

Policimento Comunitário: Fator Estratégico para Implantação de Política Pública de Segurança

Autoria: Deborah Moraes Zouain, Vicente Riccio, José Luís Cardoso Zamith

Resumo

O objetivo deste artigo é apontar os aspectos necessários a um novo modelo de gestão organizacional para a implantação do policiamento comunitário, identificando os pontos importantes para tornar esta política pública de segurança eficaz. Buscou-se identificar a estratégia do policiamento comunitário, seus pressupostos e seus benefícios à sociedade e, consequentemente, verificar as mudanças necessárias para a implantação de um novo modelo de gestão, e em seguida as dificuldades de implantação do conceito. Em linhas gerais, a intenção de realizar uma discussão teórica a respeito das mudanças de paradigma do modelo atual para um modelo capaz de atender ao novo enfoque de policiamento é, ao final, chegar à conclusão de que não se pode mais admitir a atividade de policiamento dissociada de um universo maior, onde não se deva procurar apenas resolver o problema mas também atender os anseios do cidadão. Além disso, um novo enfoque policial envolvido no processo de compreensão do relacionamento existente entre dois atores (polícia e comunidade) trará benefícios ímpares no que concerne ao desenvolvimento de políticas públicas e aos caminhos para a diminuição da exclusão social.

1. Introdução

Um dos problemas mais significativos e desafiadores da atualidade é a segurança. A tentativa de buscar as causas do cometimento de crimes e da violência gerada tornou-se uma atividade árdua e complexa. Segundo Goleman (1995. p. 10), existe hoje a “crônica de uma raiva e desespero crescentes”, o que gera um “aumento de inépcia emocional e inquietação na família, nas comunidades e em nossas vidas em coletividade”.

O processo histórico de combate à violência, prevenção e repressão ao crime e de minimização de riscos é tão antigo quanto o processo evolutivo do homem. Dentro deste contexto, estudos originados e desenvolvidos nos meios militares e civis buscaram alcançar o estado da arte necessário para que o combate à violência pudesse ser eficiente e, consequentemente, alcançasse níveis toleráveis para o bem-estar da comunidade.

No cenário internacional, a partir da década de 60, houve o surgimento de diversas iniciativas para o combate ao aumento crescente da violência e das consequências advindas de tal situação. Dentre várias tentativas, observou-se que a solução estava no aumento da interação comunidade-polícia, principalmente centrada no respeito à sociedade. Surge então a idéia de um policiamento ligado diretamente às necessidades dos atores envolvidos, buscando uma maior integração e reconhecendo que o cidadão, vivendo em área de risco social, deve ser visto de forma respeitosa. Nasce então o policiamento comunitário.

No Brasil, a implantação do policiamento comunitário, espelhado em alguns projetos de sucesso no combate ao crime, foi realizada por meio do Grupamento de Policiamento em Áreas Especiais (Gpae), adotado no Rio de Janeiro na comunidade de morros da Zona Sul, e do *Fica Vivo*, no Morro das Pedras, em Belo Horizonte. Estes projetos causam alento de que é possível uma reordenação na situação ora existente, tanto no aspecto do enfrentamento como na resposta do meio à nova abordagem. A característica deste novo enfoque está no novo modo de atuação policial, com uma participação ativa e coordenada da população, e no estudo profundo da origem do problema – a sociedade (Skolnick e Bayley, 2002). O conceito busca

resultados tendo como uma de suas premissas básicas um gerenciamento pautado na prevenção (não esquecendo de um planejamento para casos que necessitem de repressão).

Neste contexto, a adoção de uma nova perspectiva de gestão pública sugere o debate acerca desta nova política. Assim, este trabalho tem por objetivo apontar os aspectos necessários a um novo modelo de gestão organizacional para a implantação do policiamento comunitário, identificando os pontos importantes para tornar esta política pública de segurança eficaz. Pretende-se, por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, realizar uma discussão teórica a respeito das mudanças de paradigma do modelo atual para um modelo capaz de atender ao novo enfoque de policiamento.

Não serão estudados os aspectos legais da implantação, em virtude de não interessar estes limites para o que se pretende. Na primeira seção, buscar-se-á identificar a estratégia do policiamento comunitário, seus pressupostos e seus benefícios à sociedade. A seção seguinte concentrar-se-á nas mudanças necessárias para a implantação de um novo modelo de gestão, e em seguida as dificuldades de implantação do conceito. Ao final, serão realizadas considerações, apresentando os pontos mais relevantes deste estudo.

O tema da segurança se torna importante à medida que as consequências geradas pela violência influenciam a sociedade de hoje, e principalmente a sociedade do futuro. Dividir a responsabilidade com a polícia é o papel que o público deve assumir, e os principais reflexos se evidenciarão nos hábitos, no respeito e na confiança no Estado, que precisam ser imediatamente restabelecidos para que se obtenha uma nova perspectiva de desenvolvimento, não só evidenciada por aspectos econômicos, mas fundamentalmente sociais e humanos.

2. O policiamento comunitário como estratégia organizacional

O foco central dos problemas da violência não são as atitudes diretas decorrente das ações de delinqüentes, mas sim a resposta policial que se reflete em danos de ordem moral, física e econômica à sociedade. A falta de definição de políticas de enfrentamento e o mau uso dos mecanismos do Estado é que têm acarretado o cenário de incertezas e perplexidade que domina a população.

Como alternativa à situação ora vigente, apresenta-se uma estratégia de abordagem policial: o policiamento comunitário que, necessariamente, vem se associando à idéia de mudança; perspectiva bastante relevante para uma transformação no quadro de descrédito e inépcia em que se encontra a estrutura da segurança pública. “O papel da polícia face à comunidade é uma questão central no policiamento moderno. Cada vez mais, tanto as forças policiais como as comunidades reconhecem quanto umas necessitam das outras” (Skolnick e Bayley, 2002, p. 11).

O enfoque principal da estratégia consiste na busca constante da legitimação das ações policiais pela sociedade, incluindo até o uso da força em suas obrigações legais. Em decorrência, há uma primeira alteração conceitual em relação ao que hoje é aplicado. Existe a necessidade de vincular as atitudes a serem desenvolvidas e os seus resultados consequentes não a uma situação imediata, e sim coadunar uma política maior e apresentar rumos que obriguem o alinhamento ao objetivo almejado, que é a segurança do cidadão.

Na verdade, o que se caracteriza como objetivo desta política é promover a participação, tanto dos responsáveis pela execução quanto daqueles que impõem, de certo modo, os objetivos a serem alcançados. E, nesta concepção, mecanismos de avaliação, controle e reorientação são claramente definidos e acordados e a relação com as comunidades é estreitada. Como afirma Moore (2003, p. 125), deve-se estar “enfatizando como um objetivo social importante a importância de controlar o crime e, proclamando ter uma competência

profissional grande e diferenciada para chegar a esse objetivo, ela (esta política de gestão) chega ao apoio popular nas comunidades que polícia”.

Conseqüentemente, a adoção desta nova abordagem promove e necessita de uma grande alteração que vai desde a organização estrutural do policiamento até as táticas operacionais de relacionamento com o público. Sendo assim, para a implantação são necessários os seguintes pressupostos:

- o convencimento do Estado e das autoridades políticas e legais para respaldar as ações;
- o convencimento da polícia, de uma forma geral, a se sujeitar a mudar os seus métodos convencionais e aceitar uma interferência externa para delimitar o campo de abrangência e definir o escopo de atuação;
- reorientação no modelo de gestão, buscando uma descentralização maior com maior responsabilidades nos níveis mais baixos da hierarquia policial;
- fazer com que a comunidade acredeite e participe diretamente das ações governamentais para agir num problema tão sensível e delicado, o que é algo bastante difícil na sociedade brasileira atual.

É factível supor que o policiamento comunitário proporciona uma razão para a organização sistemática das comunidades populares em favor da polícia, “(...) na medida em que as forças policiais correspondem às preocupações do público, pode-se concluir que dificilmente haverá uma inconsistência entre o policiamento comunitário e a teoria democrática” (Skolnick e Bayley, 2002, p. 110).

Diversos países têm utilizado em todos os segmentos e parcelas da sociedade os conceitos de forma bastante ampla, e têm desenvolvido alguns métodos de aplicação norteados pelas características de cada local implementado. É curioso perceber o nível de integração e discussão com que as aplicações vêm sendo utilizadas. Conforme Skogan (2004), as mudanças vêm alterando a organização, as dimensões do próprio trabalho desenvolvido, a percepção e as atitudes de todos os envolvidos e o comportamento individual do cidadão.

Um dos principais benefícios desta nova política pública é conseguir aproximação maior com a população, de forma a representar o Estado onde este ainda não conseguiu chegar:

“Em muitos países, as forças policiais estão sendo vistas explicitamente como agentes de desenvolvimento da comunidade, responsáveis por estabelecer e dar formas aos processos sociais que produzem harmonia e ordem. Isso está muito distante da filosofia minimalista de criar um ambiente em que os processos sociais possam ocorrer com segurança” (Skolnick e Bayley, 2002, p. 115).

Adotar o policiamento comunitário significa compreender melhor as dinâmicas organizacionais envolvidas, além das experiências do público e dos policiais, fazendo com que se consiga definir exatamente quais fatores críticos deverão ter mais atenção por parte do Estado em comunidades carentes, cujos níveis educacional, social e econômico obrigam a uma adaptação no desenvolvimento das políticas públicas para estes ambientes, que se encontram sob influência mais expressiva do crime organizado.

A ampliação desta estratégia em nível nacional é uma maneira de interromper a existência de atitudes peculiares e restritivas que não conquistem a participação do grupo e não propiciem o entendimento correto do papel da segurança no sistema gerencial do governo. As mudanças devem ser assentadas na adaptação do gerenciamento atual com um enfoque estratégico e pautadas no inter-relacionamento com todos os setores do Estado.

3. O modelo atual e as mudanças necessárias

Adotar uma postura que busque a resolução do problema significa assumir uma gestão de policiamento comunitário que acredite poder haver o estabelecimento da confiança entre cidadão e policial, isto é, que a participação do cidadão seja aceita e, por outro lado, que a intervenção do policial seja considerada uma ação para o bem-estar público. Fazer isto é reconhecer que as mudanças são encorajadoras e necessárias para a alteração da situação existente. Como afirmam Skolnick e Bayley (2002), significa que se deve atribuir conteúdo programático para este esforço.

Entretanto, realizar o policiamento comunitário não significa apenas uma maior aproximação do público, policiamento mais ostensivo ou qualquer outra forma que apresente canais de comunicação com a estrutura de segurança, isto é, alterações ou implementações tático-operacionais. Realizar a estratégia, em sua concepção, implica o que Moore (2003) chama de criar uma primeira linha de defesa exercida permanentemente com a população. Portanto, significa angariar “novos policiais” para o seu trabalho.

Logo, a necessidade de atender de forma bastante particular e direcionada obriga a alterações na estrutura atual. Isto significa alterar o modelo weberiano da maioria das estruturas policiais militares. O modelo clássico da administração pública, adotado nas organizações, tem algumas características que influem diretamente no modelo de gestão das polícias e na concepção vigente de segurança:

- existência formal de normas e regulamentos escritos e minuciosos, impondo limites e amarras como forma de reprimir ilegalidades, mas ao mesmo tempo distanciando o policial do contato com o cidadão;
- divisão de trabalho ou especialização de funções com relações altamente impessoais, propiciando uma dificuldade de visão dos problemas pelas autoridades decisórias;
- padronização de comportamento por meio de descrição de cargo e/ou de funções, obrigando o tratamento dos riscos em todas as comunidades a serem iguais e irreais com relação às características do local;
- hierarquias estruturadas com autoridades bem definidas, dificultando uma aproximação maior entre quem decide e quem executa, propiciando parcela diminuta de informação para o agente da ponta da estrutura e aumentando o tempo de resposta da instituição ao anseio da sociedade.

A visão de conjunto destas características básicas revela que a gestão é invariavelmente forte e com centralização burocrática grande na busca de lidar com as incertezas do cotidiano. Mesmo assim, na atual situação da segurança pública, aspectos como a legalidade, a racionalidade, a formalidade, a impessoalidade e a previsibilidade de comportamentos destas instituições policiais não conseguem garantir fatores como legalidade das ações, competência no trato com o público e na perspectiva de atendimento aos anseios populares, nem tampouco isenção na prestação de serviços como ente estatal.

Existe grande distância entre as virtudes do modelo clássico e as disfunções supervenientes da execução prática. A aplicação à realidade, hoje, demonstra a fragilidade do modelo perante as novas demandas e as transformações dos problemas antigos em situações novas a serem enfrentadas, demonstrando e emergindo problemas burocráticos que acarretam em situações intermediárias em finalísticas, numa concentração enorme de autoridade e num

distanciamento cada vez maior entre o público e a polícia, com a consequente frustração de toda a sociedade.

A adoção do policiamento comunitário é uma saída para suplantar as deficiências encontradas no modelo burocrático atual da segurança pública, vindo a modificar aspectos inseridos no ambiente interno das instituições policiais com o intuito de refletir e angariar o apoio necessário do cidadão, principalmente por supor uma flexibilização da estrutura. Indo mais além, como bem afirma Marinho (2002, p. 95): “O policiamento comunitário, dessa maneira, pode ser compreendido como uma tentativa de reelaboração da estrutura interna da polícia, no sentido de mantê-la compatível com o seu ambiente”.

A alteração para o enfoque do policiamento comunitário propiciará, entre suas consequências, uma estrutura mais descentralizada que acarretará um certo grau de independência capaz de permitir maior integração entre os atores envolvidos no processo, o aprimoramento de mecanismos de governança e combate mais efetivo às origens do fenômeno da criminalidade. A descentralização da gestão significará não apenas desconcentrar como forma de delegação da execução do planejamento com uma parcela maior de autonomia no contato entre policial e cidadão. Muda-se o escopo de postos de atendimento geográficos para unidades funcionais com a perspectiva de transferência da execução e parte do planejamento de ações, propiciando parte do poder de decisão da formulação de estratégias, de forma a atender especificamente as áreas de atuação destas unidades.

Skolnick e Bayley (2000, p. 19) vão mais além, e sugerem o acréscimo de algumas normas, além da descentralização, para que haja realmente o policiamento comunitário: “1. organizar a prevenção do crime tendo como base a comunidade; 2. reorientar as atividades do patrulhamento para enfatizar os serviços não-emergenciais; 3. aumentar a responsabilização das comunidades locais”. O público ganha uma abrangência muito maior, além da simples participação. Permite-se o envolvimento nos aspectos de contato, no planejamento, na discussão, na decisão e até na execução. Por outro lado, amplia-se o conhecimento e o atendimento aos desejos dos cidadãos não somente no que concerne a delitos e contravenções, e aumentam-se as oportunidades e possibilidades de prevenção.

Desta formulação geral, as unidades e instâncias antes operacionais se transformam em pequenos pólos de gestão da segurança nos locais que lhes são de responsabilidade. Advindo disto, obrigar-se-á a uma composição de equipes de gerenciamento coordenadas pela polícia, mas com conselhos de representação de moradores da comunidade, tendo como propósito desmontar o centralismo das decisões e expandir a responsabilidade das ações a serem adotadas, sempre como forma de atender as demandas apresentadas por cada local específico. Buscar-se-á identificar as peculiaridades concernentes à gestão, no desenvolvimento de uma abordagem diferenciada, de forma a atender os objetivos de prevenção, com um enfoque sistêmico e interdisciplinar comprometido com políticas que atendam a realidade.

Os conselhos responsáveis pelo policiamento, por assim dizer, devem ser espaços públicos com propósito de criar a possibilidade de que os interesses coletivos se integrem à agenda pública, participando efetivamente da respectiva gestão como forma de angariar um espaço de construção da cidadania plena. Desta forma, lidar com um conselho que se fundamenta em participação obriga à diminuição na padronização de tarefas e, em contrapartida, a um planejamento pautado mais em linhas gerais, metas e objetivos a serem alcançados. A aproximação com a comunidade se reveste de excepcionalidade e incerteza, o que exige também maior preparo para quem terá a tarefa de decidir, além de um acúmulo de informações para o processo decisório. No contexto envolvido, toda e qualquer ação policial não significará apenas cumprir o preceito constitucional e a missão de sua instituição. Significará sim, agir legitimado pela população local envolvida.

A ampliação do espaço de participação, formalizada ou não, dilui a responsabilidade da aplicação da lei, bem como propicia à comunidade uma autoridade e um papel dentro das atividades envolvidas, constituindo em espaços de potencialização para a transformação qualitativa dos padrões de gestão. Como cita Marinho (2002, p. 91), “o policiamento comunitário, desse modo, e em oposição ao modelo preconizado pela reforma, procura sintonizar-se com as normas institucionais e com os valores democráticos de seu ambiente, maximizando sua relevância e complexificando suas definições”.

O caráter mais democrático da gestão pública e seu potencial para interferir no *modus operandi* da ação policial não podem deixar de ter o crime como objetivo principal de atuação do conselho. Significa dizer que apesar da possibilidade de ouvir as comunidades em relação aos seus problemas (de forma geral), num primeiro momento interessará gerar políticas e ações para prevenir e coibir o cometimento de crimes. Todos os outros fatores envolvidos devem permeiar a tarefa constitucional atribuída à polícia, incluindo os limites legais que lhe são impostos. Isto preserva a legalidade, a não intromissão e o não cometimento de excessos. O que se busca é “uma abordagem um pouco mais indireta para controlar o crime do que os métodos diretos” (Moore, 2002, p. 160).

Há uma completa inversão e reorientação do que hoje se entende como policiamento. “Enquanto a solução de problemas sempre começa com problemas nomeados pela polícia, muitos departamentos têm desenvolvido mecanismos para consultar as comunidades locais, para descobrir quais são os problemas de seus pontos de vista” (Moore, 2002, p. 142). No momento, a polícia age e a população recebe os ônus e bônus da ação. Na nova concepção, todos agem e todos sofrem as consequências do que foi feito, com ambos compartilhando as responsabilidades.

4. As dificuldades da implantação do novo modelo de gestão

Obviamente, a geração de conflitos também será uma grande consequência desta nova estratégia. Na fase inicial, o nível de insatisfações tende a aumentar, visto que a interação é maior, as crises são maiores, as reclamações aumentam e o governo se defronta com a obrigação do atendimento direto aos anseios da população. Aspectos que não eram levantados ou reclamados por total falta de crédito na instituição tornam-se mais aparentes. Este é o cerne da questão e o objetivo a ser alcançado. Moore (2002) acrescenta ao papel exercido por meio desta singular oportunidade: “(...) foi criado para deixar a comunidade nomear os problemas e concentrar-se no que a polícia, em parceria com a comunidade, pode fazer para lidar com eles”.

No espectro de mudança, diversas resistências acontecerão. Há os favorecidos pela desordem e pela situação atual que não querem e fazem de tudo para que a situação permaneça; a desconfiança de quem não confia mais nos governos e prefere o isolamento como saída para a própria sobrevivência; as lutas políticas pelo poder e pela autoria de projetos que tenham condições de dar certo; funcionários e polícias que ainda realizam seu trabalho corretamente e se preocupam com o seu papel junto às comunidades mas cansaram de políticas inócuas e demagógicas com propósitos exclusivos de votos e melhora de imagem. Configuram-se, contudo, como estágios e barreiras a serem ultrapassados e vividos no processo de reorientação da atividade policial.

Entretanto, há dois grandes aspectos envolvidos na ampliação dos poderes dos executores do policiamento que suscitam dúvidas e se apresentam como dificuldades a serem superadas. À medida que se descentraliza, mais difícil se torna manter o controle sobre a situação. Desta forma, o policial se torna mais suscetível à corrupção, aos abusos e excessos,

aos desvios de conduta e a quaisquer outros tipos de atos de improbidade e ilícitudes proporcionados por uma privacidade maior no exercício da atividade – isto não quer dizer que estas ocorrências aparecerão apenas no novo modelo. É fato que hoje o modelo existente possui todos os vícios que poderão ser acentuados com a implantação do novo enfoque; o segundo aspecto é que há uma diminuição do poder e da influência das autoridades de maiores níveis hierárquicos, que se vêem com poder de influência e mando diminuídos e que, como consequência, têm a oportunidade de eximirem-se, como comandos de unidades centralizadoras, das responsabilidades do tratamento e da resposta direta às comunidades:

“Não é preciso ser expert em administração, psicologia ou política para imaginar quão explosivo pode chegar a ser esse processo, que os cientistas políticos denominam ‘soma zero’ (cada aumento de poder corresponde à diminuição na outra ponta em proporções equivalentes)”. (Soares, 2000, p. 265).

Desta forma, como saída para estes dois problemas levantados, é inafastável concluir que no relacionamento cujo escopo pressupõe autonomia de atuação, a fiscalização e o controle se tornam essenciais no desenvolvimento do programa. Como afirma Skogan (2004) em suas conclusões: sistemas de registro de ocorrências devem ser melhorados e aprimorados, fiscalizações periódicas e inopinadas devem ser implantadas e mecanismos de punição devem ser aperfeiçoados para permitir rapidez, eficiência e respostas à comunidade.

Conseqüências da abordagem fazem parte da maneira como o programa irá ser gerenciado e como os aspectos políticos e sociais influenciarão positiva ou negativamente para a sustentação das mudanças. Diversos políticos em campanha eleitoral, ou governantes em momentos de crise na segurança pública apontam a abordagem do policiamento comunitário como saída para a melhoria da situação. O grande questionamento que se apresenta ao perceber que há potencial enorme e a possibilidade de alcançar o sucesso reside na pergunta: Por que então, até hoje, não foi ampliado o conceito?

Skolnick e Bayley (2000) afirmam que: “o policiamento comunitário deve antecipar e facilitar uma mudança de valores. Isso não é fácil de ser realizado. Para aqueles que de fato tentarem fazer tal mudança, é quase certo que vão encontrar limitações identificáveis e persistentes que resistirão a ela”. Adams, Rohe e Arcure (2002) diretamente respondem ao questionamento, afirmando que os principais fatores residem na alteração da cultura tradicional da polícia – a parte mais difícil a ser superada. Na visão deles, um policiamento orientado obriga a uma profunda alteração estrutural que afeta incisivamente o *status quo* existente. Mais do que isso, retira poder de autoridades e repassa para níveis mais baixos da estrutura. Todo este processo enredado pela grande resistência a mudanças, característica básica de estruturas pautadas na rigidez de normas.

Já Moore (2002) acredita que as dificuldades se encontram nos aspectos legais envolvidos. Considera que a abrangência de um projeto da envergadura do policiamento comunitário pode alcançar muito mais que as tarefas legais impostas e legitimadas pelas autoridades. Portanto, pondera que ainda não está claro o inter-relacionamento entre os valores a serem estabelecidos e o campo de atuação. Afirma que há necessidade de uma delimitação, por meio de princípios que irão regê-los.

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

pode reiterar conscientemente que é possível implantar políticas públicas com uma aproximação maior das comunidades.

Como base, a reestruturação da polícia deve partir desde o início, isto é, no ensino e formação do policial, cujo aspecto significativo inserido está em buscar desenvolver o lado humano. “Ao enriquecer o paradigma estratégico policial, o policiamento comunitário cria mais quadros para o desenvolvimento da carreira (...), as forças policiais devem recompensar uma extensão mais ampla de habilidades no desempenho” (Skolnick e Bayley, 2000, p. 100).

É consenso entre todos os autores sobre o assunto, que a estratégia realmente pode fazer diferença, desde que seja trabalhada de forma abarcante e guiada em todo o âmbito. Não pode ser restrita a uma parcela de especialistas dentro da instituição. A mudança está nos meios e não nos fins. Desta forma, o alinhamento dos atores envolvidos é que significará uma quebra do paradigma tradicional, hoje evidenciado em dois pólos: polícia e comunidade. Garantir o futuro por esta abordagem denota unir em um único agente os dois lados, e desenvolver o gerenciamento em parceria, com papéis definidos e legitimados por políticas sólidas.

5. Considerações finais

Os limites da nova abordagem podem ir além do que as mudanças iniciais possam vir a fundamentar. A padronização da utilização do policiamento comunitário pode gerar um clima de conscientização que irá atuar exatamente como preconiza a estratégia proposta: “Na prática, o policiamento comunitário envolve não apenas ouvir com simpatia, mas criar novas oportunidades de se fazer isso, o que é um grande passo para a maioria das forças policiais, temerosas de abrir as comportas da crítica injusta” (Skolnick e Bayley, 2002, p. 29). Mais que isto, formulará estratégias para melhorar a abordagem do Estado em todos os campos de atuação (não somente segurança) junto a essas comunidades.

De forma contundente, um novo enfoque policial que envolva o processo de compreensão do relacionamento existente entre dois atores (polícia e comunidade) trará benefícios ímpares no que concerne ao desenvolvimento de políticas públicas e aos caminhos para a diminuição da exclusão social. Entretanto, a adoção de um modelo descentralizado, com tarefas definidas, mas não rígidas, e uma responsabilização maior do policial como gestor de um conselho são fundamentais para a consecução desta nova estratégia.

Do que foi apresentado, alguns tópicos precisam ser enfatizados nos aspectos de gerenciamento e prevenção, pois são fundamentais para o novo modelo:

- a) o problema da violência deve ser examinado além dos resultados obtidos por intermédio de índices de criminalidade e satisfação da comunidade. Lidar com os riscos isolados do contexto gera apenas política repressiva que não conquista a participação do grupo. Cada pessoa tem uma sensação diferente e percebe o estar seguro de maneira diferente. Portanto, é necessária uma política de atendimento dos anseios do grupo de forma a gerar reflexo no todo, capaz de influenciar e desestabilizar a situação ora vigente: o descrédito nas instituições policiais;
- b) tratar o problema preventivamente é que faz com que valha a pena o conceito, principalmente pelas estratégias de envolvimento que são necessárias à sua implantação;
- c) existem diversos exemplos e estudos empíricos na literatura internacional sobre os resultados da implantação do policiamento comunitário. No Brasil, o assunto ainda é pouco citado e estudado, e quando tratado, os conceitos da técnica são confundidos com uma aproximação maior do policial junto à comunidade;

- d) é necessário tratar o policiamento como uma política de Estado, a fim de se ter uma continuidade e o estabelecimento de confiança junto ao cidadão;
- e) a pura e simples análise da ambiência já possibilitará quebrar a distância entre a polícia e o cidadão, de forma a possibilitar o início da aplicação da nova técnica. Entretanto, é importante que o ambiente interno esteja pronto para as mudanças, isto é, significa obter a cooperação para a adoção de qualquer tipo de medida futura;
- f) gerenciar o policiamento estrategicamente necessita inter-relacionamento policial-cidadão. Se os propósitos a que se destina a atuação policial não forem acreditados e defendidos pelo grupo, enfraquecerão o processo de orientação estratégica quanto às metas a serem alcançadas, mas, por outro lado, também serão ambos os lados responsabilizados pelas falhas existentes;
- g) as ações e o processo decorrentes do controle da gestão são apenas etapas iniciais que abrangem criação de percepção, conscientização e redução das influências do risco.

Dessa forma, este trabalho buscou incentivar e chamar a atenção para a pesquisa e o debate da segurança pública na esfera da administração, visto que o problema atual é muito mais de gestão do que propriamente tático-operacional. Não se pode mais admitir a atividade de policiamento dissociada de um universo maior, onde não se procura apenas resolver o problema mas também atender os anseios do cidadão. As consequências das atitudes e das ações de prevenção são muito mais abrangentes e duradouras do que se pode quantificar. Envolve aspectos tangíveis e intangíveis, projetos futuros, e principalmente o interior do ser humano, atingindo diretamente seu comportamento e seu bem-estar.

Referências bibliográficas

- ADAMS, Richard; ROHE, William; ARASURE, Thomas A. Implementing community – oriented policing: organizational change and street officer attitudes. In: *Crime & delinquency*, v. 48. n. 3, p. 399-430 jul. 2002.
- CROWE, Timothy D. *Crime prevention through environmental design: applications of architectural design and space management concepts*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2. ed., 2000.
- DIMENSTEIN, Gilberto; LAMBERT, Priscila. Arquitetura da violência. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 27 out. 1999.
- FAY, John J. Crime prevention: a community approach. In: *Encyclopedia of security management: techniques and technology*. Woburn, Ma: Butterworth-Heinemann, p. 197-199, 1993.
- FAY, John J. Crime prevention: crime prevention through environmental design (CPTED): Defensible and offensible space. In: *Encyclopedia of security management: techniques and technology*. Woburn, Ma: Butterworth-Heinemann, p. 200-205, 1993.

- FISCHER, Robert J.; GREEN, Gion. Interior and exterior security design. In: *Introduction to security*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, p. 237-239, 2000.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. 65. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- SOARES, Luiz Eduardo. Meu casaco de general. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SKOGAN, Wesley G. *Community policing: can it work?* Belmont: Wadsorth/Thomson Learning, 2004.
- SKOLNICK, Jerome H.; BAYLEY, David H. Policiamento comunitário. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- MARINHO, Karina Rabelo Leite. *Mudanças organizacionais na implementação do policiamento comunitário*. Belo Horizonte, 2002. Tese (mestrado em sociologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais.
- MOORE, Mark Harrison. Policiamento comunitário e policiamento para a solução de problemas. In: TONRY, Michael & MORRIS, Norval (orgs), *Policiamento moderno*. São Paulo: Universidade de São Paulo, p. 115-176, 2003.
- MOTTA, Paulo Roberto. Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, p. 32-47, julho/setembro 2002.
- NEWMAN, Oscar. *Creating defensible space*. Washington, DC, 1996. Dissertação – Institute for Community Design Analysis, U. S. Department of House and Urban Development.
- PANDOLFI, Dulce Chaves; GRYNSZPAN, Mario. *A favela fala*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- ZALUAR, Alba; ALVITO, Marco. *Um século de favela*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.