizam-se por sua natureza prospectiva, num esforço de antecipação de situações que refletem com o máximo de fidelidade possível a realidade organizacional

durante as simulações produzidas. Os participantes individualmente ou em equipe, são provocados por uma resposta que procura reproduzir simbolicamente as circunstâncias do dia a dia organizacional num aqui e agora de treinamento, sofrendo ou aproveitando as conseqüências boas ou más das decisões tomadas. Os jogos terão sempre características bastante particulares. Uma das mais destacáveis é a existência clara e inflexível de regras que orientam a sua utilização, exigindo um bom preparo do facilitador para realizar a escolha adequada, lidar com situações emergentes que possam ocorrer e evitar o uso do jogo como um fim em si mesmo.

• **Role - Playing**

Também denominado jogo com papéis ou do desempenho de papéis, por meio dos quais encena-se uma situação passada ou futura, objetivando, pela vivência, aprender sobre erros cometidos ou sobre a sua prevenção. Etapas:

- Aquecimento: Sensibilização do grupo e descrição da temática;*
- Encenação : Desempenho dos papéis em cena;*
- Direção e Execução: Realização de cortes didáticos (paralisações momentâneas para conferir ou acentuar percepções emergentes, colher sentimentos etc.);*
- Processamento: Processar com o grupo o material produzido, conferindo as leituras feitas e sua aceitação coletiva;*
- Fechamento - Fazer amarração conclusiva enunciando a resolução ou aconselhando para uma redefinição postural.*

Multi-role-playing é o termo utilizado para a situação onde após uma demonstração o facilitador dividirá os participantes em diversos grupos de três pessoas, onde dois irão atuar e um observar, com revezamento de papéis.

c) Outras Técnicas:

• **Visitas de Campo ou Missões de Estudo**

Atividades realizadas em lugares pré-determinados e com roteiro elaborado para levantamento de informações pelos participantes.

• **Demonstração ou Aula Prática**

A técnica de demonstração tem por objetivo repassar modelos de procedimentos.

Envolve as seguintes etapas:

- Demonstração - O facilitador mostrará os procedimentos fundamentando teoricamente.*
- Experimentação - Os participantes são convidados a experimentar, envolvendo feedback por parte do facilitador.*
- Automatização - Os participantes exercitam os procedimentos que experimentaram, corrigindo os erros evidenciados no feedback.*
- Aplicação - Os participantes são capazes de executar os procedimentos sozinhos.*

Nas atividades de demonstração o facilitador deverá:

- Comunicar aos participantes quais são os objetivos a serem atingidos com o treinamento prático.*
- Fundamentar teoricamente a demonstração prática.*
- Estabelecer uma linearidade do que será ensinado.*
- Diagnosticar corretamente os erros possibilitando aos participantes compreendê-los.*
- Possibilitar a ação mediante simulações.*

Fonte: das Orientações Pedagógicas do Programa de Especialistas e Intrutores Policiais, elaborado em 2001 pela Coordenação Geral de Ensino da SENASP, MJ.

DISCIPLINA 10

Teoria de Polícia Comunitária

Coronel PMSC JARI LUIZ DALBOSCO

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

1. A EMERGÊNCIA DE NOVOS MODELOS

Theodomiro Dias Neto

Do Livro Policiamento Comunitário e o Controle Sobre a Polícia

As atuais reformas na área policial estão fundadas na premissa de que a eficácia de uma política de prevenção do crime e produção de segurança está relacionada à existência de uma relação sólida e positiva entre a polícia e a sociedade. Fórmulas tradicionais como sofisticação tecnológica, agressividade nas ruas e rapidez no atendimento de chamadas do 190 se revelam limitadas na inibição do crime, quando não contribuíram para acirrar os níveis de tensão e descrença entre policiais e cidadãos. Mais além, a enorme desproporção entre os recursos humanos e materiais disponíveis e o volume de problemas, forçou a polícia a buscar fórmulas alternativas capazes de maximizar o seu potencial de intervenção. Isto significa o reconhecimento de que a gestão da segurança não é responsabilidade exclusiva da polícia, mas da sociedade como um todo.

Os debates recentes envolvendo novos modelos policiais referem-se exatamente às formas de viabilização desta parceria de trabalho. Experimentos frustrados demonstraram a insuficiência de iniciativas cosméticas de relações públicas ou de reformas na estrutura administrativa policial. Constata-se a necessidade de uma compreensão mais abrangente e realista da função da polícia, através do reconhecimento da discricionariedade e das dimensões não-criminais do trabalho policial. Trabalha-se hoje no sentido de se identificar à natureza dessas tarefas e de se realizar as mudanças operacionais e organizacionais para que a polícia as desempenhe de maneira eficaz.

Essas idéias se inserem nos conceitos de “policiamento comunitário” e “policiamento orientado ao problema”. O policiamento comunitário (**principal abordagem neste documento**) expressa uma filosofia operacional orientada à divisão de responsabilidades entre a polícia e cidadãos no planejamento e na implementação das políticas públicas de segurança. O conceito revela a consciência de que a construção de uma relação sólida e construtiva com a sociedade pressupõe um empenho da polícia em adequar as suas estratégias e prioridades às expectativas e necessidades locais.

Se não houver uma disposição da polícia de pelo menos tolerar a influência do público sobre suas operações, o policiamento comunitário será percebido como “relações públicas” e a distância entre a polícia e o público será cada vez maior.

2. A IMPORTÂNCIA DA POLÍCIA

A importância da polícia pode ser resumida na célebre afirmativa de HONORÉ DE BALZAC: “os governos passam, as sociedades morrem, a polícia é eterna”. Na verdade, não há sociedade nem Estado dissociados de polícia, pois, pelas suas próprias origens, ela emana da organização social, sendo essencial à sua manutenção.

Desde que o homem concebeu a idéia de Governo, ou de um poder que suplantasse a dos indivíduos, para promover o bem-estar e a segurança dos grupos sociais, a atividade de polícia surgiu como decorrência natural. A prática policial é tão velha como a prática da justiça; pois, polícia é, em essência e por extensão, justiça. LEAL (1995, p.8)²⁶, ao analisar o gênese do poder e do dever de polícia, afirma “que a necessidade de regular a coexistência dos homens na sociedade deu origem ao poder de polícia.”

O professor MACAREL apud MORAES (1992, p. 24)²⁷ define polícia “como a prática de todos os meios de ordem de segurança e de tranquilidade pública. A polícia é um meio de conservação para a sociedade.”

O Desembargador ANTONIO DE PAULA apud MORAES (1992, p25)²⁸ entende que a Polícia pode ser definida como a organização destinada a prevenir e reprimir delitos, garantindo assim a ordem pública, a liberdade e a segurança individual.”

Afirma ser a Polícia a manifestação mais perfeita do poder público inerente ao Estado, cujo fim é assegurar a própria estabilidade e proteger a ordem social.

Com propriedade, o Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Lioy apud GALLI (1991, p.?)²⁹, descreve:

A polícia não deve velar senão pelo progresso da sociedade e dos bons costumes, pelo bem-estar do povo e pela tranquilidade geral. Ela foi, com a Justiça, instituída para assegurar a execução das leis, e não para as infringir, para garantir a liberdade dos cidadãos e não para cerceá-la, para salvaguardar a segurança dos homens de bem, e não para envenenar a fonte do bem-estar social. Não deve ela transpor os limites da exigência da segurança pública ou particular, nem sacrificar o livre exercício das faculdades do homem e dos direitos civis, por um violento sistema de precaução.

²⁶ POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Apostila de Doutrina de Polícia Ostensiva. SP: APOLICIALBB, 1995. p.08.

²⁷ MORAES, Bismael B. Polícia, Governo e Sociedade. SP: Sonda, 1992, p.24.

²⁸ Ibid. p.25.

²⁹ GALLI, Ítalo - Anais do IV Encontro Nacional dos Delegados de Polícia.SP:Editora São Paulo. 1991.

3. O IDEAL DA INSTITUIÇÃO POLICIAL

A Polícia, em seu ideal de bem servir, deve ser tranqüila na sua atuação, comedida nas suas ações, presente em todo lugar e sempre protetora, velando pelo progresso da sociedade, dos bons costumes, do bem-estar do povo e pela tranqüilidade geral.

Ela foi instituída para assegurar a execução das leis e das normas de conduta social, não as infringindo, e assim objetivando garantir a liberdade dos cidadãos (não os cerceando), salvaguardando a segurança dos homens de bem.

A Polícia não deve transpor os limites das convenções sociais, sacrificando o livre exercício dos direitos civis, através de um violento sistema de repressão ou arbitrariedade (diferente de discricionariedade), embora a situação social aparente exigir tal providência.

Espera-se um grau de profissionalismo do policial acima da média dos demais funcionários do Estado, já que possui conhecimentos, aptidões e senso de equilíbrio necessários e indispensáveis para o seu campo de atuação, bastante amplo e próximo, diuturnamente, da população.

Assim, o serviço policial se constitui em uma profissão em que os deveres são maiores do que as regalias. Mesmo nas horas de folga, quando em quase todas as profissões cessa-se a obrigatoriedade da função, não existe esse interregno para o serviço policial. As suas funções são de caráter permanente e obrigatório. Isso implica o dever de ação, sempre que necessário.

Dallari (1996)³⁰ argumenta em virtude dos problemas sociais, a Polícia ganhou uma relevância muito especial. A sua responsabilidade é grande. Ela é acionada para resolver tudo.

Espera-se, portanto, uma Polícia eficiente. Essa eficiência decorre exatamente do grau de preparo do profissional. Para atuar corretamente, diante do que a sociedade espera, o policial deve ser e estar preparado. Deve conhecer bem o seu mister, porque não é uma atividade empírica ou amadora, como alguns podem pensar, mas extremamente técnica e científica, em qualquer de seus ramos de atividade.

O ato policial deve ser nobre, elevado, moral e revestido de indiscutível conteúdo ético e moral, com o objetivo de sempre buscar o bem social. O policial é o espelho da sociedade onde convive e trabalha. Para isso, deve

³⁰ DALLARI, Dalmo de Abreu in; O Papel Da Polícia No Regime Democrático. SP: Mageart 1996, p.33.

estar acima dos demais servidores públicos, de forma que, trabalhando mais, erre menos. Deve ser sóbrio e compreensivo para os humildes e necessitados; forte e inflexível frente aos arrogantes e perversos para, de algum modo, em razão das necessidades e choques sociais, ter que assumir a posição de médico, algoz, confessor e amigo quando necessário.

4. SEGURANÇA COMO NECESSIDADE BÁSICA

Na condição de necessidade básica, a impulsão interna na pessoa para a conquista e manutenção da segurança torna-se muito forte, individualmente ou coletivamente, levando o homem e a civilização a caminhar na esteira da autodefesa. A autodefesa do indivíduo tem como consequência a preservação da vida e da espécie. Já vimos épocas em que a autodefesa individual dependia do físico do homem na luta contra seus inimigos naturais. A defesa coletiva, além do físico dependia também de barreiras naturais ou artificiais como as montanhas, as águas, as muralhas da china ou os Castelos Medievais.

Na preocupação com a defesa inventou-se as armas que são instrumentos agressivos de auto-segurança. A ansiedade pela segurança poderá conduzir a destruição da humanidade, na medida em que os países mais ricos concentram grandes recursos na elevação do seu potencial defensivo. É obvio que a defesa nesta situação, conota a anulação, redução ou eliminação do outro, só que na era nuclear, o outro somos todos nós.

A valorização e o aperfeiçoamento da defesa, nos dias atuais, tem como efeito perverso, colocar em risco todas as espécies fazendo com que o impulso pela auto-segurança seja tão forte que está levando todos os homens, a viverem próximos a um precipício atômico, o que nos dá saudade das muralhas, ou nos motiva a encontrar fórmulas de viver em paz.

5. A POLÍCIA NA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DE SEGURANÇA

A segurança é uma necessidade fundamental do homem. É tão fundamental que quando não satisfeita eleva a tensão individual e coletiva, causando não raro, a ruptura do equilíbrio do organismo ou da estabilidade social.

Consciente dessa exigência "biopsicossocial" de garantir segurança, o Estado criou organismos e mecanismos destinados a inibir as pulhões agressivas do homem a limites toleráveis, com base na lei e na justiça. Nas lições do Dr. José Antonio de Paulo Santos Neto, Juiz de direito do Estado de São Paulo, encontramos os seguintes ensinamentos:

- a. O titular do Poder de Polícia é o Estado;
- b. Consiste, em princípio na faculdade que tem o Estado de impedir ou restringir atividades que ameacem o interesse da COMUNIDADE.
- c. a Polícia de Segurança tem suas atividades voltadas mais diretamente ao combate da criminalidade;
- d. à Polícia de Segurança cabe a adoção de medidas preventivas (ostensiva) visando impedir a prática de delitos e a garantir a não alteração da ordem Jurídica;
- e. as funções de Polícia de Segurança são em regra, exercidas pela Polícia Militar. A ela cabe a preservação da Ordem Pública.
- f. a Polícia Judiciária (ações de justiça e investigação) cabe a apuração dos fatos delituosos e anti-sociais e são em regras exercidas pela Polícia Civil.

Apesar dos diferentes posicionamentos práticos e teóricos, acreditamos que em nosso país, estamos muito mais próximo da “POLÍCIA faz tudo”, fato comprovado pelo emprego da quilometragem rodada pelas viaturas da POLÍCIA. Assim, as Viaturas da POLÍCIA, tem rodado anualmente o equivalente a 50 viagens de ida e volta à lua, sendo 90% em assistência à população e 10% no atendimento de ocorrência criminal. A presente situação bem como outros fatores ligados ao problema, indicam o caminho que muitos chamam de “Assistência Policial”, como característica do trabalho da Polícia.

À “Assistência Policial”, relacionamos não só as atividades inerentes à segurança, mas também a integração na comunidade prestando toda colaboração e auxílio possível, num sentido de forte solidariedade. Observamos então que a POLÍCIA deve ser percebida pela população como:

- a. uma Instituição que está a seu lado preservando sua segurança; e
- b. uma organização presente na vida da comunidade, em função dos valores, positivos pelos quais ela existe, trabalhando com elevado espírito público e cultuando solidariedade em lugar da violência.

6. POLÍCIA COMUNITÁRIA: CONCEITOS E INTERPRETAÇÕES BÁSICAS

A primeira idéia que se tem a respeito do tema Polícia Comunitária é que ela, por si só, é particularizada, pertinente a uma ou outra organização policial que a adota, dentro de critérios peculiares de mera aproximação com a sociedade sem, contudo, obedecer critérios técnicos e científicos que objetivem a melhoria da qualidade de vida da população.

Qualidade de vida da população em um país de complexas carências e um tema bastante difícil de ser abordado, mas possível de ser discutido quando a polícia busca assumir o papel de interlocutor dos anseios sociais.

É preciso deixar claro que “Polícia Comunitária” não tem o sentido de ASSISTÊNCIA POLICIAL, mas sim o de PARTICIPAÇÃO SOCIAL. Nessa condição entendemos, que todas as forças vivas da comunidade devem assumir um papel relevante na sua própria segurança e nos serviços ligados ao bem comum. Acreditamos ser necessária esta ressalva, para evitar a interpretação de que estejamos pretendendo criar uma nova polícia ou de que pretendamos credenciar pessoas extras aos quadros da polícia como policiais comunitários.

A Constituição Federal no seu Art. 144, define as 5 (cinco) Polícias que tem existência legal, não deixando qualquer dúvida a respeito.

O mesmo Art. 144, diz que a segurança pública é direito e responsabilidade de todos, o que nos leva a inferir que além dos policiais, cabe a qualquer cidadão uma parcela de responsabilidade pela segurança. O cidadão na medida de sua capacidade, competência, e da natureza de seu trabalho, bem como, em função das solicitações da própria comunidade, deve colaborar, no que puder, na segurança e no bem estar coletivo.

A nossa pretensão é procurar congregiar todos os cidadãos da comunidade através do trabalho da Polícia, no esforço da segurança.

O policial é então, uma referência muito cedo internalizada entre os componentes da personalidade. A noção de medo da polícia, erroneamente transmitida na educação e às vezes na mídia, será revertida desde que, o policial se faça perceber por sua ação protetora e amiga.

O espírito de Polícia Comunitária que apregoamos se expressa de acordo com as seguintes idéias:

- a. a primeira imagem da POLÍCIA é formada na família;
- b. a POLÍCIA protetora e amiga transmitirá na família, imagem favorável que será transferida às crianças desenvolvendo-se um traço na cultura da comunidade que aproximará as pessoas da organização policial;
- c. o POLICIAL, junto à comunidade, além de garantir segurança, deverá exercer função didático-pedagógica, visando a orientar na educação e no sentido da solidariedade social;
- d. a orientação educacional do policial deverá objetivar o respeito à “Ordem Jurídica” e aos direitos fundamentais estabelecidos na Constituição Federal;

e. a expectativa da comunidade de ter no policial o cidadão íntegro, homem interessado na preservação do ambiente, no socorro em calamidades públicas, nas ações de defesa civil, na proteção e orientação do trânsito, no transporte de feridos em acidentes ou vítimas de delitos, nos salvamentos e combates a incêndios;

f. a participação do cidadão se dá de forma permanente, constante e motivadora, buscando melhorar a qualidade de vida.

7. COMUNIDADE

Para não correr o risco de definições ou conceitos unilaterais, preferimos apresentar alguns traços que caracterizam uma comunidade:

- forte solidariedade social;
 - aproximação dos homens e mulheres em freqüentes relacionamentos interpessoais;
 - a discussão e soluções de problemas comuns; e,
 - o sentido de organização possibilitando uma vida social durável.
- Durkheim observa que a solidariedade forte aproxima os homens.

8. SEGURANÇA

Jorge Wilhelm, diz que a segurança do indivíduo envolve:

- o reconhecimento do seu papel na sociedade;
- a auto-estima e a auto-sustentação;
- clareza dos valores morais que lhe permitam distinguir o bem do mal;
- o sentimento de que não será perseguido por preconceito racial, religioso ou de outra natureza;
- a expectativa de que não será vítima de agressão física, moral ou de seu patrimônio;
- a possibilidade de viver num clima de solidariedade e de esperança.

Trojanowicz (1994)³¹ faz uma definição clara do que é Polícia Comunitária: É uma filosofia e estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a

³¹ TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. Policiamento Comunitário: Como Começar. RJ: POLICIALERJ, 1994, p.04.

polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral da vida na área.

Na prática Polícia Comunitária (como filosofia de trabalho) difere do policiamento comunitário (ação de policiamento junto a comunidade). Aquela deve ser interpretada como filosofia organizacional indistinta a todos os órgãos de Polícia, esta pertinente às ações efetivas com a comunidade.

A idéia central da Polícia Comunitária reside na possibilidade de propiciar uma aproximação dos profissionais de segurança junto à comunidade onde atua, como um médico, um advogado local; ou um comerciante da esquina; enfim, dar característica humana ao profissional de polícia, e não apenas um número de telefone ou uma instalação física referencial. Para isto realiza um amplo trabalho sistemático, planejado e detalhado. Segundo Wadman(1994)³² o policiamento comunitário é uma maneira inovadora e mais poderosa de concentrar as energias e os talentos do departamento policial na direção das condições que freqüentemente dão origem ao crime e a repetidas chamadas por auxílio local.

Como afirma Fernandes (1994)³³ um serviço policial que se aproxime das pessoas, com nome e cara bem definidos, com um comportamento regulado pela freqüência pública cotidiana, submetido, portanto, às regras de convivência cidadã, pode parecer um ovo de Colombo (algo difícil, mas não é). A proposta de Polícia Comunitária oferece uma resposta tão simples que parece irreal: personalize a polícia, faça dela uma presença também comum. Ferreira (1995)³⁴ apresenta outras definições bastante esclarecedoras que corroboram com TROJANOWICZ: para o Chief Inspector MATHEW BOGGOT, da Metropolitan London Police Department: “Polícia Comunitária é uma atitude, na qual o policial, como cidadão, aparece a serviço da comunidade e não como uma força. É um serviço público, antes de ser uma força pública. O Chief BEHAN (apud Ferreira . 1995, p.56)³⁵, do Baltimore County Police Department assevera: “Polícia Comunitária é uma filosofia organizacional asentada na idéia de uma Polícia prestadora de serviços, agindo para o bem comum para, junto da comunidade, criarem uma sociedade pacífica e ordeira. Não é um programa e muito menos Relações Públicas”.

³² WADMAN, Robert C. in: Policiamento Comunitário: Como Começar. RJ: POLICIALERJ, 1994. Prefácio

³³ FERNANDES, Rubem César. in: Policiamento Comunitário: Como Começar. RJ: POLICIALERJ, 1994. p.10.

³⁴ FERREIRA, Carlos Ademar. Implementação da Polícia Comunitária – Projeto para uma Organização em Mudança. SP: POLICIALESP, CSP-II/95, Monografia. p. 56.

³⁵ Ibid,ibid. p.56.

O Chief KERR (apud Ferreira . 1995, p.57)³⁶, da Toronto Metropolitan Police diz que: “Polícia Comunitária é o policiamento mais sensível aos problemas de sua área, identificando todos os problemas da comunidade, que não precisam ser só os da criminalidade. Tudo o que se possa afetar as pessoas passa pelo exame da Polícia. É uma grande parceria entre a Polícia e a Comunidade. Segundo Ferreira (1995)³⁷ a Polícia Comunitária resgata a essência da arte de polícia, pois apóia e é apoiada por toda a comunidade, acolhendo expectativas de uma sociedade democrática e pluralista, onde as responsabilidades pela mais estreita observância das leis e da manutenção da paz não incumbem apenas à polícia, mas, também a todos os cidadãos.

Argumenta Murphy (1993)³⁸ numa sociedade democrática, a responsabilidade pela manutenção da paz e a observância da lei e da comunidade, não é somente da Polícia. É necessária uma polícia bem treinada, mas o seu papel é o de complementar e ajudar os esforços da comunidade, não de substituí-los.

Silva (1990)³⁹ considera que: a cultura brasileira ressentida do espírito comunitário. Somos individualistas e paternalistas, o que dificulta qualquer esforço de participação da comunidade na solução de problemas. No caso da segurança pública, bem essencial a todos os cidadãos, esperar do Poder Público todas as providências para obtê-la é atitude que só tem contribuído para agravar o problema, pois é preciso situar os limites da atuação governamental. (.) Se admitirmos como verdadeira a premissa de que a participação do cidadão na sua própria segurança aumenta a segurança do mesmo e contribui para diminuir o medo do crime. (.) Compete ao Poder Público (Federal, Estadual e Municipal) incentivar e promover os modos de esta articulação de fazer-se de forma produtiva, posto que, agindo autonomamente essas comunidades poderão sucumbir à tentação de querer substituir o Estado no uso da força, acarretando o surgimento de grupos de justicamentos clandestinos e a proliferação de calúnia, da difamação e da delação.

Segundo Carvalho (1998)⁴⁰ ao tentar implantar este modelo, governo e líderes da sociedade acreditaram que esta poderia ser uma forma de democratizar as instituições responsáveis pela segurança pública, isto é, à medida que se abrem para a sociedade, congregando líderes locais, negociantes,

³⁶ Ibid,ibid. p.57.

³⁷ Ibid,ibid,p.58.

³⁸ MURPHY, Patrick V. in: Grupo de Trabalho para Implantação da Polícia Comunitária. SP: POLICIALESP/ Conselho Geral da Comunidade, 1993. p.03.

³⁹ SILVA, Jorge da. Controle da Criminalidade e Segurança Pública na Nova Ordem Constitucional. RJ: Forense,1990.p.117.

⁴⁰ CARVALHO, Glauber da Silva. Policiamento Comunitário – Origens. SP: POLICIALESP, Apostila, 1998. p.49.

residentes e todos quanto puderem participar da segurança local, a polícia deixa de ser uma instituição fechada e que, estando aberta às sugestões, permite que a própria comunidade faça parte de suas deliberações.

Segundo Trojanowicz (1994)⁴¹, o policiamento comunitário exige um comprometimento de cada um dos policiais e funcionários civis do departamento policial com sua filosofia. Ele também desafia todo o pessoal a encontrar meios de expressar esta nova filosofia nos seus trabalhos, compensando assim a necessidade de manter uma resposta rápida, imediata e efetiva aos crimes individuais e as emergências, com o objetivo de explorar novas iniciativas preventivas, visando a resolução de problemas antes de que eles ocorram ou se tornem graves.

O policiamento comunitário, portanto, é uma filosofia de patrulhamento personalizado de serviço completo, onde o mesmo policial trabalha na mesma área, agindo numa parceria preventiva com os cidadãos, para identificar e resolver problemas.

9. DIFERENÇAS BÁSICAS DA POLÍCIA TRADICIONAL COM A POLÍCIA COMUNITÁRIA

POLÍCIA TRADICIONAL

- A polícia é uma agência governamental responsável, principalmente, pelo cumprimento da lei;
- Na relação entre a polícia e as demais instituições de serviço público, as prioridades são muitas vezes conflitantes;
- O papel da polícia é preocupar-se com a resolução do crime;
- As prioridades são por exemplo roubo a banco, homicídios e todos aqueles envolvendo violência;
- A polícia se ocupa mais com os incidentes;
- O que determina a eficiência da polícia é o tempo de resposta;
- O profissionalismo policial se caracteriza pelas respostas rápidas aos crimes sérios;
- A função do comando é prover os regulamentos e as determinações que devam ser cumpridas pelos policiais;

⁴¹ Op. Cit. p.05.

- As informações mais importantes são aquelas relacionadas a certos crimes em particular;
- O policial trabalha voltado unicamente para a marginalidade de sua área, que representa, no máximo 2 % da população residente ali onde “todos são inimigos, marginais ou paisano folgado, até prova em contrário”;
- O policial é o do serviço;
- Emprego da força como técnica de resolução de problemas;
- Presta contas somente ao seu superior;
- As patrulhas são distribuídas conforme o pico de ocorrências.

POLÍCIA COMUNITÁRIA

- A polícia é o público e o público é a polícia: os policiais são aqueles membros da população que são pagos para dar atenção em tempo integral às obrigações dos cidadãos;
- Na relação com as demais instituições de serviço público, a polícia é apenas uma das instituições governamentais responsáveis pela qualidade de vida da comunidade;
- O papel da polícia é dar um enfoque mais amplo visando a resolução de problemas, principalmente por meio da prevenção;
- A eficácia da polícia é medida pela ausência de crime e de desordem;
- As prioridades são quaisquer problemas que estejam afligindo a comunidade;
- A polícia se ocupa mais com os problemas e as preocupações dos cidadãos;
- O que determina a eficácia da polícia é o apoio e a cooperação do público;
- O profissionalismo policial se caracteriza pelo estreito relacionamento com a comunidade;
- A função do comando é incutir valores institucionais;
- As informações mais importantes são aquelas relacionadas com as atividades delituosas de indivíduos ou grupos;

- O policial trabalha voltado para os 98% da população de sua área, que são pessoas de bem e trabalhadoras;
- O policial emprega a energia e eficiência, dentro da lei, na solução dos problemas com a marginalidade, que no máximo chega a 2% dos moradores de sua localidade de trabalho;
- Os 98% da comunidade devem ser tratados como cidadãos e clientes da organização policial;
- O policial presta contas de seu trabalho ao superior e à comunidade;
- As patrulhas são distribuídas conforme a necessidade de segurança da comunidade, ou seja 24 horas por dia; -O policial é da área.

10. OS 10 PRINCÍPIOS DA POLÍCIA COMUNITÁRIA

Para uma implantação do sistema de Policiamento Comunitário é necessário que todos na instituição conheçam os seus princípios, praticando-os permanentemente e com total honestidade de propósitos. São eles:

a) Filosofia e Estratégia Organizacional - A base desta filosofia é a comunidade. Para direcionar seus esforços, a Polícia, ao invés de buscar idéias pré-concebidas, deve buscar, junto às comunidades, os anseios e as preocupações das mesmas, a fim de traduzi-los em procedimentos de segurança;

b) Comprometimento da Organização com a concessão de poder à Comunidade - Dentro da comunidade, os cidadão devem participar, como plenos parceiros da polícia, dos direitos e das responsabilidades envolvidas na identificação, priorização e solução dos problemas;

c) Policiamento Descentralizado e Personalizado - É necessário um policial plenamente envolvido com a comunidade, conhecido pela mesma e conhecedor de suas realidades;

d) Resolução Preventiva de Problemas a curto e a longo prazo - A idéia é que o policial não seja acionado pelo rádio, mas que se antecipe à ocorrência. Com isso, o número de chamadas do COPOM deve diminuir;

e) Ética, Legalidade, Responsabilidade e Confiança - O Policiamento Comunitário pressupõe um novo contrato entre a polícia e os cidadãos aos quais ela atende, com base no rigor do respeito à ética policial, da legalidade dos procedimentos, da responsabilidade e da confiança mútua que devem existir;

f) Extensão do Mandato Policial - Cada policial passa a atuar como um chefe de polícia local, com autonomia e liberdade para tomar iniciativa, dentro de parâmetros rígidos de responsabilidade. O propósito, para que o Policial Comunitário possua o poder, é perguntar-se:

- Isto está correto para a comunidade?
- Isto está correto para a segurança da minha região?
- Isto é ético e legal?
- Isto é algo que estou disposto a me responsabilizar?
- Isto é condizente com os valores da Corporação?

Se a resposta for Sim a todas essas perguntas, não peça permissão. Faça-o

g) Ajuda às pessoas com Necessidades Específicas - Valorizar as vidas de pessoas mais vulneráveis: jovens, idosos, minorias, pobres, deficientes, sem teto, etc. Isso deve ser um compromisso inalienável do Policial Comunitário;

h) Criatividade e apoio básico - Ter confiança nas pessoas que estão na linha de frente da atuação policial, confiar no seu discernimento, sabedoria, experiência e sobretudo na formação que recebeu. Isso propiciará abordagens mais criativas para os problemas contemporâneos da comunidade;

i) Mudança interna - O Policiamento Comunitário exige uma abordagem plenamente integrada, envolvendo toda a organização. É fundamental a reciclagem de seus cursos e respectivos currículos, bem como de todos os seus quadros de pessoal. É uma mudança que se projeta para 10 ou 15 anos;

j) Construção do Futuro - Deve-se oferecer à comunidade um serviço policial descentralizado e personalizado, com endereço certo. A ordem não deve ser imposta de fora para dentro, mas as pessoas devem ser encorajadas a pensar na polícia como um recurso a ser utilizado para ajudá-las a resolver problemas atuais de sua comunidade.

11. O QUE NÃO É POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

Quando não se conhece ou não se pratica Polícia Comunitária é comum se afirmar que esta nova forma ou filosofia de atuação é de uma “polícia light”, ou uma “polícia frouxa” ou mesmo uma “polícia que não pode mais agir”.

Na verdade Polícia Comunitária é uma forma técnica e profissional de atuação perante a sociedade numa época em que a tecnologia, qualidade no serviço e o adequado preparo são exigidos em qualquer profissão. Mas no nosso caso existe ainda muita confusão.

Robert Trojanowicz no livro “Policciamento Comunitário: Como Começar” procura mostrar as interpretações errôneas sobre o que não é Policiamento Comunitário:

1. **Policiamento Comunitário não é uma tática, nem um programa e nem uma técnica** – não é um esforço limitado para ser tentado e depois abandonado, e sim um novo modo de oferecer o serviço policial à comunidade;

2. **Policiamento Comunitário não é apenas relações públicas** – a melhoria das relações com a comunidade é necessária porém não é o objetivo principal, pois apenas o “QSA” não é suficiente para demonstrar a comunidade seriedade, técnica e profissionalismo. Com o tempo os interesseiros ou os “QSA 5” são desmascarados e passam a ser criticados fortemente pela sociedade. É preciso, portanto, ser honesto, transparente e sincero nos seus atos.

3. **Policiamento Comunitário não é anti-tecnologia** – o policiamento comunitário pode se beneficiar de novas tecnologias que podem auxiliar a melhora do serviço e a segurança dos policiais. Computadores, celulares, sistemas de monitoramento, veículos com computadores, além de armamento moderno (inclusive não letal) e coletes protetores fazem parte da relação de equipamentos disponíveis e utilizáveis pelo policial comunitário. Aquela idéia do policial comunitário “desarmado” é pura mentira, pois até no Japão e Canadá os policiais andam armados com equipamentos de ponta. No caso brasileiro a nossa tecnologia muitas vezes é adaptada, ou seja, trabalhos muito mais com criatividade do que com tecnologia. Isto com certeza favorece o reconhecimento da comunidade local.

4. **Policiamento Comunitário não é condescendente com o Crime** – os policiais comunitários respondem às chamadas e fazem prisões como quaisquer outros policiais: são enérgicos e agem dentro da lei com os marginais e os agressores da sociedade. Contudo atuam próximos a sociedade orientando o cidadão de bem, os jovens e buscam estabelecer ações preventivas que busquem melhorar a qualidade de vida no local onde trabalham. Parece utópico, mas inúmeros policiais já vem adotando o comportamento preventivo com resultados excepcionais. Outro ponto importante é que como está próximo da comunidade, o policial comunitário também é uma fonte de informações para a polícia de investigação (Polícia Civil) e para as forças táticas, quando forem necessárias ações repressivas ou de estabelecimento da ordem pública.

5. Policamento Comunitário não é espalhafatoso e nem camisa “10” – as ações dramáticas narradas na mídia não podem fazer parte do dia a dia do policial comunitário. Ele deve ser humilde e sincero nos seus propósitos. Nada pode ser feito para aparecer ou se sobressair sobre seus colegas de profissão. Ao contrário, ele deve contribuir com o trabalho de seus companheiros, seja ele do motorizado, a pé, trânsito, bombeiro, civil, etc. O Policiamento Comunitário deve ser uma referência a todos, polícia ou comunidade. Afinal, ninguém gosta de ser tratado por um médico desconhecido, ou levar seu carro em um mecânico estranho.

6. Policamento Comunitário não é paternalista – não privilegia os mais ricos ou os “mais amigos da polícia”, mas procura dar um senso de justiça e transparência à ação policial. Nas situações impróprias deverá estar sempre ao lado da justiça, da lei e dos interesses da comunidade. Deve sempre priorizar o coletivo em detrimento dos interesses pessoais de alguns membros da comunidade local.

7. Policamento Comunitário não é uma modalidade ou uma ação especializada isolada dentro da Instituição – os policiais comunitários não devem ser exceção dentro da organização policial, mas integrados e participantes de todos os processos desenvolvidos na unidade. São parte sim de uma grande estratégia organizacional, sendo uma importante referência para todas as ações desenvolvidas pela Polícia Militar. O perfil desse profissional é também o de aproximação e paciência, com capacidade de ouvir, orientar e participar das decisões comunitárias, sem perder a qualidade de policial militar forjado para servir e proteger a sociedade.

8. Policamento Comunitário não é uma Perfumaria – o policial comunitário lida com os principais problemas locais: drogas, roubos e crimes graves que afetam diretamente a sensação de segurança. Portanto seu principal papel, além de melhorar a imagem da polícia, é o de ser um interlocutor da solução de problemas, inclusive participando do encaminhamento de problemas que podem interferir diretamente na melhoria do serviço policial (uma rua mal iluminada, horário de saída de estudantes diferenciado, etc).

9. Policamento comunitário não pode ser um enfoque de cima para baixo – as iniciativas do policiamento comunitário começam com o policial de serviço. Assim admite-se compartilhar poder e autoridade com o subordinado, pois no seu ambiente de trabalho ele deve ser respeitado pela sua competência e conhecimento. Contudo o policial comunitário também adquire mais responsabilidade já que seus atos serão prestigiados ou cobrados pela comunidade e seus superiores

10. Policciamento Comunitário não é uma fórmula mágica ou panacéia – o policiamento comunitário não pode ser visto como a solução para os problemas de insegurança pública, mas uma forma de facilitar a aproximação da comunidade favorecendo a participação e demonstrando a sociedade que grande parte da solução dos problemas de insegurança dependem da própria sociedade. Sabemos que a filosofia de Polícia Comunitária não pode ser imediatista, pois depende da reeducação da polícia e dos próprios cidadãos que devem ver a polícia como uma instituição que participa do dia a dia coletivo e não simples guardas patrimoniais ou “cães de guarda”.

11. O Policiamento Comunitário não deve favorecer ricos e poderosos – a participação social da polícia deve ser em qualquer nível social: os mais carentes, os mais humildes, que residem em periferia ou em áreas menos nobres. Talvez nestas localidades é que está o grande desafio da Polícia Comunitária. Com certeza os mais ricos e poderosos tem mais facilidade em ter segurança particular.

12. Policciamento Comunitário não é uma simples edificação – construir ou reformar prédios da Polícia não significa implantação de Polícia Comunitária. A Polícia Comunitária depende diretamente do profissional que acredita e pratica esta filosofia muitas vezes com recursos mínimos e em comunidades carentes.

13. Policciamento Comunitário não pode ser interpretado como um instrumento político-partidário mas uma estratégia da Corporação - muitos acham que acabou o Governo “acabou a moda”, pois vem outro governante e cria outra coisa. Talvez isto seja próprio de organizações não tradicionais ou temporárias. A Polícia Comunitária além de filosofia é também um tipo de ideologia policial aplicada em todo o mundo, inclusive em países pobres com características semelhantes às do Brasil. Portanto, talvez seja uma roupagem para práticas positivas antigas. Afinal, o que foi que esquecemos?

A natureza do policial sempre foi comunitária. Nascida ao início do século 20 com o objetivo de proteger o cidadão de bem dos malfeitores, anos depois, ao final deste mesmo século, se busca este retorno as origens.

12. RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

Para que o papel e as expectativas do policial na comunidade sejam bem compreendidos, nos encorajamos a verbalizar traços das atividades das Forças Armadas (Militares propriamente ditos); dos Policias Militares (Polícia Ostensiva); e das Policias Civis (Polícia Judiciária).

a. Forças Armadas - as Forças Armadas tratam do inimigo externo com o objetivo de reduzir, anular ou eliminar o oponente, já que este ameaça a pátria. A conquista se dá pela batalha, na guerra a nação está em armas pois ela tem caráter nacional. O homem não trabalha isolado mas enquadrado, sob comando em grandes ou pequenas frações. A ação das F. A. obedece aos tratados e convenções internacionais bem como aos códigos e regulamentos militares. O campo de atuação é normalmente o T. O. (Teatro de Operações).

b. Polícias Militares - as Polícias Militares não tratam com o inimigo, mas com o cidadão, portanto exercem as atividades sem a noção de batalha. Para isso devem usar a organização e a mobilidade como fatores de influência psicológica para evitarem o confronto e o fogo das armas. No crime as armas estão nas mãos dos cidadãos, às vezes de adolescentes e crianças, mesmo assim não são inimigos. O homem policial militar, trabalha normalmente isolado, por isso depende muito da solidariedade de seus pares e dos cidadãos comuns. A ação não se dá nos Teatro de Operações, mas na comunidade local onde deve obedecer a Códigos e Leis Cíveis, além dos Códigos e Regulamentos Militares e Policiais Militares. A imagem universal dos policiais fardados deve ser a de defensores da cidadania.

c. Polícias Cíveis - as Polícias Cíveis tratam da apuração das infrações penais, fornecendo elementos para que o Poder Judiciário, possa bem exercer uma função repressiva penal. Tratam assim com o cidadão, na caracterização do crime e sua autoria sendo de seu interesse a pessoa sujeita a sanção penal. Para o exercício de suas missões legais tem atividades cartorárias e investigatórias. O inquérito policial, peça inquisitorial de sua competência, é a base primordial da função que visa a auxiliar o Poder Judiciário. As Polícias Cíveis estão ligados às comunidades locais hoje tendendo à comunidade mas ampla face ao crime organizado. Tratam também com o cidadão armado, às vezes crianças e adolescentes, no entanto sem a conotação de inimigo. Atende a população em repartições públicas (Delegacias de Polícia) ou ao chamado direto no crime ou situações de perigo.

13. AS DUAS POLÍCIAS

Tradicionalmente se discute a existência institucional de duas Polícias, uma civil e outra militar, como fossem entidades estanques e que contém estruturas “impossíveis” de se adequar ou se integrar.

Mas, afinal, por que as duas existem com suas riquezas de tradições históricas e diversas contribuições ao povo Paulista? Por que o fundador dessas Instituições criou-as com responsabilidades tão bem definidas?

É exatamente neste ponto que devemos direcionar a nossa discussão. O aspecto técnico-profissional da ação policial. As polícias brasileiras têm as suas atribuições definidas na Constituição Federal. Portanto, um segmento policial é responsável pela polícia ostensiva e o outro a polícia judiciária (investigativa). Dentro de uma visão técnica uma completa a outra, pois deve constantemente atuar integrada.

Portanto, não existe policciamento militar nem investigação civil no seio social: existe sim um trabalho único de polícia prevista em lei, pois uma busca prevenir o crime, o delito, a desordem, e quando isto não é possível a outra age, completando o chamado Ciclo de Polícia buscando instituir e fazer cumprir a lei, responsabilizando aqueles que prejudicam a paz pública e o bem-estar social.

O Policiamento ostensivo (PM), é ação policial em cujo emprego do homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, acionamento de viatura. É exercido, visando preservar o interesse da segurança pública nas comunidades resguardando o bem comum em sua maior amplitude.

As Polícias Cíveis compete o exercício de atividade de polícia judiciária, ou seja, as que se desenvolvem após a prática do ilícito penal após a repressão imediata por parte da Polícia Ostensiva, que transmitirá a Polícia Civil, cabendo-lhe a tarefa de sua formalização legal e investigatória de polícia judiciária, na apuração, ainda administrativa, da infração penal.

Por ser uma filosofia e estratégia organizacional, não é peculiar a um tipo ou outro de polícia (ostensiva ou investigatória). É pertinente a organização Policial como um todo, quando ela se volta ao bom atendimento do cidadão.

Dentro desse novo enfoque passamos a perceber o seguinte: a polícia ostensiva deve atuar na preservação (ou na pró-atividade). Busca atuar na diminuição do delito, na orientação imediata, transmitindo a sensação de segurança ao cidadão. Mas esta atividade deve ser realizada com que base técnica-científica, ou seja, Onde é preciso patrulhar para evitar ou minimizar o delito? Qual a incidência criminal na minha área de atribuição?

Então verificamos a outra quebra de paradigma: realizar o policiamento ostensivo sem informações ou critérios, sem base nas incidências e investigações criminais (produto da polícia de investigação), talvez seja apenas guarda patrimonial e não policiamento comunitário.

Ao falarmos em Polícia Comunitária (ou policiamento comunitário) o departamento (ou a polícia) de investigação (Polícia Civil) ganha uma importância excepcional pois o seu trabalho ganha valores fundamentados em três pontos:

1) Valor Jurídico - é peça imprescindível para o desenvolvimento do rito processual complementando assim o ciclo de polícia iniciando-se o ciclo de persecução criminal;

2) Valor Científico - possibilita a troca de informações com a polícia ostensiva e possibilita direcionar e planejar as ações policiais de forma pró-ativa e, quando necessário, repressiva;

3) Valor Social - pelos seus resultados, possibilita orientar o cidadão a respeito dos acontecimentos de seu bairro; de sua comunidade. É um tipo de prestação de contas, pois demonstra que o sistema policial é dinâmico.

14. COMO A POLÍCIA DE INVESTIGAÇÃO PODE AGIR COMO POLÍCIA COMUNITÁRIA

1) Ações peculiares junto à comunidade:

- Bom atendimento ao público no registro de ocorrências;
- Auxílio às vítimas (assistência, acompanhamento, etc...);
- Resposta à comunidade de problemas complexos;
- Orientações quanto a problemas nocivos que prejudicam a comunidade local;
- Ações preventivas e de orientação na comunidade;
- Apoio e participação das lideranças em orientações e informações a comunidade;
- Estímulo a iniciativa que promovam a integração social.

2) Ações Integradas: Polícia Investigativa ↔ Polícia Ostensiva

- Planejamento Estratégico com base na incidência criminal e a complexidade dos problemas locais;
- Planejamento Tático (como forma de dissuasão);
- Planejamento Operacional → como força repressiva objetivando atingir problemas específicos;
- Ações com a participação de outros órgãos públicos que não os de segurança pública.

15. IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE POLÍCIA COMUNITÁRIA: CONDIÇÕES BÁSICAS

I - QUANTO À ORGANIZAÇÃO POLICIAL

1) A Polícia deve reconhecer que é parte integrante do conjunto do sistema penal e aceitar as conseqüências de tal princípio. Isso supõe:

a) a existência de uma filosofia geral mínima, aceita e aplicada pelo conjunto do sistema penal; e

b) a cooperação efetiva entre os policiais e os demais membros de tal sistema penal em relação ao problema do tratamento judicial da delinquência.

2) A Polícia deve estar a serviço da comunidade, sendo a sua razão de existir garantir ao cidadão o exercício livre e pacífico dos direitos que a lei lhe reconhece. Isso implica em:

a) uma adaptação dos serviços policiais às necessidades reais da comunidade;

b) a ausência de qualquer tipo de ingerência política indevida nas atuações policiais; e

c) a colaboração do público no cumprimento de certas funções policiais.

3) A Polícia deve ser, nas suas estruturas básicas e em seu funcionamento, um serviço democrático. Isso pressupõe:

a) a civilidade no atendimento ao serviço;

b) um respeito total aos direitos fundamentais dos cidadãos;

c) a participação de todos os integrantes do serviço e do conjunto da população na elaboração das políticas policiais; e

d) a aceitação da obrigação de prestar contas., periodicamente, das suas atividades.

4) A polícia deve ser um serviço profissional. São critérios necessários para um verdadeiro profissionalismo policial:

a) a limitação da ação da Polícia a funções específicas;

b) a formação especializada de seu pessoal;

c) a aceitação de profissionais civis;

d) a criação e implantação de um plano de carreira;

e) a prioridade dada à competência na atribuição de promoções, critério que deve prevalecer sobre o da antigüidade na escala; e

f) a existência de um código de ética profissional.

5) A Polícia deve reconhecer a necessidade do planejamento, da coordenação e da avaliação de suas atividades, assim como da pesquisa, e pô-los em prática. Como consequência:

a) o planejamento administrativo e operacional da Polícia, a coordenação e avaliação das suas atividades, assim como a pesquisa, devem ser funções permanentes do serviço;

b) as principais etapas do processo de planejamento policial devem ser: identificação de necessidades, análise e pesquisa, determinação de objetivos a curto, médio e longo prazos, elaboração de uma estratégia para a sua implantação, consulta regular dentro e fora do serviço e avaliação periódica de tais objetivos e estratégias;

c) os objetivos da polícia devem corresponder às necessidades da comunidade, ser flexíveis, realizáveis e mensuráveis; e

d) a Polícia deve participar de planejamento conjunto com os demais serviços policiais do país e com as instituições governamentais implicadas ou interessadas nos problemas relacionados com as atividades das forças da ordem.

16. QUANTO A COMUNIDADE

1) A polícia comunitária transfere o poder à comunidade para auxiliar o planejamento objetivando melhorar a qualidade de vida e as ações policiais;

2) A polícia comunitária requer que a comunidade forneça insumos para as gestões que afetam a sua finalidade de vida;

3) A comunidade, com poder, compartilha a responsabilidade de melhorar.

4) O senso de parceria com a polícia é criado e fortalecido.

5) Uma comunidade com mais poder, trabalhando em conjunto com uma polícia com mais poder, resulta numa situação em que o todo é maior do que a soma das partes.

17. QUANTO AOS POLICIAIS

1) Permitir ao policial “resolver” os problemas ao invés de simplesmente se “desvencilhar” deles;

2) Dar o poder de analisar os problemas e arquitetar soluções, delegando responsabilidade e autoridades reais;

3) Os recursos da Instituição devem ter como foco de atenção auxiliar este policial;

4) Os executivos de polícia devem entender que seu papel é dar assistência os policiais na resolução de problemas.

18. PRINCÍPIOS DA POLÍCIA MODERNA

1 Princípio - A polícia deve ser estável, eficaz e organizada, debaixo do controle do governo;

2 Princípio - A missão básica para a polícia existir é prevenir o crime e a desordem;

3 Princípio - A capacidade da polícia realizar suas obrigações depende da aprovação pública de suas ações;

4 Princípio - A polícia necessita realizar segurança com o desejo e cooperação da comunidade, na observância da lei, para ser capaz de realizar seu trabalho com confiança e respeito do público;

5 Princípio - O nível de cooperação do público para desenvolver a segurança pode contribuir na diminuição proporcional do uso da força;

6 Princípio - O uso da força pela polícia é necessária para manutenção da segurança, devendo agir em obediência à lei, para a restauração da ordem, e só usá-la quando a persuasão, conselho e advertência forem insuficientes;

7 Princípio - A polícia visa a preservação da ordem pública em benefício do bem comum, fornecendo informações à opinião pública e demonstrando ser imparcial no cumprimento da lei;

8 Princípio - A polícia sempre agirá com cuidado e jamais demonstrará que se usurpa do poder para fazer justiça;

9 Princípio - O teste da eficiência da polícia será pela ausência do crime e da desordem, e não pela capacidade de força de reprimir esses problemas;

10 Princípio - A Polícia deve esforçar-se para manter constantemente com o povo, um relacionamento que dê realidade à tradição de que a polícia é o povo e o povo é a polícia.

Sir Robert Peel

1º Primeiro Ministro Inglês

Fundador da Polícia Londrina em 1829

DISCIPLINA XI

MEDIAÇÃO E DEMAIS MEIOS DE RESOLUÇÃO PACÍFICA DE CONFLITOS E A POLÍCIA COMUNITÁRIA

Organizadores:

Célia Regina Zapparoli (Advogada- Consultora do PNUD)

Antonio Rodrigues de Freitas Júnior (Prof. Doutor – USP)

PRONASCI

Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania

1. TEXTO PARA REFLEXÃO INICIAL

“Havia um menino e um mestre...

Um dia, o menino pegou um pequeno pássaro em suas mãos e planejou uma estratégia para a desmoralização pública do mestre. Com o bichinho dentro de sua mão o jovem perguntaria ao mestre, se o pássaro estava vivo ou morto.

Caso o mestre dissesse “morto”, o menino soltaria o animal, provando o equívoco. Já, na hipótese de o mestre de dizer “vivo”, o jovem mataria o bichinho e, pronto.

E, assim seguiu o jovem, cantrolando e gargalhando rumo à praça em que estava o seu mestre com seus pupilos.

1. “Sabido, sabichão, dessa vez não vai vencer...”

Chegando lá, encontrou o mestre que lhe cumprimentou:

2. Olá jovem.

3. Olá mestre! Mestre, (sorria o jovem) tenho uma pergunta para o senhor responder...

4. Diga qual é.

5. O pássaro em minha mão está vivo ou morto?

O mestre o olhou sereno e respondeu:

- Meu filho, o destino do pássaro e o seu estão em suas mãos! “¹

¹ Texto adaptado de parábola de autoria desconhecida.

2. CONFLITO INTERPESSOAL

Por convenção, para o desenvolvimento desse trabalho, será definido conflito interpessoal como a divergência ou contraposição de desejos/necessidades entre as pessoas, ou seja: um “desacordo” entre pessoas.

Reflexão

“A nossa vida está em nossas próprias mãos, cabe saber se queremos ser senhores de nosso próprio destino. Como tratamos o protagonismo, a autonomia e a responsabilização por nossos próprios atos? Como trabalhamos essas questões com as pessoas com quem nos relacionamos pessoal e profissionalmente?”.

3. CONFLITOS INTERPESSOAIS E AS RELAÇÕES COM A SEGURANÇA PÚBLICA

3.1. Aspectos relevantes sobre a questão

Os conflitos interpessoais são inerentes às relações humanas. E, se entendidos nessa acepção, não podem ser evitados, pois advêm da falta de coincidência inexorável havida pela diferença entre os indivíduos. Portanto, assim entendidos, não necessariamente implicam no desequilíbrio de poderes, uso da força, violência ou crime.

Ocorre, todavia, que conflitos interpessoais mal gerenciados tendem a crescer para situações de violência, assim como as situações de violência para as de crime.

Desta maneira, a violência e o crime, nas relações interpessoais, podem ser objeto de profilaxia, na medida que haja um trabalho à administração pacífica de conflitos interpessoais, lá na origem.

De um lado, culturalmente, não é corrente admitir-se que conflitos interpessoais mal administrados tendem a agigantar-se a ponto de projetarem contextos de violência e crime. De outro, é corrente a negação de que violência põe fim, mesmo que temporariamente e indevidamente, aos conflitos interpessoais. Essa última afirmação pode parecer muito estranha, cabendo exemplificar: Duas pessoas disputando uma única vaga para seus dois veículos, inicia-se uma discussão e, dela, seguem ofensas. Então, uma das partes saca de sua arma e, atira no carro da outra, que chocada silencia-se e vai embora assustada. Pronto. Momentaneamente, foi sustado o conflito, pela incidência de um ato de violência e crime, mesmo que mais tarde se retome,

em patamares mais graves. Isso é ainda muito mais visível nas relações continuadas, como as familiares: Discussões, gritos, um tapa e tudo se silencia. Naquele momento o tapa serviu para colocar um ponto final na discussão, mas até quando?

Também, culturalmente, é improvável a tomada do problema para a administração pelas próprias partes nele envolvidas, excetuando as hipóteses em que o fazem para soluções violentas.

E, em outra via, ainda pelas mesmas razões, é rara a auto-responsabilização dos envolvidos em conflitos interpessoais pela construção da realidade por eles e neles vivenciada. Como se de repente, por magia, a violência se instaurasse, alheia à ação ou à vontade das partes, mesmo relacionando-se duradoura e continuamente há anos.

Questões culturais, como cultural é a dificuldade de se admitir que, nem sempre, a melhor decisão será a de um terceiro, estranho à realidade através dos meios adjudicatórios (ou jurisdicionais) de resolução de conflitos e que as próprias partes, empoderadas e fornecidos a elas instrumentos de resolução pacífica de conflitos, podem ser as melhores gestoras de suas demandas. Ou seja, o Estado, através do Poder Judiciário e da Polícia, em muitas oportunidades, não são o melhor caminho para administrar situações de disputa e conflitos. E, com isso, não se pretende desqualificar a importância do Poder Judiciário, das Polícias e Guarda. Contudo, é certo que muitos contextos conflituosos poderiam ser administrados por outros instrumentos e em outras sedes, liberando-os para casos em que sua presença seja imprescindível.

IMPORTANTE!

Com relação à segurança pública, outrossim, grande parte dos conflitos do dia-a-dia, não constituem fato típico criminal. São conflitos interpessoais e acabam generalizadamente como questão de polícia. Hoje os chamados policiais para a administração de conflitos interpessoais chegam, em muitos locais, a índices superiores a 60%², o que distancia os trabalhos de segurança pública de situações mais prementes. E, o mais grave: as polícias e as guardas não estão suficientemente aparelhadas a trabalharem nesses contextos, o que leva muitas vezes à sensação de impunidade e a reincidência, decorrendo o sentimento de ineficácia dos serviços públicos pela população e de infinitude e insatisfação por seus prestadores.

² Dados de natureza informativa, colhidos em todo o País junto aos policiais e guardas que participaram das 11 edições do Curso Nacional de Multiplicadores de Polícia Comunitária, em 2006.

Os instrumentos tradicionais de administração de conflitos interpessoais não têm demonstrado eficácia para gerar transformação do padrão relacional a ponto de evitar a reincidência e crescimento à violência, muitas vezes impondo o uso do poder e da força, num itinerário de retroalimentação, que fomenta ainda mais esse ciclo vicioso. Isso quando não há o recorrente e indevido envolvimento do profissional, que acaba enredado pelo contexto de conflito e violência, passando a dele fazer parte.

Os Meios de Resolução Pacífica de Conflitos e os recursos metodológicos de que se serve no plano da Segurança Cidadã e da Polícia Comunitária, vêm, de um lado, como um instrumental de auxílio na intervenção das polícias e guardas, em momentos em que o confronto não se faça necessário e, de outro, como meio à sua integração, às ações comunitárias, dos gestores públicos e operadores do direito. E propiciam, também, a cidadania ativa para a transformação e a contenção da escalada dos conflitos interpessoais em seu nascedouro (a comunidade) evitando a sua eclosão a episódios de violência e de crime.

Esse instrumental vai também mais além, proporcionando a transformação do padrão de relacionamento e comunicação entre agentes de segurança, a comunidade e os demais segmentos do Estado, tão prejudicado pela confusão havida entre atribuições relativas à segurança pública e a outros direitos, garantias fundamentais, postos em xeque pelas demandas básicas, como as atinentes à saúde, educação, alimentação, etc.

IMPORTANTE!

Devemos ter claro não ser atribuição exclusiva do Estado a administração de conflitos interpessoais que poderão ser tratados com auxílio da lógica, da história, da psicologia, da sociologia e do direito.

Os meios tradicionais de resolução de conflitos estão embasados em jogos de soma-zero, numa razão binária de um-zero; zero-um, ou seja: necessariamente num processo judicial haverá um ganhador e um perdedor. Isso quando, na prática, as duas partes não forem perdedoras, pelo desgaste que geram e a que se submetem, em ações intermináveis.

Isso fica muito claro diante das relações continuadas como as familiares que acabam devastadas e nem sempre o objetivo é alcançado. Mesmo vencendo-se uma ação processual ou realizada a prisão de qualquer um de seus membros por violência, podemos afirmar que em grande parte dos casos há pouca modificação na dinâmica do relacionamento entre eles. Exemplo disso

é o eterno problema do vínculo afetivo entre pais e filhos e o exercício da paternidade responsável. Não há prisão ou processo que tenha demonstrado eficácia em transformá-los. Muitas vezes os envolvidos passam a se relacionar através de papéis, tais como: da polícia, de advogados, de promotores e de juízes. Isentando-se da responsabilidade, por suas ações. Vidas inteiras passadas através boletins de ocorrência e autos de processo, numa relação virtual.

Entretanto, num primeiro momento, a decisão de se delegar a um terceiro à solução de um conflito aparenta ser a maneira mais tranqüila e eficaz de solução dos problemas. Tal qual as crianças fazem com os pais na disputa por uma bola, delinea-se o Estado, nas figuras do Judiciário e da Polícia, os grandes pais que, agora, solucionarão disputas que versam sobre grandes brinquedos. Mas, com o passar do tempo, a aparente facilidade na delegação de problemas a terceiros, passa a ser um incômodo, pois, a visão de mundo desses terceiros não é necessariamente a das partes e o tempo dos processos e inquéritos não é o da vida real.

*Pronto: sensação de impunidade, reincidências,
sentimento de ineficácia dos serviços públicos,
sobrecarga de seus prestadores.
Como romper esse ciclo?*

3.2. MEIOS DE RESOLUÇÃO PACÍFICA DE CONFLITOS

Novos instrumentos destinados à administração de conflitos, foram progressivamente construídos pela necessidade humana, diante de uma realidade.

Os Meios de Resolução Pacífica de Conflitos são, muitas vezes, nominados “meios de solução alternativa de disputas” ou ADRs (*alternative dispute resolution*). Alternativos por não se reduzirem aos tradicionais ou jurisdicionais instrumentos de solução de controvérsias em que, um terceiro, em nome do Estado, profere uma decisão.

Mas, quais são as ADRs ou meios não adjudicatórios de resolução de conflitos interpessoais? São a Arbitragem, a Negociação, a Conciliação e Mediação.

3.2.1 Aspectos importantes sobre as ADRs

Como colocado acima, não é atribuição exclusiva do Estado a administração de conflitos. O Estado nem sempre existiu, surgiu a partir da Idade

Moderna. Contudo, sempre que se fala em sociedade organizada, considera-se a existência de uma autoridade acima das partes (supra-partes), com poder de estabelecer limites de comportamento humano. Portanto o Estado é imprescindível à pacificação do convívio social.

Em contra-ponto, a expansão do capitalismo deveu-se à ferramenta da vinculação e exigibilidade dos negócios aos contratos, cuja validade depende da autonomia da vontade.

A notícia da intervenção de terceiros, estranhos às relações negociais entre dois ou mais sujeitos, voltados à facilitação do entendimento entre esses, bem como à otimização das negociações, NÃO É NOVA. Sempre ocorreu como prática muito consolidada nas relações internacionais e nas relações sociais, desde os tempos de Salomão.

O que há de novo a justificar uma atenção especial à mediação e demais ADRs, nos dias de hoje?

Diversos aspectos conferem à mediação de conflitos interpessoais, tal como praticada a partir dos anos sessenta, ares de um fenômeno inteiramente remodelado e aperfeiçoado.

Nos anos sessenta e setenta a noção de conflito sofreu profundas alterações, decorrente das interseções e contribuições provenientes de variadas disciplinas do conhecimento, como a sociologia do trabalho, a antropologia, a psicologia, a economia e do direito.

Nessa época ocorreram dois fatores: a consolidação da bipolaridade nas relações internacionais (guerra fria) logo em seqüência ao término da II Guerra e a confrontação da ética organicista e positivista pelo advento da contracultura, dos movimentos jovens, feministas, pacifistas, grevistas e socialistas, que alterara o panorama das relações interpessoais já na segunda metade dos anos sessenta, gerando um grande impacto no pensamento social.

Por um lado, ocorreu a intensificação dos conflitos trabalhistas e dos movimentos grevistas (proliferação de greves manifestamente contestatórias, “greves gerais”, e de outras formas de movimentação sindical), impondo aos profissionais de recursos humanos e aos gestores públicos, a necessidade de examinarem, por critérios sociológicos, seus efeitos potencialmente desagregadores, tanto da autoridade empresarial, da economia e da própria funcionalidade do sistema político.

Nesse ambiente desenvolveu-se um conjunto de reflexões sobre a noção de conflito, procurando qualificá-lo como um fenômeno não necessariamente

patológico nem individual, mas como algo capaz de impulsionar a democratização das relações intra-empresariais e de promover a distribuição de renda com a conseqüente melhora das condições de trabalho. Inúmeros autores se ocuparam do tema, como Ralf Dahrendorf (vide referência bibliográfica).

No âmbito da antropologia cultural, as modificações explicam-se, em grande medida, pelo estudo dos costumes e comportamentos urbanos partilhados, em especial, por agrupamentos comunitários relativamente alijados do acesso às instituições jurídico-políticas formais e, por isso (entre outros motivos), indiferentes ao emprego de mecanismos convencionais de composição de conflitos.

Diversos autores trabalham estudando esses problemas, a exemplo de Boaventura de Souza Santos, que compara o direito estatal do “asfalto” ao direito de Passárgada.

Passárgada é o nome fantasia pelo qual designara a favela em que desenvolveu sua pesquisa de campo que apresenta um grau de institucionalização muito baixo.(...), levando ao uso dos meios não adjudicatórios de resolução de conflitos. Uma leitura indicada é a obra de Boaventura “Do Discurso e o Poder”, constante das referências bibliográficas.

É importante lembrar que as ADRs não devem ser encaradas numa dimensão privatista, substitutiva do Judiciário, nem tampouco como terapia ou política pública devotada a resolver o déficit de justiça judiciária pelo lado da demanda. Ou seja: as ADRs não devem ter por finalidade diminuir o número de processos. Isso até pode acontecer, entretanto, o seu alcance é muito mais relevante, como será discutido mais adiante. E é criticável a difundida expressão “meios alternativos de solução de disputas”, entre os quais vem com frequência incluída a mediação. A locução “alternativa” pode sugerir duas noções equivocadas: de substitutivo do Judiciário e; de um instrumento de segunda linha.

Somente há alternativa diante da possibilidade de escolha por uma, dentre ao menos duas opções. E, assim, para que haja a opção por qualquer uma das ADRs é imprescindível à existência de instituições judiciárias e policiais sólidas e legítimas, porque acessíveis, democráticas, públicas e independentes. Assim não se há que de falar em substituição, mas como se disse, em alternativa.

A criação e a promoção de mecanismos alternativos de tratamento de conflitos são fortemente recomendadas pelas Nações Unidas.

Por meio da Resolução n.26 de 28 de julho de 1999, o Conselho Econômico e Social das Nações Unidas foi expresso em preconizar que os Estados desenvolvam, ao lado dos respectivos sistemas judiciais, a promoção dos chamados *ADRs – Alternative Dispute Resolution*.

Recente pesquisa patrocinada pelo PNUD, sob responsabilidade da Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, a avaliação quantitativa das experiências de *ADRs* no Brasil revela que “boa parte dos programas governamentais— e mesmo dos não-governamentais— é diretamente patrocinada pelos Judiciários Estaduais e Federal, ou estabelece com eles convênios e parcerias na prestação de serviços jurisdicionais” (Brasil-MJ, 2005:13):

Os convênios e parcerias com o poder público revelam precisamente que a promoção das *ADRs* pode e deve ser vista como política pública de justiça não judiciária. E o fato de não ser judiciária não quer isso dizer que não possua com o Judiciário nenhuma forma de relacionamento institucionalizado, de que é exemplo o Projeto Íntegra Gênero e Família.

O mesmo freqüentemente ocorre em outros países, entre os quais podemos exemplificar a experiência argentina, francesa (Lei 95-125, de 8.02.1995) e canadense, em que expressa disposição legal condiciona a propositura de ações judiciais a prévio convite para mediação, bem como a célebre experiência norte-americana dos anos setenta do *Multidoor Courthouse*.

É um equívoco acreditar que o Estado detém monopólio da justiça!

O fenômeno a que se convencionou chamar de surto de juridificação, consiste na expansão, na diversificação e sofisticação, dos mecanismos jurídicos pelos quais o poder público passou a interferir em relações sociais, histórica e originariamente concebidas como pertencentes ao domínio do mercado ou da tradição, está presente em toda a experiência jurídica contemporânea.

Denominada “colonização”, pelo direito, das relações sociais, a juridificação reconstrói as relações sociais anteriormente não sujeitas à regulação jurídica, trazendo-lhe incontáveis e imprevisíveis efeitos colaterais indesejados.

A Juridificação retira dos respectivos atores significativa parcela de responsabilidade. Em outras palavras, pela fixação jurídica da responsabilidade, produz-se em grande medida a “irresponsabilização” dos atores sociais.

A juridificação, também, não configura um fenômeno recente, nem tampouco, como já se afirmou, peculiar a certo modelo de ordenação jurídico-política da sociedade.

Em diversos aspectos, o agigantamento do aparelho e das políticas estatais destinados à proteção, mais além da promoção do bem-estar, passou a constituir, ele próprio, fator indutor de crescentes demandas protecionistas, num mecanismo a um só tempo perverso e retroalimentador. E isso é facilmente constatado nas relações familiares, em que processos geram processos e as relações deterioram-se mais e mais e, os filhos distanciam-se de seus pais, passando a ter no Estado pais com feições concretas, distantes e não eficiente.

Nessa medida, vínculos afetivos projetam-se como vínculos jurídico-institucionais, convertendo, sujeitos ligados por compromissos morais recíprocos, em atores ligados pela titularidade de direitos, deveres e de obrigações.

Cuida-se de realçar um olhar pelo qual todas as partes possuem desejos e expectativas potencialmente legítimas, ainda que não juridicamente exigíveis. E mais além, que a construção e a manutenção de relações interpessoais, não se contém, nem se resolvem, pela lógica binária do jurídico-não jurídico, do ganhador-perdedor, do vencedor-vencido.

Cabe aqui uma interrogação: se e em que medida o excesso de proteção, e/ou o desenvolvimento de modelos protecionistas que restringem a capacidade jurídica do “protegido”, em outras áreas, como nas relações de trabalho, consumo, etc., não tende a produzir efeitos análogos a esses aqui apontados? Ou seja: Em que medida o excesso de protecionismo não gera ausência de comprometimento e responsabilização das partes à condução madura e sadia de suas vidas?

Focalizaremos nossa abordagem na mediação, aqui entendida como instrumento para tratamento de conflitos interpessoais e não em situações de crise, que difere da arbitragem e do provimento jurisdicional, porque o mediador não decide pelas partes. E, também se distancia da conciliação porque trabalha mais profundamente os conflitos interpessoais e não as disputas; não direcionando, não aconselhando, nem sugerindo saídas.

4. CONTEXTUALIZANDO A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A Mediação aqui tratada não deve ser confundida com “intervenção em situações de crise” (EX: hipóteses seqüestro). Cuida-se de um instrumental ao trabalho de:

- Conflitos Interpessoais;
- Conflitos Interpessoais em Contextos de Violência;
- Conflitos Interpessoais em Contextos de Crime (Ex: Lei 9099/95 e 11.340/06).

Mediação não faz às vezes ou vem substituir a psicoterapia, pois não alcançará os conflitos intra-psíquicos, somente os interpessoais. Ou seja: A mediação é uma forma de administração pacífica de conflitos através de um terceiro, equidistante, estranho ao conflito, que atuará como uma espécie de “catalisador” e, não interferirá na decisão final das partes que o escolheram. Ela visa à facilitação, por um terceiro que atua com imparcialidade, à administração do conflito pelas próprias partes e não como na conciliação à solução de uma disputa. É mais profunda que a conciliação, porque trabalha a inter-relação das partes.

5. MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

5.1. Características do processo de mediação

- Processo participativo e flexível;
- Propõe-se a devolver às pessoas o controle sobre o conflito;
- Trabalha a comunicação e o relacionamento das partes;
- Trabalha, parte a parte, o problema a ser resolvido pelos próprios envolvidos (protagonismo);
- É confidencial;
- Não existe julgamento ou oferta de soluções. As saídas são encontradas em conjunto pelas partes;
- Constitui instrumento formado por técnicas que independem da formação universitária do mediador, mas que impõe capacitação específica;
- Sua aplicação tem se demonstrado relevante em conflitos escolares, familiares, empresariais, na área penal, nas relações de trabalho, em comunidades, entre outras.

5.2. Objetivo da Mediação

O objetivo da mediação não é necessariamente a obtenção de um acordo, mas a transformação do padrão de comunicação e relacionamento dos envolvidos, com vias a um entendimento.

Na mediação um mau acordo não é acordo, pois um mau acordo, mais cedo ou mais tarde, gerará a retomada do conflito. Na mediação um acordo não impõe necessariamente perdas, mas o gerenciamento de opções.

Há que ter em mente, em outro diapasão, que os processos judiciais

têm sua função e são úteis, assim como a ação policial, visam ao equilíbrio de poderes, proteção e, acima de tudo exemplo, a evitarem práticas indevidas.

Não seria razoável a sua desqualificação, com o da presença do Estado. Contudo, há que se pensar em um Estado, um Judiciário e Polícias que levem à possibilidade de transformação, integrados, pois as necessidades humanas vão mais além (saúde, educação, trabalho, etc.).

As partes, na mediação, são introduzidas à cultura da comunicação e da administração pacífica de seus próprios problemas, à conversão de um conflito de interesses em possibilidades reais para sua administração efetiva.

5.3. O mediador

5.3.1. Quem é o mediador?

- Terceiro estranho ao conflito, escolhido ou aceito pelas partes;
- Rege o processo não decide; questiona respeitosamente, busca os reais interesses, além das posições rígidas;
- É imparcial;
- Trabalha em regime de confidencialidade;
- Não decide, não aconselha e não propõe acordo às partes;
- Facilita a comunicação; Possibilita a escuta recíproca e a reconstrução da narrativa;
- Focaliza a transformação dos padrões relacionais;
- Resgata as habilidades das partes para que se sintam capazes de decidir.

O mediador utiliza técnicas específicas de escuta ativa e análise para a definição de interesses, que auxiliarão na comunicação das partes em conflito, mediante a flexibilização de posições rumo a opções e soluções eficazes para elas e por elas próprias. Os acordos até acontecem em grande parte das vezes, mas na mediação são decorrência de uma transformação relacional.

Isto porque acordos em si nem sempre significam a transformação do padrão de relacionamento. Em muitas oportunidades, há a conciliação, o acordo, a renúncia à representação. O processo acaba e o conflito permanece e, logo em seguida, é retomado.

Resolve-se aquele feito, aquela disputa, mas não se trabalha o conflito. Quantos já não vivenciaram essa história em serviço?

Não importa que o acordo, quando vier a ocorrer na mediação, não seja a melhor saída jurídica. Desde que, consciente e lícito, basta que configure a opção mais adequada, oriunda e eleita pelos envolvidos. Isto é, “justa”, na acepção da exata necessidade e interesses das partes, o que de plano põe em xeque toda a cultura reinante e o significado do que sejam jurídico e justo.

Não se faz aqui apologia da prevaricação! Muitos dos conflitos interpessoais podem ser tratados através de ações em que se evite a sua escalada a ponto de atingirem contextos de violência. De um lado com a integração da comunidade que, com de instrumentos de mediação e demais meios de resolução pacífica de conflitos, atue na administração de problemas cotidianos. De outro, com trabalho técnico auxiliar de mediação, integrado às polícias, pode focalizar as situações de violência e crime. E essa é a proposta da Mediação em Segurança Cidadã. Uma parceria da Secretaria Nacional de Segurança Pública, com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a Secretaria de Reforma do Judiciário, que vem sendo implementada em todo o país, inclusive com alcance às áreas de fronteira, com outras nações, como o Uruguai.

Importante!

O mediador não decide, não é um juiz nem um árbitro e, as partes não perdem para que se componham ou, em parte das vezes alcancem um acordo. E se esse acordo vier, ele poderá ser jurídico ou não, formalizado ou não. E não será o Policial que redigirá os acordos. É, porém, imperiosa a formação de uma rede sólida, para que os casos mediados, sendo a hipótese, sejam encaminhados e formalizados, por exemplo, pela Defensoria, Advogados, pelo Ministério Público, pelo Judiciário.

5.4. O que não é Mediação?

- Reconciliação;
- Conciliação;
- Arbitragem;
- Jurisdição;
- Enquadre do fato ao tipo penal;
- Excludente de antijuridicidade ou de punibilidade (Ex: crime de bagatela ou furto famélico) ;
- Prevaricação.

Mas, qual a metodologia adotada na proposta da Mediação em Segurança Pública e agora trazida à Polícia Comunitária?

5.5. Modelos de mediação

Há diversos modelos de Mediação³. Aqui serão citados alguns que diferem em três linhas básicas de pensamento, com fundamentos distintos.

Os modelos mais tradicionais de mediação que poderão ser aplicados isolados ou de maneira integrada, conforme definição, caso a caso, das necessidades presentes, são eles:

- Modelo Tradicional-Linear (Harvard);
- Modelo Transformativo (Bush e Folger);
- Modelo Circular- Narrativo (Sara Cobb);

O primeiro modelo foi desenvolvido em Harvard, que surgiu na década de 50, em razão da necessidade das grandes corporações de tratarem questões comerciais com auxílio de uma terceira pessoa em impasses nos negócios, e com intuito de solucionar problemas que ocorriam dentro das empresas. Com o foco direcionado para o acordo, sua preocupação dá-se com a resolução de questões bastante específicas. Nela, o mediador é um facilitador da comunicação a fim de que as partes alcancem o acordo. Chegar a um acordo satisfatório para as partes significa que as diferenças sejam diminuídas, as semelhanças enfatizadas, e elencados os valores e os interesses comuns.

Em contrapartida ao modelo de Harvard, surgiram outros que enfocam a relação das partes em conflito, como o modelo transformativo e o circular narrativo. Propõe-se, a partir de uma base comum, da percepção de necessidades comuns, ampliar as diferenças em oposição ao modelo de Harvard que tenta eliminá-las, focando nas semelhanças.

O modelo transformativo, idealizado por Bush e Folger, está pautado no tratamento da dimensão relacional das partes implicadas no processo de mediação. Pressupõem um aumento no protagonismo das pessoas envolvidas no conflito, em que elas próprias se percebam como partes integrantes do conflito e de sua solução.

Já, o modelo Circular-Narrativo tem suas bases na comunicação, nos elementos verbais e nos elementos para-verbais, corporais, gestuais, entre

³ Zapparolli, C.R.; Vicente, R. G.; Biasoto, L. G. dos A. P.; Vidal, G. - Apostila do Curso de Mediação Técnico - Comunitária ao Programa Justiça Comunitária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.

outros. Não há um único motivo ou causa que produza um determinado resultado, mas sim a retroalimentação.

Importante!

Fato é que na mediação, seja qual for o modelo eleito ele deve ter em conta as características e as necessidades do caso em atendimento, ultrapassando-se a linha do simplesmente aparente, na procura do que há além do véu expressado inicialmente pelas partes. Recontextualizando, buscando os interesses além das posições rígidas manifestadas inicialmente pelas partes, propiciando novas e criativas possibilidades e a transformação do padrão relacional.

A mediação conjuga em si o pensamento de diversas áreas do conhecimento. O mediador não precisa ter formação universitária, apenas impõe-se a sua capacitação. Entre as diversas espécies de mediação quanto à metodologia, destaca-se a técnica e a comunitária.

A mediação técnica é muito útil em contextos complexos, como os jurídicos, de violência e crime. É riquíssimo o trabalho técnico interdisciplinar e em co-mediação, ou seja: por mais de um mediador, de áreas de origem distintas. Os de formação jurídica em parceria com os de psicologia, os de serviço social, os de engenharia, etc. Deve, entretanto ficar claro, que na mediação esses profissionais estarão despidos das atividades próprias de sua formação de origem. Trazendo ao concreto: O mediador, mesmo com formação jurídica, não dá aconselhamento jurídico ou advoga para as partes. O psicólogo, quando investido na atividade de mediador, deverá distanciar-se da interpretação. Não fará laudos ou atendimentos psicoterapêuticos.

E o policial e o guarda qual a aplicabilidade em suas atividades?

Poderão usar das técnicas de ADRs em seus atendimentos diários em conflitos interpessoais, fazendo encaminhamentos focalizados, por exemplo, para núcleos de mediação técnico-comunitária. Poderão mediar conflitos na implantação de projetos de polícia comunitária. E, destacados especificamente para tanto, comporem o atendimento como mediadores em núcleos de mediação, atentando para o fato de que mediador é mediador, policial é policial.

5.6. Síntese da metodologia de Mediação e Demais Meios de Resolução Pacífica de Conflitos, em execução na Ação Segurança Cidadã (SENASP-PNUD-SRJ), adaptada à filosofia da Polícia Comunitária.

Para a Segurança Pública ou Segurança Cidadã, uma metodologia específica foi desenhada, ela acolhe o conhecimento de todos os modelos abaixo indicados, dando prioridade à integração de ações entre os agentes comunitários e de segurança, gestores públicos, técnicos, atores de implementação da Justiça (Judiciário, Defensoria, Ministério Público), Saúde e Educação, à montagem de núcleos técnico-comunitários de mediação, vejamos a síntese apresentada a seguir:

AÇÃO DAS POLÍCIAS E GUARDAS:

- Recebimento de capacitação em ADRs voltada à Segurança Cidadã, em turmas compostas por agentes comunitários, de saúde, de educação, de justiça (defensores, juízes, promotores), gestores e, técnicos;
- 1a. Abordagem com técnicas trazidas pelas ADRs e encaminhamentos a trabalhos em ADRs (vide procedimento operacional sugerido);
- Conhecimento, desenvolvimento e integração dos trabalhos aos serviços da Rede Pública;
- Integração de ações às das comunidades, técnicos e aos demais instituições de segurança pública;
- Desenvolvimento e participação em projetos integrados de mediação técnica e comunitária;
- Uso das técnicas das ADRs à implantação de projetos e ações de Polícia Comunitária.

AÇÃO DAS COMUNIDADES:

- Recebimento de capacitação em ADRs voltada à Segurança Cidadã, em turmas compostas por agentes de segurança, de saúde, de educação, de justiça (defensores, juízes, promotores), gestores e, técnicos;
- Administração Pacífica de Conflitos interpessoais do dia a dia na comunidade, através do uso das ADRs;
- Integração de ações às instituições de segurança pública e ao trabalho de mediação técnica.

AÇÃO DOS TÉCNICOS:

- Recebimento de capacitação em ADRs voltada à Segurança Cidadã, em turmas compostas por agentes comunitários, de segurança, de saúde, de educação, de justiça (defensores, juízes, promotores) e, gestores;
- Atendimento de Mediação em Contextos de Violência e Crime, mediante encaminhamento pelos agentes comunitários, de segurança, de saúde, de educação, de justiça (defensores, juízes, promotores).
- Integração de ações às instituições de segurança pública e às comunidades.

Recentemente, a Guarda Civil Metropolitana de São Paulo, após encontro técnico⁴ do qual participaram seus inspetores, recebeu uma denúncia anônima quanto a um de seus guardas. E, identificando a fragilidade da denúncia, já sensibilizada acerca da mediação e de programas de mediação implantados, disponibilizou ao guarda e à sua família, de maneira facultativa, a mediação técnica, com encaminhamento externo ao RIMI- Rede Internacional de Mediação Interdisciplinar. Na mediação foi possível a organização de questões familiares relevantes, que vinham em sobrecarga a seus componentes, com reflexos em suas vidas profissionais, tanto é que houve a denúncia anônima. De um lado, o guarda sentiu-me recepcionado e acolhido pela atenção despendida por seu comando; teve o canal de comunicação redimensionado com sua família e, de outro, a Guarda Civil Metropolitana de São Paulo não perdeu um homem de seu efetivo, dando exemplo a seus homens de justiça, atenção e cuidado para a dimensão motivacional do ambiente de trabalho.

Para ilustrar, ainda a mediação técnica, podemos citar o Projeto “Íntegra- Gênero e Família”⁵, pioneiro em contextos crime e violência de gênero e família, processados pela Lei 9099/95 e, hoje, 11.340/06, uma parceria do RIMI- Rede Internacional de Mediação Interdisciplinar, com as Varas Criminais do Fórum de Santana, Promotoria de Santana e o Departamento de Direito do Trabalho e Seguridade Social da Faculdade de Direito da USP.

⁴ “I Encontro de Mediação Interdisciplinar em Contextos de Violência”, realizado em 17.08.6, no Fórum Ministro Mário Guimarães de São Paulo, em parceria do RIMI - Rede Internacional de Mediação Interdisciplinar e Corregedoria Geral de Justiça do Tribunal de Justiça de São Paulo, com a presença de representantes do Judiciário, SENASP- Secretaria Nacional de Segurança Pública, PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e SRJ- Secretaria de Reforma do Judiciário, para o qual foram convidados técnicos, advogados, defensores, juizes, promotores, policiais e guardas.

⁵ Projeto Íntegra - Gênero e Família. Idealização e coordenação técnica de Célia Regina Zapparolli, conta com o corpo técnico hoje formado por Reginandrea Gomes Vicente, Lillian Godau dos A. P. Biasoto, Gláucia Vidal, Renato Soares da Silva, Rodrigo de Souza Amador Pereira e pesquisa sob coordenação do Professor Antonio Rodrigues de Freitas Júnior pela FADUSP. Foi desenhado para uma parceria com a Secretaria Nacional de Justiça em 2001, implantado em pré-piloto em voluntariado com Juizado Especial Criminal da Família - JECRIFAM em 2003 e, graças aos resultados do pré-piloto, recebeu em 2005 doação da iniciativa privada ao seu desenvolvimento por 2 anos.

6. MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA

Mediação Comunitária é uma ferramenta de estímulo à solidariedade, mecanismo facilitador do estabelecimento de cooperação entre partes, propiciando o empoderamento e a autodeterminação de grupos sociais.

Foco: EM CONFLITOS ENTRE ATORES DA COMUNIDADE NA SUA ECOLOGIA

Realizada: PELA COMUNIDADE

Local: NA COMUNIDADE

A mediação comunitária, atua visando à mudança dos padrões do comportamento dos atores comunitários, através do fortalecimento dos canais de comunicação, com vistas à administração pacífica dos conflitos interpessoais entre os integrantes da comunidade. Exemplos de situações para a aplicação da Mediação Comunitária ocorrem nas disputas de vizinhos, de propriedade e uso de terras, conflitos familiares, educacionais, relações raciais, de saúde, segurança, utilização e acesso a equipamentos urbanos, etc.

O foco da mediação comunitária é estabelecer ou restabelecer a comunicação, ampliando a discussão dos problemas. O resultado mais significativo com esse processo é o desenvolvimento do “agir comunicativo”, como forma de expressão social solidária e de desenvolvimento das capacidades de emancipação, fortalecimento individual e grupal, não se restringindo às questões interpessoais.

Para que se desenvolva e implante a mediação comunitária é necessária a estruturação prévia do trabalho em rede (pública e social). Ou seja, preliminarmente, há que se conhecer a ecologia local, mapeando-se as instituições e órgãos públicos presentes, que possam servir de apoio ao trabalho de mediação. Exemplo de parceiros formais ou informais que deverão compor a rede são as unidades de saúde, a polícia, a guarda, as escolas estaduais e municipais, igrejas, associação de moradores, grupos culturais, entre outros.

O atendimento na mediação comunitária deve ser feito por mediador que conhece o contexto social, a linguagem, os códigos e os valores locais. Um agente Comunitário capacitado.

Isto porque as ecologias têm sua cultura e códigos próprios. As pessoas em conflito têm seus códigos próprios. E como as partituras o mediador tem que os decodificar. Esses códigos dizem muito, são a chave para a administração dos conflitos. E, sendo o mediador da própria comunidade esse trabalho é em muito facilitado.

Como exemplo de um programa de mediação comunitária, inserido nas ações Estatais, temos a JUSTIÇA COMUNITÁRIA do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Regiões. O próprio tribunal desenvolveu um projeto para que a comunidade, com independência técnica, atue a ele integrada, nos moldes acima transcritos⁶.

7. PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA APLICAÇÃO DAS ADRS NOS CONFLITOS INTERPESSOAIS.

Situação 1: As partes em conflito são SERES HUMANOS e estão em sofrimento.

- Não Procurar um culpado pelo contexto de conflito ou violência.
- Distanciar-se, não se envolver pessoalmente com o problema.
- Identificar as particularidades da ecologia.
- Tomar em conta seus valores pessoais e sua visão de mundo, diante da situação de conflito/violência. Como isso o afeta?
- Observar as condições materiais, físicas e psicológicas das partes em conflito. Definir a intervenção mais adequada.
- Identificar se há viabilidade de ADRs ou a necessidade premente da providência jurisdicional.
- Mapear e estabelecer parceria com os serviços da rede.
- Utilizar os equipamentos da rede pública para os encaminhamentos necessários, independentemente do trabalho com as ADRs.
- Identificar se há disponível rede pessoal das partes.
- Compreender os significados, interesses e necessidades contidas nas narrativas das partes em conflito.
- Toda a narrativa tem a intenção de nos convencer de algo. Ficar atento.

⁶ O Corpo docente e de supervisão sob coordenação técnica de Célia Zapparolli, Lilian Godau dos A . P. Biasoto, Gláucia Vidal e Reginandrea Gomes Vicente, teve a honra de realizar a capacitação e trabalhar o sistema de fluxo e atendimento em mediação técnico-comunitária do Programa Justiça Comunitária, numa parceria do TJDFR e PNUD em 2006. A idealização e coordenação do Programa Justiça Comunitária devem ser creditadas à Juíza Gláucia F. Foley. Vide a publicação "Justiça Comunitária - Uma experiência"- Ed. Ministério da Justiça- Secretaria de Reforma do Judiciário- Brasil 2006. O filme exibido nas aulas do Curso Nacional de Multiplicadores da Polícia Comunitária faz parte de seu encarte.

Situação 2 - As partes em conflito sempre tentarão fazer alianças para validar suas posições.

- Empregar as estratégias de comunicação.
- Localizar os interesses, diferenciando-os das posições.
- Buscar alternativas satisfatórias para as partes envolvidas.
- Separar as pessoas do problema. Buscar as possibilidades de solução do problema, o que é preciso fazer e não quem tem razão.
- Atentar para seus próprios limites e sentimentos, afinal, você também é um SER HUMANO.

Ir além da primeira impressão ou do primeiro impacto. Ampliar o mundo que está a nossa frente, e vislumbrar o universo ao nosso entorno, mesmo aquele que não se consegue inicialmente ver.

E a partir desse aprendizado poder perceber quantas mudanças são possíveis.

É a isso que os meios de resolução pacífica de conflitos, em especial a mediação, se propõem. Buscar os interesses que vêm subjacentes às posições manifestadas, trazer às partes em conflito a transformação e, à sociedade um modelo inovador de prevenção à violência e ao crime.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DISCIPLINA I

BALESTRERI Ricardo Brisolla .Direitos Humanos: Coisa de Polícia”.. Passo Fundo-RS, CAPEC. Paster Editora, 1998.

BOBBIO, N. A era dos direitos. Rio de Janeiro. Campus Editora. 2004

Direitos Humanos nas Prisões. The International Centre for Prison Studies. King’s College. Universidade de Londres.

Enciclopédia Digital de Direitos Humanos – DHNET

MORAES Bismael B. O Papel da Polícia no Regime Democrático. São Paulo Mageart Gráfica e Editora. 1996

PIOVESAN Flávia . Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional 3ª Edição. São Paulo. Max Limonad. 1997

ROVER de Cees - Manual Servir e Proteger – Comitê Internacional da Cruz Vermelha - 1998

SILVA Suamy Santana. Teoria e Prática da Educação em Direitos Humanos nas Instituições Policiais Brasileiras. Passo Fundo. RS. CAPEC. 2003.

DISCIPLINA II

BONDARUK, Roberson Luiz e Souza, Alberto. Polícia comunitária polícia cidadã para um povo cidadão. Curitiba: Comunicare, 2004.

CÓDIGO CIVIL. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002.

COMPREENDENDO o Policiamento Comunitário. Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública. UFMG.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil: 1988 – texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n. 1, de 1992 a 42, de 2003, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n. 1 a 6, de 1994. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 22ª ed. 2004.

DA SILVA, Jorge. Segurança Pública e Polícia: Criminologia Crítica Aplicada. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

DIAS NETO, Theodomiro. Segurança Urbana: o modelo da nova prevenção. Editora Revista dos Tribunais: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

_____ (2003). Policiamento Comunitário e Controle Sobre a Polícia: A experiência Norte-Americana. Rio de Janeiro: Editora Lumen Júris, 2ª ed., 2003.

ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio e MEIRELES, Amauri. Entendendo a nossa insegurança. Belo Horizonte: Instituto Brasileiro de Policiologia, 2003.

I CONGRESSO LATINO AMERICANO DE SEGURANÇA CIDADÃ. Palestras. Natal, 2005.

INSEGURANÇA PÚBLICA – Reflexões sobre a criminalidade e a violência urbana / Organização Nilson Vieira Oliveira. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

MODELO Interativo de Polícia. Apostila do Curso de Extensão para Formação de Multiplicadores e lideranças em Polícia Comunitária-interativa. UFES. 2001.

PARÁBOLAS: as mais belas de todos os tempos, vol. I / organização Alexandre Rangel. Belo Horizonte: Editora Leitura, 11ª ed. 2002.

_____ as mais belas de todos os tempos, vol. III / organização Alexandre Rangel. Belo Horizonte: Editora Leitura, 1ª ed. 2005.

PERES, Julio César Araújo. Policiamento comunitário. Porto Alegre: Polost,.4ª ed, 2004.

POLICIAMENTO comunitário: experiências no Brasil 2000-2002. São Paulo: Página Viva, 2002.

RELATÓRIO Nacional das Polícias Comunitárias. Ministério da Justiça. 2005.

TROJANOWICS, Robert e **BUCQUEROUX,** Bonnie. Policiamento comunitário como começar (tradução de Mina Seinfeld de Carakushansky). Rio de Janeiro: PMERJ, 1994.

FORUM Nacional de Polícia Comunitária. Palestras. Cuiabá – MT. 2004.

FORUM Internacional de Polícia Comunitária. Palestras. Cuiabá – MT. 2005.
<http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/dh/br>
<http://www.dhnet.org.br/3exec/novapolicia/abc/index.html>

DISCIPLINA III

A Guide to the **Project Management Body of Knowledge- PMBOK:** Project Management Institute- PMI, 1996.

A metodologia de análise e solução de problemas. Equipe Grifo – 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1997. (Série Qualidade Brasil)

ANDRADE, Sebastião Carlos de Oliveira. **Mudanças e oportunidade na Gestão Pública “O Novo Cidadão”.** Rio de Janeiro, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

Instrumento de Auto avaliação da Gestão Pública. Plano Avança Brasil: Programa de Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Cidadão, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos:** Transformando idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em serviços**: princípios para a gestão contemporânea das organizações. Rio de Janeiro: Ediouro; Brasília: MCT, IBICT, 1997.

MOVA: **Sistema de monitoramento e avaliação de projetos**. Superintendência Central de Modernização administrativa – SUMOR, 1998.

PRADO, Darci Santos do. **Gerência de Projetos em Tecnologia de Informação**. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999. (Série Gerência de Projetos, Vol.5)

PRADO, Darci Santos do. **PERT/COM**. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998. (Série Gerência de Projetos, Vol.4)

PRADO, Darci Santos do. **Planejamento e controle de Projetos**. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998. (Série Gerência de Projetos, Vol.2)

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos com o MS Project 98** – Estratégia, Planejamento e Controle. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 1998.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte, MG: editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

DISCIPLINA IV

Sem referencias Bibliográficas

DISCIPLINA V

DIAS NETO, Theodomiro. **Policciamento Comunitário e o Controle Social: a experiência norte americana**. São Paulo: IBCCRIM,2000.

TROJANOWICZ, Robert. **Policciamento Comunitário: Como Começar**. São Paulo: PMESP, 1999.

DISCIPLINA VI

Troca de Experiências de Polícia Comunitária

AZEVEDO, André Gamma de. *O Processo de Mediação: teoria e técnicas*. Brasília: GT Arbitragem\Faculdade de Direito\Universidade de Brasília: 2002.

BREITMANN, Stella Galbinski; *Mediação Familiar – Do Conflito ao Acordo. Direito de Família e Interdisciplinar*. Coord. IDEF. Curitiba: Juruá, 2001, p. 135-139.

BREITMANN, Stella Galbinski; PORTO, Alice Costa. *Mediação familiar: uma intervenção em busca da paz*. Porto Alegre: Criação Humana, 2001.

FERGUSON, Marilyn. *A Conspiração Aquariana – transformações pessoais e sociais nos anos 80*. RJ: Record: Nova Era, 2000 (12ª ed.).

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. SP: Vozes, 2004 (29ª ed.).

Manual de aplicação de penas e medidas alternativas: prestação de serviços à comunidade, sanção educativa e socialmente útil. Brasília: Secretaria Nacional de Justiça. Ministério Público do Rio Grande do Sul, Rotary Internacional, 2000.

Resolução Pacífica de Conflitos – *Manual de Formação de Mediadores e Agentes da Paz*. ONG: Gente que faz a paz e Viva Rio. RJ, 2005.

SCHNITMAN, D. F. & LITTLEJOHN, S. (org). *Novos paradigmas em mediação*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SILVA, Jorge da. *Segurança Pública e Polícia*. RJ: Forense, 2003.

VALÁQUEZ, Hugo Acero. *Ciudad y políticas públicas de seguridad y convivencia*. (Subsecretario de seguridad y convivencia de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C. Colômbia).

WARAT, Luiz Alberto – *Em Nome do Acordo – A Mediação do Direito*.

WARAT, Luiz Alberto. *Los abredores de una semiótica de la Mediación (publicada pela Asociación Latino Americana de Mediación, Metodología e Enseñanza del Derecho)*. Argentina e Florianópolis: Almed, 1997.

WARAT, Luiz Alberto. *O ofício do Mediador*. Texto do Projeto Piloto de Mediação Comunitária do TJDF.

WARAT, Luiz Alberto. *Por quien cantam las sirenas, informe sobre eco-cidadania, genero e derecho* (publicada a través de convênio entre UnoESC\GPGD – UFSC) Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (Coordenação de Pós-Graduação em Direito e Universidade do Oeste de Santa Catarina), 1996.

WEIL, Pierre. *A Arte de Viver em Paz: por uma nova consciência, por uma nova educação*. Tradução de Helena Roriz Taveira e Hélio Macedo da Silva. SP: Editora Genta, 1993.

DISCIPLINA VIII

BRANDÃO, Carlos Eduardo Alcântara, **Resolução de Conflitos**, Manual de Formadores de Mediadores e agentes da paz, VIVA RIO, 2005, 84p.

BRAGHIROLI, Elaine Maria, **Temas de psicologia social/** Elaine Maria Braghiroll, Siloé Pereira, Luiz Antônio Rizzon, Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 1994, 180p.

CAMARGO, Carlos Alberto de. **Cidadania e Autoridade**. SP: PMESP: Força Policial, 1997, p.12.

HUNTER, James C, O monge e o executivo, tradução Maria da Conceição **Fornos de Magalhães, Rio** de Janeiro, Editora Sextante, 2004, 139 p.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: Psicologia das Relações Interpessoais**. 6º Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2001, 240 p.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal** : Treinamento em Grupo. Rio de Janeiro, Editora José Olímpio, 2001, 276 p.

PEASE, Allan. *Desvendando os Segredos da linguagem corporal* / Allan e Bárbara Pease, Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2005, 271p.

PRETTE, Almir del e PRETTE, Zilda A. T. del. **Psicologia das Relações Interpessoais: Vivência para o Trabalho em Grupo**. Petrópolis, Editora Vozes, 2001, 231 p.

SILVA, Jorge da. **Controle da Criminalidade e Segurança Pública na Nova Ordem Constitucional**. Rio de Janeiro: Forense, 1990. p.146.

TROJANOWICZ, Robert. **Policiamento Comunitário: Como Começar**. Rio de Janeiro: Polícia Militar, 1994. p.28 e 43.

DISCIPLINA IX

ALTHUSSER, Louis. Aparelhos Ideológicos de Estado: nota sobre os aparelhos ideológicos de estado; tradução de Walter José Evangelista e Maria Laura Viveiros de Castro: introdução crítica de José Augusto Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985, 2ª edição.

ANTUNES, Celso. Professores e professorauros: reflexões sobre a aula e práticas pedagógicas diversas. Petrópolis: Vozes, 2007.

BALIEIRO, Almir. Avaliação do processo ensino-aprendizagem: a concepção dos professores civis e militares da Academia de Polícia Militar Costa Verde - MT. Cuiabá: UFMT, 2003.

BERNADETE, Cordeiro. Outras exigências para a formação, outras metodologias. Brasília: 2007 (mimeo).

BOURDIEU, Pierre. A Economia das Trocas Simbólicas. São Paulo: Perspectiva, 1992.

CHINAGLIA, Eric Rodrigo. Concepção de um Programa de Desenvolvimento de Competências Emocionais em E-Learners como Estratégia para a Diminuição do Índice de Dropout. Especialização em desenvolvimento humano. Universidade Católica de Campinas. Campinas: 2001.

DEMO, Pedro. Saber Pensar. 4ª ed, São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2005.

Disponível no site http://www.techne.com.br/artigos/ArtEdu_ericchinaglia.pdf. Acesso em 02 nov 2007.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir: História da Violência nas Prisões. Petrópolis: Vozes, 1991.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Indignação. São Paulo: UNESP, 2000.

GOFFMAN, Erving. Manicômios, prisões e conventos. São Paulo: Perspectiva, 2005.

GIL, Antônio Carlos. Didática do ensino superior. São Paulo: Atlas, 2007.

JELVES, Alejandro. Metodologia do Ensino Policial: Direitos Humanos como tema transversal do curriculum. Rio Grande do Sul: 2000 (mimeo)

MARCONDES, Danilo. Textos básicos de filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein. 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Matriz Curricular Nacional - Para a Formação em Segurança Pública. Brasília, 2003.

_____. A Matriz Curricular em Movimento: Diretrizes Pedagógicas e Malha Curricular. Brasília, 2006.

_____. Bases Curriculares para a Formação dos Profissionais da Área de Segurança do Cidadão. Brasília, 2000.

_____. Programa de Especialistas e Instrutores Policiais - Orientações Pedagógicas. Brasília: SENASP, 2001.

_____. Ensino Policial e Direitos Humanos. Bases Curriculares - Recurso para Gestão e Ferramenta para Planejamento do Ensino (palestra). Brasília, 2001.

UNESCO. Os quatro pilares da educação.. Disponível no site http://pt.wikipedia.org/wiki/Pilares_da_Educa%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 02 dez 2007

PIAGET, Jean (1896-1980). Para onde vai a educação? Tradução de Ivette Braga. 16ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

TRAJANOVICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. Policiamento Comunitário: Como Começar. Rio de Janeiro: POLICIALERJ, 1994.

DISCIPLINA X

CARVALHO, Glauber da Silva. **Policiamento Comunitário – Origens**. SP: POLICIALESP, Apostila, 1998. p.49.

DALLARI, Dalmo de Abreu in; **O Papel Da Polícia No Regime Democrático**. SP: Mageart 1996, p.33.

FERNANDES, Rubem César. in: **Policiamento Comunitário: como começar**. RJ: POLICIALERJ, 1994. p.10.

FERREIRA, Carlos Ademar. **Implementação da Polícia Comunitária: Projeto para uma Organização em Mudança**. SP: POLICIALESP, CSP-II/95, Monografia. p. 56.

GALLI, Ítalo - **Anais do IV Encontro Nacional dos Delegados de Polícia**. SP: Editora São Paulo. 1991.

MORAES, Bismael B. **Polícia, Governo e Sociedade**. SP: Sonda, 1992, p.24.

MURPHY, Patrick V. in: **Grupo de Trabalho para Implantação da Polícia Comunitária**. SP: POLICIALESP/ Conselho Geral da Comunidade, 1993. p.03.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Apostila de Doutrina de Polícia Ostensiva**. SP: APOLICIALBB, 1995. p.08.

SILVA, Jorge da. **Controle da Criminalidade e Segurança Pública na Nova Ordem Constitucional**. RJ: Forense, 1990, p.117.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policimento Comunitário: como começar**. RJ: POLICIALERJ, 1994, p.04.

WADMAN, Robert C. in: **Policimento Comunitário: como começar**. RJ: POLICIALERJ, 1994. Prefácio

DISCIPLINA XI

AZEVEDO, André Gamma de. *O Processo de Mediação: teoria e técnicas*. Brasília: GT Arbitragem\Faculdade de Direito\Universidade de Brasília: 2002.

BREITMANN, Stella Galbinski; *Mediação Familiar – Do Conflito ao Acordo. Direito de Família e Interdisciplinar*. Coord. IDEF. Curitiba: Juruá, 2001, p. 135-139.

BREITMANN, Stella Galbinski; PORTO, Alice Costa. *Mediação familiar: uma intervenção em busca da paz*. Porto Alegre: Criação Humana, 2001.

FERGUSON, Marilyn. *A Conspiração Aquariana – transformações pessoais e sociais nos anos 80*. RJ: Record: Nova Era, 2000 (12ª ed.).

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. SP: Vozes, 2004 (29ª ed.).

Manual de aplicação de penas e medidas alternativas: prestação de serviços à comunidade, sanção educativa e socialmente útil. Brasília: Secretaria Nacional de Justiça. Ministério Público do Rio Grande do Sul, Rotary Internacional, 2000.

Resolução Pacífica de Conflitos – *Manual de Formação de Mediadores e Agentes da Paz*. ONG: Gente que faz a paz e Viva Rio. RJ, 2005.

SCHNITMAN, D. F. & LITTLEJOHN, S. (org). *Novos paradigmas em mediação*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SILVA, Jorge da. *Segurança Pública e Polícia*. RJ: Forense, 2003.

VALÁQUEZ, Hugo Acero. *Ciudad y políticas públicas de seguridad y convivencia*. (Subsecretario de seguridad y convivencia de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C. Colômbia).

WARAT, Luiz Alberto – *Em Nome do Acordo* – A Mediação do Direito.

WARAT, Luiz Alberto. *Los abredores de una semiótica de la Mediación (publicada pela Asociación Latino Americana de Mediación, Metodología e Enseñanza del Derecho)*. Argentina e Florianópolis: Almed, 1997.

WARAT, Luiz Alberto. *O ofício do Mediador*. Texto do Projeto Piloto de Mediação Comunitária do TJDF.

WARAT, Luiz Alberto. *Por quien cantam las sirenas, informe sobre eco-cidadania, genero e derecho* (publicada a través de convênio entre UnoESC\GPGD – UFSC) Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (Coordenação de Pós-Graduação em Direito e Universidade do Oeste de Santa Catarina), 1996.

WEIL, Pierre. *A Arte de Viver em Paz: por uma nova consciência, por uma nova educação*. Tradução de Helena Roriz Taveira e Hélio Macedo da Silva. SP: Editora Genta, 1993.

DISCIPLINA XII

Esse texto foi extraído de obra dos autores, mais extensa, em processo de publicação, bem como traz fragmentos das aulas, palestras e apostilas de Mediação e Demais Meios de Resolução Pacífica de Conflitos - autoria de Célia Regina Zapparoli, Reginandrea Gomes Vicente, Lillian Godau dos Anjos Pereira Biasoto, Gláucia Vidal e Renato Soares da Silva à “Ação Segurança Cidadã” (2006 e 2007) e ao “Curso Nacional de Multiplicadores da Polícia Comunitária” (2006) - Realização da Secretaria Nacional de Segurança Pública em parceria com o PNUD-ONU e ao “Curso de Mediação Técnico-Comunitária ao Programa Justiça Comunitária” do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Regiões em parceria com o PNUD-ONU (Outubro-2006).

Alcaro, M.R.(1996) *Mediação Familiar: El mediador Y lo intereses en juego en la mediación- El interés de las partes y el menor, familiar e general*, In Gottheil, J., Schiffrin A. (org) *Mediação: una transformação en la cultura*. Buenos Aires: Ed. Paidós Mediação. 115-133.

American Arbitration Association; American Bar Association, Society at Professionalising Dispute Resolution. (s.d.). Patrones de Conducta para Mediadores. Gobbi, Marcelo (trad). *Gray paper*. (lido no original).

Azevedo, A. G. (org.) (2003). *Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação*. Vol. 1 e 2.. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa.

Bateson, G. (1986). *Mente e Natureza: a unidade necessária*. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves.

Biasoto, L. G. A. P. (2003). “De que vítima estamos falando? Situações de violência e relacionamentos conjugais”. Muszkat, M. (org.). Mediação de Conflitos – Pacificando e prevenindo a violência. Mediação de Conflitos – Pacificando e prevenindo a violência. São Paulo: Summus Editorial.

Baird, D.G. e Gertner, R.H. e Picker, R.C. (1994). *Game Teheory and The Law*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University

Brett, J. M. B., Zoe I., Goldberg, S. B. (1996). *La eficacia de la mediación – Un análisis independiente – Casos gestorador por cuatro importantes provedores de servicio*. Negociation Journal (julho).

Bruner, J. (1997) *Atos de Significação*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Cardeñas, E. J.(1999) *La Mediación en Conflictos Familiares*. Buenos Aires: Ed. Lumen Humanitas.

Coob, S.; Rifkin, J. (1991). *Neutrality as a discursive practice: The construction and transformation of narrative in community mediation*. Silbey, Susan; Sarat, Austin. (Comps.). Law, Politics and Society. Greenwich: CT Jai Press, Vol. II.

Dahrendorf, R. (1982). *As Classes e Seus Conflitos na Sociedade Industrial*. Brasília: Ed. UNB.

Cooley, J.W. (2001). *A Advocacia na Mediação*. Brasília: Ed. UNB.

Deutsch, M (1973). *The Resolution of Conflict- Constructive And Destructive Process*. London: Yale University.

Duffy, K. G. (1996). La Mediación sus contextos de aplicación – Una introducción para profesionales e investigadores. Barcelona: Paidós.

Eliçabe-Urriol, D.B. (1993) Ensayo: Mediación Familiar Interdisciplinaria. Madrid: Editorial Asociación Interdisciplinaria Española Estudios de Familia.

Elster, J (1990). Nuts and Bolts- For The Social Science. Cambrige: Univ Cambrige.

Faria, J. E. (2004). O Sistema Brasileiro de Justiça: experiência recente e futuros desafios. ESTUDOS AVANÇADOS – USP N. 51; pp.103-125 (1988). Eficácia Jurídica e violência simbólica: o direito como instrumento de transformação social. São Paulo: Ed USP.

Fiani, R. (2004). Teoria dos Jogos para Cursos de Administração e Economia. Rio de Janeiro: Elsevier Ed.

Fiorelli, Mallhadas e Moraes (2004). Psicologia na Mediação - Inovando a Gestão de Conflitos Interpessoais e Organizacionais. São Paulo: LTR.

Fisher, R. e Ury, W. e Patton, B.(1991). Getting To Yes- Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books.

Fisher, R. e Ury, W. e Patton, B.(1992). Como Chegar a um Acordo - Construção de um Relacionamento Que Leva ao Sim. Rio de Janeiro: Imago.

Folger, J.P.; Bush, R. A.B (1997) Ideología, Orientaciones Respecto del Conflicto y Discurso de la Mediación in Folger, J.P.; Jones, T.S.(orgs) In Nuevas direcciones en mediación. Investigacion y perspectivas comunicacionales. Buenos Aires: Paidós.

François-Six, J. (1997) Dinámica da Mediación. Barcelona: Paidós.

Freitas Jr., A. R. (1994). “Legal norms, Local Norms and Bargaining Procedures in Layoffs: the case of Brasil”. Engelstad, F. Elster, Jon; Figueiredo, Argelina; Freitas Jr., Antonio Rodrigues de. Layoffs and Local Justice. Oslo: Institutt for samfunnsforskning; pp. 160-173.

Freitas Jr., A. R. (2006). “Mediação de Conflitos: justiça pública não judiciária e promoção da Cultura da Paz”. Revista do Departamento de Direito do Trabalho e da Seguridade Social da USP. Ano 1, n. 2 (julho/dez); pp 205-254.

Freitas Jr., A. R. e Zapparolli, C.R. (2006). “Mediação de Conflitos - Justiça Pública não Judiciária e Promoção da Cultura da Paz”. Brasil:Draft version.

Gerencser, A.E. (1995) Family Mediation: Screening for domestic abuse. *Journals Law Review*, <http://www.law.fsu.edu/journals/lawreview/issues/231/gerencser.html>.

Jung, N. (2000) Family Mediation; for or against women? Itália: 3 WMF.

Kaser, N.B. e Mosten, S.F. (1993) The violent family: Psychological dynamics and their effect on the lawyer client relationship. In *Family and Conciliation Courts Review*, 31 (4), 425-436.

Kolb, D. y Asociados (1996). Quando Hablar de resultado – perfis de mediadores. Barcelona: Paidós.

Kuhn, T.S. (2000)- A Estrutura das Revoluções Científicas. São Paulo: Ed. Perspectiva.

Littlejohn, S.W., Shailor, J., Pearce, W. B. (1997)- La Estutura Profunda de la Realidad en la Mediación in Folger, J.P.; Jones, T.S.(org.) In *Nuevas direcciones en mediación. Investigacion y perspectivas comunicacionales*. Buenos Aires: Paidós.

Lorentz, L. N. (2002). Métodos Extrajudiciais de Solução de Conflitos Trabalhistas. São Paulo: LTr.

Luhmann, N. (1980). Legitimação pelo Procedimento. Brasília: Ed. UNB

Maldonado, M. T. (1997). Os Construtores da Paz - Caminhos da Prevenção da Violência. São Paulo: Moderna.

Maturana, H. e Varela, F. (1995). A Árvore do Conhecimento - As Bases Biológicas do Entendimento Humano. Campinas/SP: Editorial Psy II.

Mayer, B (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution- A practitioner's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass

-Moore, C. W. (1998). *O Processo de Mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: ArtMed.

Poundstone, W. (1992). *Prisioner's Dilemma- John Von Neumann, Game Theory, And The Puzzle of The Bomb*. New York: Anchor Books

Sales, L. M. M. (2003). Justiça e Mediação de Conflitos. Belo Horizonte: Del Rey.

Santos, B.S. (1988). O Discurso e o Poder - Ensaio Sobre a Sociologia da Retórica Jurídica. Porto Alegre: Fabris Ed.

Santos, B.S. (1988). "O Discurso e o Poder" Porto Alegre: Fabris Ed.

Singer, L. (1996). Resolución de Conflictos – Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal. Barcelona: Paidós.

Six, J.-F.. (1997). Dinámica de la mediación. Barcelona: Paidós.

Soares, B.M.(1999). Mulheres Invisíveis: violência conjugal e as novas políticas de segurança. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Souza, Z. A. (2004). Arbitragem – Conciliação – Mediação nos Conflitos Trabalhistas. São Paulo: LTr.

Suarés, M. (1996) Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Buenos Aires: Paidós.

Targa, M. I. C. C. (2004). Mediação em Juízo. São Paulo: LTr.

Vicente, R. G. (2003). "Como é que eu resolvo este caso? Intervenções alternativas em casos de violência conjugal". Muszkat, M. (org.); Mediação de Conflitos – Pacificando e prevenindo a violência. Mediação de Conflitos – Pacificando e prevenindo a violência. São Paulo: Summus Editorial.

-Vicente, R. G. e Biasoto, L. G. A. P. (2003). "O Conhecimento Psicológico e a Mediação Familiar. Muszkat, M. (org.); Mediação de Conflitos – Pacificando e prevenindo a violência. Mediação de Conflitos – Pacificando e prevenindo a violência. São Paulo: Summus Editorial.

Ury, W.L. e Brett, J.M. e Goldberg, S.B. (1988). Getting Disputes Resolved-Designing Systems to Cut The Costs Of Conflict. San Francisco: Jossey Bass

Watzlawick e Beavin, J. H. e Jackson, D.D. (1967) A Pragmática da Comunicação Humana. Um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo:

Willi, J. (1978) Las fases del matrimonio con sus crisis típicas In La pareja humana: relación y conflicto. Madrid: Ediciones Morata.

Zapparolli, C.R. (2003). “A Experiência pacificadora da Mediação”. Muszkat, M. (org.); Mediação de Conflitos – Pacificando e prevenindo a violência. Mediação de Conflitos – Pacificando e prevenindo a violência. São Paulo: Summus Editorial.

Zapparolli, C. R. “Adaptação do Método da Mediação para o Serviço de Atendimento Interdisciplinar à População de Baixa Renda”. *Paper* preparado para a Oficina 01, do II Seminário Internacional de Educação Intercultural, Gênero e Movimentos Sociais – Identidade, Diferenças e Mediações, organizado pela Rede RIZOMA, da Universidade Federal de Santa Catarina, em abril de 2003. Texto disponível para download no site <http://www.rizoma.ufsc.br/semint/trabalhos/C%20Regina%20Zapparolli.Pr%20F3%20Mullher.doc> - Justificou a técnica de mediação e resolução pacífica de conflitos na formação das Polícias e Guarda- RELATÓRIO DE ATIVIDADES, RESULTADOS E PROPOSTAS– 13 27/05/2004 A 01/12/04 do FÓRUM METROPOLITANO DE SEGURANÇA PÚBLICA.

Zapparolli, C.R.; Vicente, R.G.; Biasoto L. G. dos A . P.; Vidal, G. (2006). Apostila do Curso de Mediação Técnico- Comunitária ao Programa Justiça Comunitária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal- PNUD-ONU/TJDF.

