

ROBERTO MONTEIRO DE ANDRADE JUNIOR

**A POLÍCIA CIVIL NO CONTEXTO  
DA POLÍCIA COMUNITÁRIA**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	03
<b><i>POLÍCIA COMUNITÁRIA</i></b>	
<b>HISTÓRICO.....</b>	04
<b>CONCEITO.....</b>	<b>06</b>
<b>OS NOVES “Ps”.....</b>	<b>08</b>
<b>PRINCÍPIOS DE POLÍCIA COMUNITÁRIA.....</b>	<b>12</b>
<b>O ENVOLVIMENTO DOS “SEIS GRANDES”.....</b>	<b>16</b>
<b>MUDANÇAS PROPORCIONADAS PELO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO.....</b>	<b>16</b>
<b>PRINCIPAIS FUNÇÕES DO POLICIAL COMUNITÁRIO.....</b>	
<b>SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	17
<b>IMPORTÂNCIA DOS FATORES EXTERNOS.....</b>	<b>18</b>
<b>CONSELHOS COMUNITÁRIO DE SEGURANÇA.....</b>	<b>19</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DOS CONSEGs.....</b>	<b>20</b>
<b>PONTOS DESFAVORÁVEIS DOS CONSEGs.....</b>	<b>21</b>
<b>PONTOS FAVORÁVEIS DOS CONSEGs.....</b>	<b>21</b>
<b>A COMUNICAÇÃO DE RETORNO (FEED-BACK).....</b>	<b>22</b>
<b>AS FORÇAS DA REEGENHARIA.....</b>	<b>22</b>
<b>O CAMINHO PARA A MUDANÇA.....</b>	<b>24</b>
<b>A NOVA VISÃO OFERECIDA PELA REEGENHARIA.....</b>	<b>27</b>
<b>A REEGERARIA DOS PROCESSOS ATUALMENTE ADOTADOS PELA POLÍCIA CIVIL.....</b>	<b>28</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>30</b>

## INTRODUÇÃO

A necessidade de apresentar alternativas positivas em todos os campos da atividade humana, também mobilizou dentro da Polícia Civil, momentaneamente na sua Academia de Polícia, uma gama de estudiosos querendo encontrar soluções, programas, metas, enfim, um “modus operandi” que conseguisse gerar segurança pública, sem resultar em desconfiança no seio da comunidade necessitada. Principalmente um meio que viabilizasse a co-participação e a colaboração da comunidade.

Vivemos em uma época em que todo o sistema de segurança é questionado nos mais variados aspectos, em especial sob o enfoque do trinômio da eficiência, eficácia e efetividade.

O mundo hoje exige mudança célere. Adaptação imediata.

Uma das principais características deste início de milênio é a globalização da informação e a velocidade de sua difusão, permitindo que dados e notícias cheguem, quase que simultaneamente, aos quatro cantos do planeta, ignorando as distâncias entre a fonte emissora e os diversos receptores.

A prática do policiamento ensina que o público visualiza, no âmbito da Polícia Civil, duas polícias distintas: uma que atende ocorrências nas Delegacias de Polícia, investiga e elabora o Inquérito Policial, cumprindo a sua obrigação constitucional e, outra, muito mais moderna, que considera a sua sugestão para as questões da segurança, participa de seus problemas e está sempre disposta a ouvir.

Não só nos momentos de emergência ou de necessidade, mas no dia a dia, no cafezinho ou no lanche. Esta nova política de trabalho é levada a efeito, quase sempre, de maneira natural e amadora. Urge institucionalizá-la. Planejá-la.

Esta novel filosofia de atendimento é mundialmente conhecida como “Polícia Comunitária”. Seu conceito, aproveitando a velocidade de divulgação hodierna, carece de ser mais difundido entre os Delegados de Polícia e policiais civis operacionais da Instituição.

A Polícia Civil precisa aprender a ouvir as pessoas. Há necessidade de maior interação sócio-policial.

A comunidade sabe o que mais aflige e atormenta, em termos de segurança pública.

É indispensável um novo rumo e o caminho para a mudança deve ser a reengenharia.

A reengenharia propõe um repensar fundamental, mudanças radicais visando alcançar drásticas melhorias. Exatamente o

que tenciona o pensamento de policiamento comunitário no aspecto referente à cultura comportamental, no atendimento à comunidade, e quanto à co-participação desta.

Diante deste cenário, emerge o seguinte dilema: a dificuldade de implantar e manter um modelo de Polícia Comunitária na Polícia Civil decorre da falta de compreensão do seu real significado?

Infelizmente, é provável que sim.

A dificuldade de implantação e manutenção da Polícia Comunitária está diretamente relacionada com a ausência do conhecimento de seu conceito, que resulta na não co-participação dos policiais envolvidos, na existência de um rançoso preconceito e na carência de um planejamento estratégico.

Nesta esteira, é de bom alvitre promover nesta oportunidade, uma breve incursão no interessante e atraente mundo da Polícia Comunitária.

## **POLÍCIA COMUNITÁRIA**

### **Histórico**

É provável que o policiamento comunitário tenha surgido, por ser uma atividade natural, junto com as primeiras comunidades organizadas, estando sempre em constante evolução.

Dentro de uma realidade sociológica, comunidade pode ser definida como um grupo de pessoas que vivem os mesmos problemas e emoções, e se unem para tratarem dos assuntos que mais os afigem, buscando soluções conjuntas e positivas.

Um dos mais antigos e graves problemas de uma comunidade é o crime, que deve ser considerado um fenômeno sociológico, lastreado na própria natureza humana. A inveja, a avareza, a cobiça, a ganância desmedida e o ódio, são alguns dos motivos de sua existência.

Colocado em segundo plano como a própria vida em comunidade, já que o homem moderno passou a buscar a sua identidade fora do grupo onde vive, adotando rótulos exaustivamente divulgados e até cultuados pela mídia, ressurge agora o policiamento comunitário como a maneira mais efetiva de combate ao crime e a violência, mediante a perfeita conjugação de esforços entre o Poder Público e a Sociedade.

Sem dúvida, existe hoje uma tendência mundial de implementação e incremento da polícia comunitária.

Nos Estados Unidos da América, no início da década de 90, verificou-se que com o advento do policiamento

motorizado, o policial foi se afastando paulatinamente de um convívio mais intenso com as pessoas. No conforto de viaturas modernas e bem equipadas, patrulhando ligeiramente as ruas e logradouros públicos, sem observar detalhes e sem colher informações preciosas, o policial passou a dar ênfase para a repressão, olvidando-se da prevenção e da solução de problemas.

Revertendo esta desastrosa tendência, que, vale lembrar, foi responsável pelo consumo de inúmeros recursos humanos e materiais, sem o esperado reflexo positivo nos índices de criminalidade, os departamentos de polícia do aludido país, se tornaram grandes entusiastas do policiamento comunitário, passando, inclusive, a difundir a sua filosofia por todo o mundo.

Entretanto, alguns países sempre mantiveram a sua tradição no policiamento comunitário, como é o caso do Japão, onde essa filosofia de trabalho data de 1874, resultando na implantação de aproximadamente 15.000 postos fixos, nos quais um policial munido dos mais modernos recursos materiais (telefone, rádio, computador, etc.), torna-se o responsável direto pelo policiamento em determinada área territorial.

Também muito antigo e digno de nota, é o policiamento comunitário desenvolvido na Inglaterra, onde o policial, quase sempre desarmado, caminha diariamente pela sua área de ronda, mantendo um estreito relacionamento com os moradores e comerciantes do local.

Na América do Sul, países como a *Argentina*, com as reuniões entre o Comissário-Chefe e representantes da comunidade, a *Venezuela*, como a Divisão de Ação Comunitária (DAC), o *Equador*, com o Ponto de Auxílio Imediato (PAI), o *Uruguai*, com a Comissão de Colaboradores da Polícia interagindo na circunscrição de cada Comissária e o *Paraguai*, com a Comissária de Assuntos Civis, procuram implantar e implementar, sempre atendendo as peculiaridades locais, a filosofia da Polícia Comunitária.

No Brasil, no conturbado cenário da revolução militar, a violenta ação de grupos armados, com motivação ideológica de contestação ao regime em vigor, propiciou a realização de um plano que visava a aproximação entre o Governo e a população, especialmente nas áreas escolhidas como base de atuação dos chamados “guerrilheiros”.

Nessa época, aproveitando-se da experiência dos militares, a doutrina policial brasileira assimilou em significativo volume, os ensinamentos do programa “PONTO IV”, instituído pelo governo norte-americano e trazido para o Brasil, com a especial finalidade de transmitir lições de relacionamento com a comunidade,

as quais foram desenvolvidas pelas forças especiais que atuavam no Vietnã.

Sem embargo para as boas iniciativas policiais, visando instituir um “processo de relações públicas”, com o objetivo de melhorar o relacionamento entre a polícia e a comunidade, o maior impulso em direção ao policiamento comunitário, foi dado no Estado de São Paulo, durante os governos de Paulo Salim Maluf (1979/1982) e José Maria Marim (1982/1983), com a criação do “Programa de Integração Polícia-Povo”, para aglutinar forças representativas dos vários segmentos sociais, no intuito de oferecer cooperação às autoridades na solução de problemas de cada região, abrangendo a capital e o interior paulista.

Apesar deste programa governamental não ter alcançado a sua maturidade, principalmente pela ausência de participação igualitária entre líderes comunitários e autoridades policiais, que deve ser somada a um forte e perigoso componente político-partidário, foi esta iniciativa que serviu de alicerce para a criação dos Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEG), durante o governo de André Franco Montoro (1983/1987).

Nos dias atuais, os “CONSEGs” existentes em todo o Estado, constituem uma importantíssima ferramenta para a completa aplicação da filosofia do policiamento comunitário.

Da mesma forma, as Polícias Civis e Militares de todo o país, procuram implantar, respeitadas as diferenças regionais, as idéias e o método organizacional da Polícia Comunitária.

### **Conceito**

*“A Polícia Comunitária é, ao mesmo tempo, uma filosofia e uma estratégia organizacional”.*

A filosofia, cujo conceito acima exposto é de autoria dos Professores Robert Trojanowicz e Bonnie Bucqueroux, está inserida no entendimento de que a polícia deve se organizar para auxiliar a comunidade a resolver seus problemas, figurando como solução destes.

Para isso, é necessária a criação de canais de participação entre a comunidade e a polícia para, em parceria, coordenar os esforços, dando-lhes direção e servindo como um elo de ligação com os demais segmentos da sociedade.

Dessa forma, as pessoas que residem ou são estabelecidas em uma determinada área, passam a ter participação no sistema policial, buscando a melhoria da qualidade de vida,

principalmente no aspecto da segurança pública, tornando os lugares mais seguros.

Nesse sentido, as pessoas que participam da Polícia Comunitária, devem ser instruídas e ensinadas sobre como deve ser essa nova forma de agir em suas funções, que é mais abrangente do que só lidar com criminosos ou fazer cumprir a lei.

A estratégia organizacional exige que os policiais comunitários sejam fixos nos mesmos módulos de trabalho, possibilitando que eles possam interagir face a face com as pessoas que trabalham ou residem naquela área, a cada dia, delegando-lhes a autoridade e a responsabilidade para conhecer o que é prioritário naquele local.

Cabe, portanto, à comunidade, idealizar, priorizar e instituir soluções a curto, médio e longo prazo, servindo de catalisadores na prestação de serviços, descentralizados e personalizados, da Instituição para a comunidade.

É necessário que os policiais ajam como verdadeiros “ombudsman” para a Polícia Civil e, ainda, como verdadeiros fiscais da comunidade, junto a outros órgãos privados ou públicos que possam oferecer apoio.

O policial comunitário deve ser treinado para lidar com os mais variados sintomas da violência e da criminalidade, para poder orientar a criação de grupos e proferir palestras sobre drogas, desordens e outros temas relevantes, com o objetivo não deixar que locais dentro de sua área de atuação, sofram qualquer deterioração física e/ou social, destruindo os laços de sociabilidade e tornando o ambiente “convidativo” ao crime. Isso tudo, sem deixar de adotar as providências da forma tradicional, quando o caso assim exigir.

O policial age mais como um educador, quer na prevenção, com a introdução de sistemas de segurança, quer no treinamento das pessoas que trabalham ou residem em determinada área ou em condomínios, participando das reuniões e até treinando a população em reuniões das associações de bairros ou mesmo de moradores isolados que fazem reuniões em suas casas, convidando o policial para palestras e, muitas vezes, até para homenageá-lo, pois mais do que combater crimes, ele zela pela qualidade de vida daquela comunidade.

Dessa forma, a comunidade também passa a ter uma visão real do potencial da polícia e luta a favor dela para supri-la de meios e equipamentos, eliminando as críticas infundadas. A eficácia desse trabalho vai depender da relação de confiança e de respeito que o policial souber desenvolver com a comunidade.

É impossível desenvolver um trabalho de Polícia Comunitária em locais onde a polícia não conta com o preparo de seus

integrantes. Assim, entende-se que o correto treinamento reveste-se de fundamental importância para o sucesso da estratégia organizacional, empregada no sistema aberto de parceria com a comunidade.

### **Os nove “Ps”**

*“O Policiamento Comunitário é uma filosofia de policiamento personalizado de serviço completo, onde o mesmo policial patrulha e trabalha na mesma área numa base permanente a partir de um posto descentralizado, trabalhando numa parceria preventiva com os cidadãos para identificar e resolver problemas.”*

Do conceito supracitado podemos extrair nove palavras, segundo trabalho desenvolvido pelos professores Trojanowicz e Bucqueroux, que iniciam com a letra “P”. Estas constituem a fundamentação básica desta teoria. Consistem-se como essência do empreendimento. Elas nos auxiliam a compreender este conceito. Além disso, oferecem um rumo, uma direção, um caminho, apontando como proceder para facilitar a implementação desta filosofia.

Ao comentar palavra por palavra, procura-se obter uma ampla visão do tema proposto, estimulando o seu estudo e aperfeiçoamento.

As palavras fundamentais são:

- 1) Philosophy (Filosofia);
- 2) Policiamento;
- 3) Personalização;
- 4) Patrulhamento;
- 5) Permanência;
- 6) Posto;
- 7) Parceria;
- 9) Prevenção;
- 10) Problemas (resolução).

#### Philosophy (Filosofia)

É uma maneira de pensar, uma postura cultural, onde todo o efetivo policial envolvido deve estar consciente do que deve fazer e porque fazer. Esta filosofia deve ganhar adeptos também na área em que vai ser implementada, buscando atrair as principais lideranças: o padre, o pastor, o diretor da escola, enfim, os formadores de opinião.

Todos devem estar familiarizados com esta filosofia porque a parceria polícia-comunidade dependerá da

confiança mútua e cooperação, pois a comunidade irá priorizar os locais de patrulhamento, indicar os desordeiros, os pontos de droga, e o policial deverá apoiar e agir nos locais solicitados sob pena de haver descredito geral.

A Polícia angariará maior confiança quanto mais depressa e efetivamente resolver o problema priorizado.

#### Policiamento

Todos os policiais da área, da administração, da radiopatrulha, da ronda preventiva-especializada, do policiamento a pé, deverão estar imbuídos da filosofia. O policiamento a pé deverá ser orientado de modo especial, pois ele será a base, a célula do policiamento comunitário. O policial manterá um relacionamento constante com a população, não deixando de atender toda ocorrência do seu subsetor, evitando sentir-se desobrigado e passar a socorrer-se constantemente do policiamento motorizado, como se estivesse liberado das ocorrências e, com isso, desestimulando os demais policiais. O controle operacional deve evitar passar excessivas ocorrências, solicitadas pelo telefone de emergência, aos patrulheiros a pé.

É claro que, após o atendimento inicial, o patrulheiro a pé deverá solicitar apoio ao companheiro motorizado para seqüência do atendimento.

#### Personalização

A idéia é manter sempre os mesmos policiais na área para que eles procurem conhecer a comunidade em que vão trabalhar. A aproximação deve ser tal que a meta é os policiais conhecerem por nome os comerciantes, os líderes e grande parte dos moradores que terão, no seu policial comunitário, mais que uma autoridade responsável pela ordem pública: ganharão um amigo e um “mestre” para as crianças. A confiança do morador no seu policial comunitário, que o conhecerá nominalmente, virá aos poucos, graças aos constantes contatos com a população local. Como serão sempre os mesmos policiais, o policiamento tornar-se-á personalizado.

#### Patrulhamento

O patrulhamento deverá ser um constante contato com os moradores da área. Os patrulheiros a pé, conforme já explicado anteriormente, estarão sempre conversando de casa em casa, colocando-se à disposição e procurando informações. O efetivo do policiamento motorizado também agirá da mesma maneira, porém, terão que descer da viatura e percorrer trechos a pé, libertando-se do isolamento do “carro de polícia”.

A tecnologia facilitou bastante as atividades do policiamento, conseguindo aumentar a área de atuação, contudo, distanciou o policial da comunidade e principalmente dificultou sua localização nos casos de emergência.

#### Permanência

As equipes de serviço deverão ser fixas. Os policiais permanecerão por muito tempo na mesma área de serviço. A manutenção do policial dentro do bairro propiciará oportunidade para conhecer os moradores, tempo para, durante as patrulhas, fazer contato e facilitar a continuidade do trabalho. Essa constância no patrulhamento, aos poucos, estabelecerá uma intimidade entre o policial comunitário e moradores, proporcionando um ambiente de confiança mútua.

#### Posto

É o local de trabalho, setor de responsabilidade. A estrutura da Polícia Civil facilita a descentralização do policiamento. A estrutura organizacional dividida em Distritos Policiais e Delegacias de Polícia constitui-se um canteiro fértil para a implantação do policiamento comunitário.

Nas cidades pequenas, no interior do Estado, isto é facilmente notado, pois as Delegacias de Polícia trabalham nos municípios menores estreitamente ligadas à comunidade local. Nas grandes cidades a dificuldade emerge pelo fato da estrutura praticamente parar em nível de Distrito Policial. Quando a unidade policial passa a ser a única “base” de polícia comunitária em uma grande extensão territorial, abre-se uma distância muito grande entre o policial e o cidadão.

É necessário que seja atribuída responsabilidade de segurança pública por *bairro*, a Delegados de Polícia (por exemplo, plantonistas), ou por *setores* para Investigadores e Escrivães de Polícia.

Tanto na pequena cidade como no grande município, é extremamente necessária a implantação de setores menores de policiamento comunitário, onde um policial possa agir e ser cobrado sobre os acontecimentos dentro daquele território.

No momento em que a interação já estiver formatada, não haverá mais constrangimento nessa cobrança e, também, na fiscalização do policial por parte da comunidade, pois já serão parceiros e isso ocorrerá de forma natural.

A manutenção da mesma equipe é, portanto, fundamental para o sucesso do desenvolvimento do trabalho, pois, além de facilitar a fiscalização, estimulará o policial no seu setor, pois

ele agirá como verdadeiro “dono”, como “autoridade principal” daquele setor.

### Parceria

Palavra chave do sistema. Significa ser sócio. É o casamento de interesses entre polícia e comunidade. Em primeiro lugar, precisamos deixar claro que esta cooperação não virá só pela bondade, pelo coração nobre das pessoas, e sim, também pela necessidade de autoproteção, por questão de sobrevivência, pois, se não houver parceria, maior facilidade achará o banditismo, o desordeiro em agir.

A base da parceria está fundada no princípio da adição, onde houver três forças independentes agindo, prevalecerão aquelas que se unirem em detrimento da terceira isolada. Na tríade, polícia, comunidade e banditismo, é essencial a parceria polícia-comunidade, amparada no civismo, respeito recíproco e apoio.

### Prevenção

Aqui o conceito de prevenção é mais amplo que o tradicional. Não se trata de apenas evitar o delito pela ostensividade e presença do policial e sim de antecipar os acontecimentos. O policial não agirá somente quando eclodir o problema, mas deverá precaver-se ao senti-lo em futuro próximo e alertar a comunidade ou órgãos de apoio, precedendo o problema.

O policial atuará como um estrategista social, a quem não é permitida a surpresa, portanto, a presença de desocupados, de pessoas sem teto, de crianças abandonadas representam um perigo iminente e esta antevisão o levará a procurar os órgãos governamentais e não governamentais para providências de sua alçada, orientando a liderança da comunidade para reforçar o apoio na solução daqueles focos de dificuldades.

### Problemas (resolução)

O retorno (*feed-back*) do policiamento está na resolução dos problemas. Haverá maior ou menor credibilidade no sistema à medida que os moradores sentirem que suas solicitações estão sendo atendidas e suas dificuldades extinguidas.

A produtividade de policial comunitário deixa de ter só a preocupação tradicional com o número de detidos, inquéritos policiais relatados, etc, e passa a se nortear também pela qualidade dos problemas resolvidos, pela satisfação dos moradores, conseguindo, destarte, melhorar a qualidade de vida daquela comunidade.

## PRINCÍPIOS DE POLÍCIA COMUNITÁRIA

Para uma bem sucedida implantação do sistema de policiamento comunitário, é imprescindível que todos na Instituição, mediante a realização de cursos de aperfeiçoamento ou de instruções especiais, conheçam os seus princípios, com o escopo de constantemente colocá-los em prática, com absoluta honestidade de propósitos.

Entretanto, as experiências a respeito do assunto, em termos históricos, ainda são poucas, inclusive havendo diminuta literatura a respeito. Um dos estudos mais completos sobre o assunto, está exposto no livro “Policiamento Comunitário - Como Começar”, de autoria dos já mencionados Robert Trojanowicz e Bonnie Bucqueroux, professores da Michigan State University, que apresentam dez princípios do policiamento comunitário, que a seguir serão expostos em apertada síntese:

- 1) FILOSOFIA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – O policiamento comunitário é ao mesmo tempo uma filosofia e uma estratégia organizacional, que permite à polícia e às pessoas trabalharem estreitamente juntas em novas maneiras para resolver os problemas de criminalidade, medo da criminalidade, desordens físicas e sociais e da decadência da vizinhança. A filosofia reside na crença de que as pessoas merecem influir no processo policial, em troca de sua participação e de seu apoio. Sustenta-se também na crença, de que as soluções para os problemas atuais da comunidade exigem a liberação das pessoas e da polícia para poderem explorar novas maneiras criativas de lidar com as preocupações do bairro, para além de uma visão estreita dos incidentes criminais individuais;
- 2) COMPROMETIMENTO COM A CONCESSÃO DE PODER À COMUNIDADE – A estratégia organizacional do policiamento comunitário exige que todos no departamento policial, incluindo tanto os policiais quanto os funcionários administrativos, procurem maneiras de traduzir a filosofia de participação do poder, que deve ser estendido aos cidadãos, os quais adquirem a condição de plenos parceiros da polícia;
- 3) POLICIAMENTO DESCENTRALIZADO E PERSONALIZADO - Para implantar o verdadeiro policiamento comunitário, os departamentos policiais devem também criar e desenvolver um novo tipo de policial operacional, que atue como um elo de ligação entre a polícia e as pessoas da comunidade, deixando para trás o tradicional isolamento dos “carros de polícia”;
- 4) RESOLUÇÃO PREVENTIVA DOS PROBLEMAS, A CURTO E LONGO PRAZO - O amplo papel do policial comunitário exige um

contato contínuo e sustentado com as pessoas da comunidade respeitadoras da lei, de modo que possam, em conjunto, explorar novas soluções criativas para as preocupações locais, com os cidadãos servindo como auxiliares e voluntários. Além das atividades habituais, o policial comunitário deve buscar iniciativas que visem a melhoria da comunidade, se possível com a parceria de outras instituições públicas e privadas;

**5) ÉTICA, LEGALIDADE, RESPONSABILIDADE E CONFIANÇA**

- O policiamento comunitário pressupõe um novo contrato entre a polícia e os cidadãos que ela atende. Este contrato oferece uma esperança de superar a apatia generalizada e, ao mesmo tempo, de restringir qualquer impulso de vigilantismo. Este novo relacionamento, baseado na confiança e no respeito mútuos, sugere também que a polícia pode servir como catalisador, desafiando as pessoas a aceitarem sua participação na responsabilidade pela qualidade geral de vida em comunidade. O policiamento comunitário significa que os cidadãos serão estimulados a cuidar mais por si mesmos de suas preocupações menores, e em troca isto liberará a polícia para trabalhar com as pessoas, no desenvolvimento imediato ou a longo prazo de soluções para os problemas da comunidade, através de métodos que incentivam a responsabilidade e o respeito mútuos;

**6) EXTENSÃO DO MANDATO POLICIAL** - O policiamento comunitário acrescenta o elemento preventivo vital ao papel repressivo tradicional da polícia, resultando em um serviço policial de plena amplitude. Como a única instituição de controle social aberta 24 horas por dia, sete dias por semana, a polícia precisa manter a capacidade de responder imediatamente às crises e aos incidentes criminais. Mas o policiamento comunitário amplia o papel da polícia, de modo que ela possa produzir um maior impacto na realização de transformações que venham ao encontro das promessas de tornar as comunidades mais seguras e mais atraentes como lugares para viver;

**7) AJUDA PARA PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECÍFICAS** - O policiamento comunitário enfatiza a exploração de novos caminhos, para proteger e valorizar a vida das pessoas mais vulneráveis: jovens, velhos, minorias, pobres, deficientes, etc. Ele amplia os esforços prévios, tais como a prevenção do crime e as relações polícia-comunidade;

**8) CRIATIVIDADE E APOIO BÁSICOS** - O policiamento comunitário promove o uso da tecnologia, mas também repousa na crença de que nada supera o que pode ser alcançado por seres humanos dedicados, conversando e trabalhando juntos. Da mesma forma, inocula a confiança das pessoas em suas próprias potencialidades;

9) MUDANÇA INTERNA - O policiamento deve ser uma abordagem plenamente integrada, envolvendo todo o departamento, servindo os policiais comunitários de generalistas que fazem a ponte entre a polícia e a população atendida. A abordagem do policiamento comunitário exerce internamente um papel crucial, fornecendo informações e esclarecimentos sobre os problemas da comunidade e recrutando apoio da mesma para os objetivos gerais do departamento. Uma vez aceito o policiamento comunitário como estratégia de longo prazo, todos os policiais devem praticá-lo. Isto pode levar de 10 a 15 anos;

10) CONSTRUÇÃO DO FUTURO - O policiamento comunitário oferece à comunidade um serviço policial descentralizado e personalizado. O policiamento comunitário reconhece que a polícia não pode impor ordem na comunidade de fora para dentro, mas que as pessoas devem ser encorajadas a pensar na polícia como um recurso a ser utilizado para ajudá-las a resolver os problemas atuais da comunidade. É uma tática contínua e flexível;

No mesmo passo, Robert Trojanowicz e Bonnie Bucqueroux para reforçarem o entendimento do que é policiamento comunitário, também analisaram *o que não é policiamento comunitário*:

- 1) O policiamento comunitário não é uma tática, nem uma técnica, nem um programa. O policiamento comunitário não é um esforço limitado para ser tentado e depois abandonado, e sim um novo modo de oferecer o serviço policial à comunidade;
- 2) O policiamento comunitário não é relações públicas. A melhoria das relações com a comunidade é um agradável subproduto desta nova forma de oferecer serviço descentralizado e personalizado à comunidade e não seu objetivo principal, como seria o caso de um esforço de relações públicas;
- 3) O policiamento comunitário não é anti-tecnologia. Ele se beneficia de todos os avanços tecnológicos e de todos os recursos materiais disponíveis;
- 4) O policiamento comunitário não é condescendente com o crime. Os policiais comunitários respondem às chamadas e fazem prisões como quaisquer outros policiais, mas, além disto, envolvem a comunidade em iniciativas preventivas de curto e longo prazo, destinadas a reduzir problemas no futuro. A detenção do suspeito é o meio e não a finalidade que vai determinar o sucesso ou o fracasso de determinada ação policial;
- 5) O policiamento comunitário não é “espalhafatoso”. As ações de equipes especiais, como a “SWAT” norte-americana ou o “GARRA”

brasileiro, enchem as manchetes, mas o policiamento comunitário é importante por atacar problemas crônicos que exigem solução a longo prazo;

6) O policiamento comunitário não é paternalista. O policiamento comunitário desloca o papel de polícia especialista para o papel de polícia parceira;

7) O policiamento comunitário não é uma entidade isolada dentro da instituição policial. Embora os policiais comunitários sejam a parte mais visível desse tipo de ação policial, eles são apenas parte de uma estratégia geral, além da importância de que os policiais comunitários sejam uma fonte à qual os demais policiais do departamento possam recorrer para informações;

8) O policiamento comunitário não é “perfumaria”. Ele lida com problemas reais: drogas, crimes graves, medo do crime;

9) O policiamento comunitário não é um enfoque de cima para baixo. Ele transfere mais autoridade e responsabilidade para o nível operacional, ao exigir que todos no departamento encontrem meios para expressar a filosofia em seus trabalhos;

10) O policiamento comunitário não é um nome a mais para um serviço de cunho social. Ajudar as pessoas a resolverem seus problemas, sempre tem sido uma das tarefas do policial. O policiamento comunitário preserva tais procedimentos, mas mantém sua essência, que é “ser polícia”;

11) O policiamento comunitário não é elitista. Ele deve ser uma parte integrante da comunidade, agindo ativamente, com o cidadão comum desempenhando um papel equivalente;

12) O policiamento comunitário não é concebido para favorecer os ricos e poderosos. Ele estende a outras classes sociais o tratamento geralmente destinado aos mais favorecidos;

13) O policiamento comunitário não é totalmente seguro. Ao inovar, o policiamento comunitário implicitamente está submetido à possibilidade de incorrer em fracassos e cometer erros embaraçosos.

14) O policiamento comunitário não é uma fórmula mágica e rápida ou uma panacéia. Embora a resolução dos problemas possa aportar sucessos imediatos, o policiamento comunitário investe também em estratégias de longo prazo, visando ao equacionamento de problemas e o aumento da qualidade geral de vida ao longo do tempo. Isto se deve em razão da ênfase dada pelo policiamento comunitário à intervenção junto aos jovens;

15) O policiamento comunitário não é apenas um nome a mais para outras iniciativas da polícia, tais como prevenção do crime, relações da polícia com a comunidade ou o policiamento através da resolução de problemas. Ele possui significados precisos e amplos.

## O ENVOLVIMENTO DOS “SEIS GRANDES”

Para obter êxito no processo de implantação e consolidação do policiamento comunitário, necessário se torna a identificação e o envolvimento de seis grupos distintos, que podem ser denominados de “Os Seis Grandes”, quais sejam:

- 1) A POLÍCIA – incluindo todo o pessoal, desde o Delegado de Polícia responsável pela Unidade, até os policiais operacionais e funcionários administrativos;
- 2) A COMUNIDADE – incluindo todos os segmentos, desde os líderes comunitários formais e informais, tais como os presidentes de associações cívicas, sacerdotes e educadores, até organizadores de atividades comunitárias e cidadãos comuns;
- 3) AS AUTORIDADES CIVIS ELEITAS – incluindo o Prefeito, os Vereadores e outros funcionários Federais, Estaduais e Municipais, cujo apoio possa afetar o futuro do policiamento comunitário;
- 4) A COMUNIDADE DE NEGÓCIOS – incluindo todos os estabelecimentos comerciais e industriais, desde as grandes empresas até a pequena loja da esquina;
- 5) AS OUTRAS INSTITUIÇÕES – incluindo instituições públicas (serviços públicos, serviços de saúde, etc.) e instituições sem fins lucrativos, desde clubes de serviço até grupos de obras de caridade e grupos de voluntários;
- 6) A IMPRENSA - tanto eletrônica como escrita.

## MUDANÇAS PROPORCIONADAS PELO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

A implantação do policiamento comunitário proporciona várias e necessárias mudanças comportamentais.

E realmente é hora de mudar. A polícia é um serviço público essencial, que não visa lucro, e se posiciona aos olhos dos cidadãos, pelas necessidades que preenche ou pelos benefícios que oferece. As pessoas de modo geral, não possuem grande interesse em conhecer o passado, a estrutura e a estratégia adotada pela força policial.

As pessoas desejam o que a polícia possa lhes trazer, especialmente que possa ser acessada rapidamente e que responda ao apelo do solicitante com um serviço público de qualidade.

Para oferecer um serviço de qualidade, a polícia deve assimilar as mudanças e proceder de acordo com as novas diretrizes estabelecidas pela Polícia Comunitária.

As principais mudanças que podem ser creditadas ao policiamento comunitário são as seguintes:

- 1) Reciclagem de todos os cursos e currículos existentes, bem como de todo o efetivo da Instituição;
- 2) Adoção de procedimentos puramente preventivos, de curto e de longo prazo, em relação aos crimes e contravenções, sendo a reação imediata apenas um recurso de proteção à vida e à integridade da pessoa e do patrimônio;
- 3) Possibilitar que o policial civil seja um agente de mudanças em sua área de atuação, agindo em perfeita simbiose com a comunidade;
- 4) Fazer com que o policial civil combata as causas da criminalidade e não só apenas o crime;
- 5) Proporcionar ao policial civil uma formação generalista, para torná-lo apto para enfrentar crises e resolver os problemas, coordenando a ação de outros órgãos ou de outras comunidades de interesse;
- 6) A troca do conceito de trabalho em turno ou em expediente, pelo conceito de área de trabalho. O Distrito Policial ou a Delegacia de Polícia se torna de vital importância na implantação do policiamento comunitário e na necessária descentralização;
- 7) Define uma nova atividade de policiamento, que deve ser baseada em deslocamentos lentos, sempre buscando detalhes e informações;
- 8) Aproximação entre a autoridade policial (Delegado de Polícia) e a comunidade.

## **PRINCIPAIS FUNÇÕES DO POLICIAL COMUNITÁRIO**

As principais funções do policial comunitário podem ser assim resumidas:

- 1) Apresentação à comunidade, encontro direto e diário com os cidadãos e completa integração com quem vive em sua área de atuação;
- 2) Constante realização do policiamento preventivo-especializado;
- 3) Constante busca pelas informações;
- 4) Contatos reiterados com a comunidade local;
- 5) Participar de reuniões comunitárias;
- 6) Coordenar e intermediar serviços e ações de outras instituições;
- 7) Administrar crises e problemas locais, fazendo o necessário encaminhamento, caso não consiga solucioná-los;
- 8) Exercer plenamente as atividades policiais, orientando, prevenindo e buscando soluções, sem olvidar da realização das prisões, quando necessário.

## **SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Além do exemplo diário e a prática “do fazer junto”, que deve ser a meta de todos os escalões hierárquicos, os procedimentos de supervisão e avaliação do policial comunitário devem ser orientados no seguinte sentido:

- 1) Ênfase no processo de reconhecimento e de reforço aos acertos do trabalho policial, procurando formas de incentivo à manutenção e até ao aumento das circunstâncias que motivam os policiais;
- 2) Ação corretiva, firme e imediata, nos casos que maculem os princípios éticos, disciplinares, legais e de responsabilidade;
- 3) Profundo respeito à dignidade do subordinado hierárquico, como pessoa e como profissional;
- 4) Atenção constante para os índices de criminalidade, tornando-os cada vez mais específicos, ágeis e localizados geograficamente, de maneira a orientar o trabalho policial e possibilitar a cobrança de desempenho, fornecendo assim, respostas rápidas e corretas às comunidades;
- 5) Estar atento às pesquisas de opinião, como forma de conhecer a sensação de segurança dos cidadãos nas diversas comunidades, bem como de analisar o desempenho de seus colaboradores.

## **IMPORTÂNCIA DOS FATORES EXTERNOS**

Como é de fácil compreensão, o policiamento comunitário não possui a capacidade de, por si só, responder pela prevenção ampla dos crimes na sociedade. Cristalino é o entendimento de que a prevenção da criminalidade deve processar-se necessariamente em três níveis distintos, quais sejam:

- 1) Nas ações de governo, compreendendo investimentos nas áreas da educação, saúde, na geração de empregos, na melhor distribuição de renda e outras de cunho social;
- 2) Nas Leis fortes e eficazes, que estabeleçam penas severas para os crimes violentos e tornem os processos judiciais ágeis e descentralizados, devendo tal medida estar aliada a um aparato policial bem equipado e motivado, que não só aja de forma ostensiva, mas que também seja célere e eficaz nos processos investigativos e, consequentemente, na elucidação da autoria dos delitos;
- 3) No sistema carcerário, que é responsável pelo terceiro nível de prevenção. Sua missão é manter recluso em segurança o condenado pela Justiça, mas, sobretudo, trabalhar pela sua plena recuperação,

preparando-o para reintegrar-se à sociedade de forma produtiva e participativa.

## CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA

Um importante aspecto a ser considerado quando é analisada a Polícia Comunitária e, em especial, o relacionamento da polícia com a comunidade a que serve, é a instituição dos Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEGs), que já tiveram a sua origem comentada nessa dissertação.

Os “CONSEGs”, como imprescindível e importante ferramenta da Polícia Comunitária, podem ser traduzidos na existência de grupos de pessoas do mesmo bairro (nas grandes cidades) ou municípios (cidades médias e pequenas), que se reúnem para discutir e analisar, planejar e acompanhar a solução de seus problemas comunitários de segurança, desenvolver campanhas educativas e estreitar laços de entendimento e cooperação entre várias lideranças locais.

Criados pelo Decreto Nº 26.455, de 10 de maio de 1985 e regulamentados, mais recentemente, pela Resolução SSP-47, de 18 de março de 1999, os Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEGs) constituem-se na reunião de um certo número de cidadãos, integrantes de um bairro ou cidade, que se reúnem com representantes da polícia, com o objetivo de discutir e analisar os problemas de segurança, propor soluções e acompanhar sua aplicação.

A regulamentação dos Conselhos Comunitários de Segurança, estabelece que a sua coordenação deve ser feita pelos Delegados de Polícia do Distrito Policial ou Delegacia de Polícia e, ainda, pelos Comandantes das Companhias de Polícia Militar da respectiva área geográfica.

Os demais membros que compõem os CONSEGs são pessoas ligadas à administração municipal, rede de ensino, entidades de classe, clubes de serviço e outras associações.

Os principais objetivos dos Conselhos Comunitários de Segurança são:

- 1) Estabelecer prioridades para a polícia segundo as necessidades apontadas pela comunidade;
- 2) Acompanhar a ação da polícia em favor da coletividade;
- 3) articular a comunidade visando a solução dos problemas ambientais e sociais, que tragam implicações policiais;

4) Desenvolver o espírito cívico e comunitário, promovendo medidas educativas para prevenir a ocorrência de infrações, desordens e acidentes evitáveis.

O funcionamento efetivo e dinâmico dos CONSEGs possibilita às diversas unidades policiais civis, a obtenção de maior integração com a comunidade, devendo tal relacionamento representar uma via com dois sentidos de direção. Assim, é essencial que, nas reuniões, as autoridades policiais transmitam aos presentes os problemas enfrentados pela Polícia Civil naquela cidade ou bairro, bem como esclareçam as razões de algum procedimento a ser adotado ou que já tenha sido necessário adotar no âmbito da polícia judiciária ou preventiva-especializada, e que, por sua natureza, indique o interesse ou a necessidade de ser discutido.

A participação efetiva nos Conselhos Comunitários de Segurança, possibilita melhores condições de diagnosticar os problemas (necessidades) de segurança da comunidade e a discussão das possíveis soluções.

E a atuação sinérgica de todos os segmentos envolvidos e realmente empenhados nas soluções das questões de segurança, permite um melhor equacionamento global, favorecendo a todos.

### **Características dos CONSEGs**

Tomando por fundamento as diretrizes do conhecimento científico, podemos afirmar que o modelo adotado pelos “CONSEGs” possui as seguintes características:

- 1) *É comunicável* (mais de 650 Conselhos estruturados por todo o Estado, seguindo regras comuns e doutrina única);
- 2) *É verificável* (outros pesquisadores podem verificar os seus dados e hipóteses, tendo servido de base para ativação de “CONSEGs” em outros Estados brasileiros);
- 3) *É sistemático* (constituído por um sistema ordenado de idéias, logicamente correlacionadas, fornecendo fontes de informação que permitem a implantação de novos Conselhos);
- 4) *É cumulativo* (a legislação amplia-se extraordinariamente, mas mantém intocados os princípios gerais que norteiam os “CONSEGs” desde a sua criação).

### Pontos desfavoráveis dos CONSEGs

Embora representem um significativo avanço no relacionamento da polícia com a comunidade, os Conselhos Comunitários de Segurança também apresentam alguns pontos desfavoráveis, que demandam cautela.

Em recente artigo publicado em uma revista especializada, o Professor José Roberto Guimarães Ferreira assim analisa a questão:

*“Outro problema muito comum, a atrapalhar o bom relacionamento dos CONSEG, é o surgimento de lideranças inadequadas ao trabalho comunitário: pessoas que busquem auferir vantagens pessoais, financeiras ou eleitorais dos CONSEGs prejudicam sensivelmente a pureza dos objetivos que norteiam os Conselhos. (...) Comunidades omissas, especialmente de bairros tradicionais ou de pequenos municípios, com baixos índices de criminalidade, representam, de maneira igual, um desafio para o administrador policial”.*

O mesmo articulista acrescenta ainda outros pontos desfavoráveis:

*“Fazer do CONSEG um palco de reivindicações e queixas, sem oferecer alternativas à solução é outro desvio muito comum, que não deve ser estimulado. (...) Além disso, é frequente que pessoas comparecendo a uma ou duas reuniões do CONSEG, reivindicando algum recurso que, por sua escassez, não possa ser imediatamente fornecido, sintam-se desestimuladas de freqüentar o CONSEG, alegando que seus apelos são inócuos”.*

### Pontos favoráveis dos CONSEGs

São inúmeros os pontos favoráveis que o funcionamento dos Conselhos Comunitários de Segurança oferecem que superam facilmente os pontos desfavoráveis.

Cabe aqui citar alguns deles:

- 1) Possibilita conhecer as prioridades da comunidade, permitindo direcionar a ação policial ao encontro de tais necessidades;
- 2) É importante instrumento de avaliação dos serviços da Polícia Civil;
- 3) Favorece a realização de campanhas educativas;

- 4) Possibilita a interação social com a comunidade;
- 5) Permite equacionar fatores de insegurança junto a outros órgãos (falta de iluminação, sinalização de ruas, etc.);
- 6) Permite à Polícia Civil expor à comunidade os problemas que enfrenta na atuação como polícia judiciária e administrativa, buscando apoio para soluções;
- 7) Melhora a receptividade da comunidade em relação à Polícia Civil.

### **A comunicação de retorno (feed-back)**

Um dos pontos positivos que a implantação e o bom funcionamento dos Conselhos Comunitários de Segurança proporcionam à Polícia Civil, é a obtenção de “feed-back”, ou seja, de comunicação de retorno, possibilitando uma avaliação das ações desenvolvidas na área geográfica de atuação.

“Feed-back” é um processo de ajuda para mudança de comportamento e representa a comunicação a uma pessoa ou a um grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas.

Não é fácil dar, e, muito menos, receber “feed-back”. Na cultura brasileira ele ainda é encarado como crítica e pode resultar em implicações significativas.

Assim, é primordial que os policiais civis presentes em qualquer reunião de polícia comunitária estejam preparados, emocionalmente, para ouvir elogios e sugestões ou críticas e reclamações com absoluto controle.

É importante aprender a ouvir, a receber retorno sem reações, não encarar eventuais críticas com reações emocionais intensas e, principalmente qualquer reclamação como se fosse uma crítica pessoal. Esta comunicação permite que a unidade policial avalie sua atuação e, se necessário, flexibilize ou redirecione seus esforços.

### **AS FORÇAS DA REENGENHARIA**

Três forças - *clientes, concorrência e mudança* -, criaram um novo mundo, segundo Michael Hammer e James Champy, em seu livro “Reengenharia Revolucionando a Empresa”, pois fizeram que as organizações se adaptassem a esses componentes, sob pena de se tornarem obsoletas.

Na polícia também esses vetores tiveram fortes influências, porém, como organização pública, ela demorou muito

para sentir estas mutações e corre risco de sofrer alteração em sua destinação final.

O cliente, no presente caso, o cidadão-cliente já não aceita mais a postura de espectador, quer participar do sistema de segurança, pois já está entendendo que a sobrevivência sua e da família depende de sua maior cooperação e co-participação.

O cidadão-cliente está preocupado com o sistema e vê seus representantes em Brasília, propondo novas fórmulas para a Segurança Pública, ora desejando uma polícia única, ora querendo reduzir a competência da Polícia Civil e alguns chegando ao absurdo de sugerir a extinção pura e simples do próprio Inquérito Policial.

Com esta nova visão do cidadão, a concorrência passou a ser um fantasma.

Alguém poderia fazer a seguinte pergunta: Concorrência com quem? Se a polícia judiciária constitui competência exclusiva da Polícia Civil. Então, essa força não afetaria a aludida Instituição, pois, mal ou bem, a comunidade teria que aceitar esta atual força policial, pois, inicialmente, ela não teria concorrentes.

Ledo engano! O pior concorrente não é aquele que vemos, pois com este podemos competir, podemos provar que somos melhores.

Os concorrentes da Polícia Civil não são as Polícias Militares ou as Guardas Civis Municipais de todo o Brasil, que atualmente ensaiam estender suas atividades no campo da polícia judiciária.

O competidor principal é a polícia que o cidadão-cliente quer e os seus legítimos representantes buscam, enfim, é aquela que toda a comunidade deseja. É a polícia que existe na cabeça do cidadão. É a polícia que o protege diariamente, que ouve seus reclamos, que está facilmente a sua disposição. É a *polícia ideal*.

Esta polícia ideal talvez não exista na prática, mas como a Polícia Civil ainda permanece distante da comunidade, fica aberto um grande espaço para a imaginação popular. Com isso, pode algum legislador federal se aproveitar desta oportunidade e propor alterações constitucionais, que, se aprovadas, com certeza prejudicarão a Instituição.

A terceira força a ser comentada é a da mudança. Como vimos anteriormente, os cidadãos-clientes estão mais exigentes. A concorrência certamente poderá atingir a Polícia Civil. Por este motivo, urge que seja alterado o comportamento da Instituição e a sua atuação junto à comunidade.

A Polícia Civil estava acostumada com um mundo livre de concorrência, e isso traz reais dificuldades para se processar mudanças na sua cultura profissional.

A mudança visa à interação da polícia com a comunidade, permitindo uma co-participação na solução dos problemas relacionados com a segurança pública e a ordem pública, agindo de forma proativa, evitando o acontecimento negativo à sociedade e ganhando o seu respeito.

## O CAMINHO PARA MUDANÇA

A polícia tradicional sempre teve como meta o combate à criminalidade e à violência, visando à preservação da ordem pública. Para esse modelo a atuação deve mirar os criminosos e suspeitos, ou, para clarificar melhor o assunto, o policial deverá estar atento quanto às pessoas que estão por delinqüir e, nesta maratona, muitos cidadãos pacatos são confundidos com os “suspeitos” e têm sua dignidade arranhada.

Em face dessa situação, a filosofia do policiamento comunitário vem apresentar uma concepção diametralmente oposta à anterior, pois apregoa a mudança de visão do serviço, da ação da polícia, que agora passa a ser a de proteção à comunidade, com sua cooperação, contra o criminoso conhecido.

A convivência comunitária evitárá os enganos na identificação dos infratores. A estratégia passa a ser de proteção primeiro e repressão depois. Proteção à comunidade e repressão aos criminosos.

O caminho para mudança é a reengenharia.

Em rápida definição poderíamos dizer que tem o sentido de “começar de novo”, alterar por completo um processo de executar determinado trabalho. Significa, também, abandonar os velhos sistemas e iniciar uma nova cultura.

A definição formal de reengenharia é:

*“O repensar fundamental e a restruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como, custos, qualidade, atendimento e velocidade”.*

A definição supra, de autoria dos Professores Michael Hammer e James Champy, apresenta quatro palavras chaves, extraídas do conceito básico, que poderão deixar bem claro o porquê da reengenharia do policiamento.

São elas:

## Palavra Chave - FUDAMENTAL

Para praticar a reengenharia precisamos formular questões básicas, fundamentais na atividade policial: Porque fazemos o trabalho desta forma?

Seria esta a melhor maneira de executá-lo, sob o enfoque do binômio eficiência e eficácia? A comunidade, as autoridades de uma maneira geral estariam contentes com os resultados que o modelo atual apresenta ou o vêem como ineficaz, ineficiente e clamam por mudança urgente?

As respostas a esses questionamentos são óbvias e a filosofia do paradigma comunitário é no momento a alternativa mais viável.

Como foi comentado linhas atrás, a mudança será de visão, uma vez que a atividade policial será desenvolvida do modo como a comunidade quer, deseja, e não como nós achamos que seria bom. A filosofia deixa de ser “o investigar e caçar o criminoso” para ser “o investigar e proteger a comunidade”.

De fato a mudança é de fundamento e fundamental.

*“A reengenharia primeiro define o que uma empresa precisa fazer, depois como fazê-lo. Ela não trata nada como verdade consagrada. Ela ignora o que existe e se concentra no que deveria existir”(Hammer & Champy).*

## Palavra Chave - RADICAL

A segunda palavra chave na aludida definição é radical, derivada da palavra latina *radix*, significando raiz. A redefinição radical significa ir à raiz das coisas: não introduzir mudanças superficiais ou conviver com o que já existe, mas jogar fora o antigo.

Na reengenharia, redefinição radical significa desconsiderar todas as estruturas e os procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho. A reengenharia trata da reinvenção das empresas, não de sua melhoria, de seu aperfeiçoamento ou de sua modificação.

Na atividade policial deve ser esquecido o antigo, o velho modo de ver a comunidade como mero espectador, como simples destinatário dos serviços públicos.

Com a redefinição da filosofia, o cidadão-cliente passa a ser mais um policial, mais uma pessoa para preocupar-se com a paz social.

A radical mudança do planejamento da atividade policial está em ver que a proteção ao cidadão é prioritária, antes de qualquer outra visão, tal como procurar a todo custo os condenados pela Justiça, caçar os marginais em possíveis esconderijos, fazer rondas somente em “quebradas”, com o fito de localizar perigosos delinqüentes e olvidando que outros infratores poderão agir surpreendendo a comunidade indefesa.

#### Palavra Chave - DRÁSTICA

A reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas a saltos quânticos de desempenho.

Melhorias marginais exigem o ajuste fino; melhorias drásticas requerem a destruição do antigo e a sua substituição por algo novo.

Na atividade policial não há mais espaço para pequenas melhorias no relacionamento com a comunidade ou no desempenho de atividades de segurança pública. Urge mudar drasticamente o atendimento ao público.

A comunidade é a única cliente do trabalho da polícia. O cliente tem que estar satisfeito. Cliente satisfeito tem sempre razão. E cliente satisfeito é cliente seguro.

Com relação à política de priorizar o destinatário do serviço policial, é interessante e oportuno relembrar a posição do falecido Comandante Rolim, ex-Presidente da TAM, uma empresa atual, moderna, que está se impondo no mercado pela sua qualidade de trabalho e excelência no atendimento ao cliente.

Ele, durante uma palestra, resumiu sua política nesse setor em duas regras:

*Primeira Regra* - O cliente sempre tem razão.

*Segunda Regra* - Se o cliente alguma vez estiver errado, releia a primeira regra.

#### Palavra chave - PROCESSO

A quarta palavra chave de nossa definição é processo. Ainda que seja a palavra mais importante da definição, também é a que traz mais dificuldades para os gerentes das empresas. Grande parte dos homens de negócios não está orientada para os processos, está, na verdade, voltada para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas, mas não para o processo.

O processo de trabalho em uma empresa é um conjunto de atividades analisadas de uma forma sistêmica.

Contrariando antigos princípios industriais, nos quais cada pessoa ou setor deve fazer uma única parte para fazer melhor, a reengenharia vem reapresentar a descoberta do processo, para melhorar qualidade e economia.

Para não se perder nas departamentalizações, o processo mostra o início, o meio e o fim, ficando fácil identificar onde está o problema, evitando, finalmente, o famoso jogo de empurra-empurra.

Ao ser analisado o processo, novamente a filosofia do policiamento comunitário se torna importante, pois ela é realmente um processo, um conjunto de atividades, que procura de uma maneira sistêmica integrar povo e polícia, em ações preventivas e proativas, objetivando solução dos problemas de ordem pública.

Finalmente, o objeto da reengenharia são os processos, não as organizações, pois estas não reformulam suas unidades físicas, e sim o trabalho que as pessoas nela desempenham.

A reengenharia não é um simples projeto é, acima de tudo, uma filosofia de trabalho.

## A NOVA VISÃO OFERECIDA PELA REENGENHARIA

A “reengenharia da polícia comunitária”, pretende levar, em especial, aos policiais a linha de frente, uma nova visão do policiamento, procurando demonstrar que a razão da existência do organismo policial está centrado na satisfação dos anseios comunitários e na proteção da comunidade.

Entretanto, se o policiamento comunitário implica numa drástica mudança em relação ao passado, seria um erro considerá-lo como uma rejeição total da missão tradicional de policiamento.

O policiamento comunitário aproveita as virtudes básicas do policiamento tradicional ao apoiar fortemente os mandamentos básicos da atividade policial, tais como as respostas rápidas para os casos de emergência, aplicação das leis existentes e a promoção da segurança pública.

O policiamento comunitário defende a idéia de que já é tempo de avançar para além do mero trabalho mais rápido e pesado, para um trabalho feito de maneira mais inteligente, através da resolução mais duradoura dos problemas comunitários.

Em essência, o policiamento comunitário assimila o comprometimento do policiamento tradicional de estar de prontidão

para apagar os incêndios, onde e quando estes aparecerem, mas ele propõe um objetivo adicional, visado com a mesma ênfase, que é o de tentar prevenir os incêndios.

O policiamento comunitário reconhece que a polícia por si só não pode fazer o trabalho, em especial agora, quando a tarefa que lhe é exigida é a de tentar reverter a espiral ascendente de violência e drogas, que ameaça explodir dentro de comunidades que antigamente se consideravam imunes a esse tipo de perigo.

A polícia não só deve tentar obter apoio, mas também a participação de toda comunidade, e isto requer um amplo comprometimento de toda a instituição policial e uma ampla estratégia da cidade, a fim de que ninguém seja ignorado na construção desta nova parceria entre as pessoas e sua polícia.

### **A REENGENHARIA DOS PROCESSOS ATUALMENTE ADOTADOS PELA POLÍCIA CIVIL**

No que tange aos processos atualmente adotados pela Polícia Civil, tanto no exercício da Polícia Judiciária, como no desempenho de atividades administrativas, assim como na sedimentação da filosofia do policiamento comunitário, torna-se justo apontar algumas propostas, que, se acolhidas a curto, médio ou longo prazo, poderão incrementar de maneira muito positiva, o relacionamento entre a polícia e a comunidade, especialmente no atendimento do “cidadão-cliente”, que se constitui na verdadeira razão da atividade policial.

São elas:

- 1) A Polícia Civil deve ser identificada como um fator de contenção da violência e da criminalidade. Através de uma ação coordenada entre a polícia e a sociedade, com a integração dos órgãos governamentais e não-governamentais, será criado um importante fator de redução da violência e da criminalidade. Da mesma forma, deverão ser promovidas campanhas educativas, com o objetivo de estimular na população a prática da denúncia de criminosos, mesmo que anonimamente. Poderá ser utilizado e divulgado para este fim, *o telefone especial 147*. A adoção deste procedimento evita a sensação de impunidade, elemento que por si só, representa um grande incentivador da violência e da criminalidade;
- 2) Deve ser incentivado um maior e mais estreito relacionamento institucional com a imprensa. Este contato precisa ser orientado para firmar uma boa imagem da Polícia Civil na sociedade, propiciando,

assim, a integral implantação da filosofia do policiamento comunitário. Do mesmo modo, a mídia com seu poder de penetração e de formação de opinião, pode colaborar no sentido de não ser levada a efeito, diariamente, a apologia da violência e de uma suposta letargia das autoridades constituídas;

- 3) A comunidade deve ser orientada e informada através de campanhas de esclarecimento, mesmo que sejam levadas a efeito no interior das unidades da Polícia Civil, através da distribuição de panfletos e da afixação de “banners”, sobre os seus direitos e deveres, assim como sobre a meta adotada pela Instituição. Outra importante iniciativa refere-se à sistemática comunicação das vítimas sobre o resultado dos procedimentos inquisitoriais, por meio do envio de correspondência ou de “*e-mail*”. Deste modo, ficará afastada a arraigada idéia de que a polícia “não fez nada”, quando, na verdade, a apuração policial encontra-se nas mãos do Poder Judiciário há muito tempo;
- 4) A constante realização de pesquisas de opinião junto à sociedade, com o objetivo de balizar os planos de ação da Polícia Civil ou verificar o resultado de um determinado serviço, procedimento ou proposta de trabalho. As pesquisas podem ser concretizadas por amostragem e com um custo mínimo, através da utilização de questionário enviado por *mala direta*, *internet* ou por meio de consulta telefônica, sendo o veículo da pesquisa sempre direcionado para a comunidade alvo;
- 5) Investir na instrução dos policiais civis, através do fortalecimento da Academia de Polícia, que poderá otimizar a realização dos cursos de formação, aperfeiçoamento, treinamento, reciclagem e outros de interesse da Instituição. O ensino da filosofia da polícia comunitária é essencial, pois a partir do conhecimento desta nova forma de se fazer polícia, é que se vai ser consumada a reengenharia na Instituição. Neste sentido, caminha a Resolução SSP-47, de 18 de março de 1999, que estabelece em seu artigo 62, a necessidade de ser contemplado o ensino do policiamento comunitário;
- 6) Promover e incentivar por meio de ações efetivas, a participação das autoridades policiais e dos policiais civis operacionais nos Conselhos Comunitários de Segurança, bem como buscar meios para que cada vez mais segmentos representativos da sociedade, participemativamente destes grupos;

7) Utilizar as unidades administrativas (DETRAN, CIRETRANS e Seções de Trânsito), para colocar em funcionamento uma constante campanha visando a segurança no trânsito, que, sem dúvida, se constitui em uma grande preocupação da comunidade, que retribuirá a atenção dispensada a este tema tão emblemático, com a formação de um bom conceito acerca da Policia Civil;

8) Adotar em todas as unidades policiais, a “política de portas abertas”, pois o constante acesso de membros da comunidade nos Distritos Policiais e nas Delegacias de Polícia, propicia o conhecimento da meta, dos objetivos, do trabalho, do resultado de ações policiais e, principalmente, da abnegação e extrema dedicação que norteiam o exercício profissional da grande maioria dos policiais civis. Somente uma polícia transparente deixa de ser temida para se tornar respeitada.

Estas propostas logicamente não esgotam este palpitante assunto, mas devem ser acrescidas de outras idéias que possuam a intenção de reduzir a violência e a criminalidade, propósito que, com absoluta certeza, passa pela adoção de uma polícia de orientação eminentemente comunitária.

## CONCLUSÃO

O momento atual está a exigir transformações radicais.

A alteração comportamental na ação da Polícia Judiciária, proporcionando e estimulando a co-participação da comunidade na resolução de óbices de ordem pública, passa por uma filosofia de Polícia Comunitária.

Nesta dissertação foi defendido que ocorrerão, em breve, drásticas mudanças com sua definitiva implantação na cultura da Polícia Civil e no processo de realização das atividades das polícias judiciária e administrativa.

Esta metamorfose, sem dúvida, configura uma reengenharia. A reengenharia da atividade policial tradicional, porquanto modifica a postura de “caça ao delinqüente” para a de “proteção da comunidade”. A mudança radical acontece com a participação do principal interessado: a comunidade.

Há uma perfeita integração das partes envolvidas.

As dificuldades para se implantar o modelo de polícia comunitária, passa necessariamente pelo desconhecimento de seu conceito, pelo não engajamento dos policiais envolvidos, pela não

co-participação positiva dos componentes comunitários envolvidos e, ainda, pela falta de um planejamento estratégico.

O policiamento comunitário clama por mais atenção, principalmente dos policiais civis de linha de frente, que devem nutrir fé nas pessoas, convidando-as a tomar parte no processo viabilizador de alternativas que transformam as suas comunidades em locais agradáveis para viver e labutar.

Precisamos proceder esta reengenharia. Assim, a polícia há de ser o ponto de equilíbrio dentro da sociedade, a luz com dupla finalidade, que serve de lembrança para os cidadãos que seus desvios serão percebidos, como também serve para atemorizar o infrator, recordando-lhe a existência de uma Instituição atenta para irregularidades. E é o policial de linha de frente que deve ser identificado como o ponto de luz.

Finalmente restou evidenciado ser prioritário manter um canal de comunicação com a comunidade, com o cidadão-cliente, para absorver as suas preocupações, atender os seus anseios e buscar a sua satisfação com a qualidade do serviço público oferecido.

Acima de tudo, cliente atendido é cliente satisfeito. Cliente satisfeito, para a Polícia Civil, é cliente seguro.

E a segurança é, sempre foi e será a meta primeira dessa tradicional e grandiosa Instituição.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) BRASIL - Constituição da República Federativa, 1988.
- 2) TROJANOWICZ, Robert e BUCQUEROUX, Bonnie. Policiamento comunitário - Como começar. Traduzido por Mina Seinfeld de Carakushansky. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1999.
- 3) HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes. 27<sup>a</sup> edição, Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- 4) COBRA, Marcos, RANGEL, Alexandre. Serviços ao Cliente – Uma Estratégia Competitiva, 2<sup>a</sup> edição São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993.
- 5) KÖCHE, José Carlos. Fundamentos da Metodologia Científica. 12<sup>a</sup> edição, Porto Alegre: Vozes, 1998.
- 6) FERREIRA, José Roberto Guimarães. Polícia Comunitária. Revista “A Força Policial”, São Paulo, v. 7, p. 51 - 60, jul. - set. 1995.
- 7) LEVINSON, Jay Conrad. Marketing de guerrilha. São Paulo : Best Seller, 1989.
- 8) LOPES, Paulo Marino, MESALIRA, Sidney. Polícia Comunitária. In: Doutrina de Polícia Ostensiva II, 1996. São Paulo: APMBB, p. 35 - 40.
- 9) CARDOSO, Fernando Henrique & IANNI, Otávio. Homem e Sociedade. 9<sup>o</sup> edição, São Paulo: Nacional, 1975.
- 10) PENTEADO, José Roberto Witaker. Relações Públicas e as Empresas Modernas, 5<sup>o</sup> edição São Paulo: Pioneira, 1993.
- 11) POLICIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Plano Diretor - Diretriz nº 4, p. 71 - 77, 1996.
- 12) SÃO PAULO. Constituição Estadual, 1989.
- 13) SÃO PAULO. Decreto n. 23455, de 10 de maio de 1985. Dispõe sobre criação de Conselhos Comunitários de Segurança e dá

outras providências. Diário Oficial [do Estado de São Paulo]. São Paulo, maio de 1985, Seção I.

14) SÃO PAULO. Resolução SSP 47, de 18 de março de 1999. Regulamenta o Decreto n. 23.455, de 10 de maio de 1985. Diário Oficial [do Estado de São Paulo]. São Paulo, março de 1999, Seção I.

15) TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional, 2º edição. São Paulo: Summus, 1986.

16) BOSSÓES, Olavo G. & CARMO, Oscar T. P. Modelo de Polícias Comparadas no Mundo. São Paulo: Monografia. PMESP/CAES/CSP. 1885.