

## **Análise dos aspectos da gestão participativa no 26º Distrito Integrado de Polícia (DIP), na Zona Norte de Manaus, na perspectiva dos participantes do Conselho Interativo Comunitário de Segurança Pública (CONSEG)**

*Analysis of the aspects of participatory management in the 26th integrated police district (DIP), in the north zone of Manaus, from the perspective of the participants of the community interactive council for public security (CONSEG)*

**Jônatas Torres da Silva** – Universidade do Estado do Amazonas

**RESUMO:** Este trabalho trata de como a comunidade de Santa Etelvina tem percebido e se envolvido nesse novo conceito de fazer polícia, no âmbito da gestão participativa, mais especificamente na área do 26º DIP, onde a percepção da comunidade através do CONSEG tem se notado aproximação da polícia pela realização e organização de eventos, reuniões, mutirões, palestras, participação de cunho social, assim colaborando com informações de questão de segurança pública, e participando das prioridades e tomadas de decisões na segurança pública na comunidade. Com base em pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e estudo de campo, mais de questionários, foi possível compreender o objetivo de estudo em pauta e identificar a problemática. Assim o trabalho pode verificar que com o processo de abertura democrática nos serviços públicos a comunidade passa a fazer e se envolver mais nas questões de segurança pública.

**Palavra-chave:** comunidade, gestão participativa, segurança pública, serviços públicos.

**ABSTRACT:** This work addresses how the community of Santa Etelvina has realized the new concept of making the police, but in the context of participatory management, more specifically in the 26th DIP area where community perception through CONSEG has noticed police approaching the organization events, meetings, task forces, conferences, participation of social, thus contributing with information public safety issue, and participating priorities and making decisions on public safety in the community. Based on a literature review, documentaries, interviews and field study, more questionnaires, it was possible to understand the purpose of the study in question and identify the problem. So, the work can verify that with the democratic opening in public services the community is doing and become more involved in public safety.

**Keywords:** community, participatory management, public safety, utilities.

### **1. INTRODUÇÃO**

A Participação social na segurança pública tem o seu processo de abertura a partir da democratização no Brasil com o fim da ditadura militar. Isso acarretou às polícias uma imagem repressiva que ao longo do tempo vem se alastrando, no entanto como esse processo de abertura se vem buscando restaurar a imagem das polícias e ao mesmo de tempo restaurar a credibilidade e, conseqüentemente, passar maior sensação de segurança à população.

O desenvolvimento do trabalho teve como análise os aspectos da gestão participativa no 26º DIP, na Zona Norte de Manaus, na perspectiva dos participantes do CONSEG que é uma das formas que a comunidade tem em ressaltar a gestão participativa das polícias que compõem os órgãos de segurança pública no Estado do Amazonas. A partir dele o cidadão pode participar ativamente dos problemas do seu bairro e recomendar, dando sugestões, para prioridades de segurança pública e de responsabilidade social. Então como se constata a percepção dos participantes do CONSEG do 26º DIP no que se refere aos aspectos do atual ambiente de gestão participativa.

A gestão participativa da segurança pública do 26º DIP é efetiva, consubstanciando-se em um esforço da comunidade por meio do CONSEG, e um ambiente de participação social no que se refere às demandas de segurança pública. Tornando-se um meio de aproximação da comunidade e a polícia, e vice-versa.

Há falhas e problemas na promoção da participação social e de sua gestão que influenciam no compro-

metido e no envolvimento da comunidade na resolução de seus problemas, de forma que o desempenho dos órgãos policiais é afetado negativamente. Contudo com a implantação dos CONSEG, com os trabalhos de programas sociais e da participação da polícia, vem mudando gradativamente essa imagem, como também, possibilitando uma maior abertura de participação da comunidade local nas tomadas de decisão nos assuntos atinentes a segurança pública.

Ao analisar a percepção dos participantes do CONSEG acerca dos aspectos da gestão participativa no 26º DIP, na Zona Norte de Manaus, busca-se a identificação da capacitação dos participantes membros do CONSEG em relação à existência de aspectos da gestão participativa no 26º DIP, na Zona Norte de Manaus nesse novo conceito de Polícia Comunitária; a assimilação do grau de interesse dos participantes do CONSEG nos temas que envolvem os problemas locais da comunidade, nesse novo contexto de gestão participativa; e conhecer os atuais desafios dos CONSEG, nessa nova realidade de gestão participativa junto à comunidade e as polícias, analisando o papel de cada uma em relação à segurança pública da comunidade local.

Cada Governo tem suas características na questão de segurança pública voltada à sociedade, à comunidade, ao bairro e ao usuário. No Amazonas, não é diferente, atualmente o programa desenvolvido pelo Governo do Amazonas é Programa Ronda do Bairro, com a filosofia de aproximação da Polícia com a comunidade. Porém cada comunidade possui particularidades singulares diferentes das outras localidades, referente ao atendimento, à localização, à população, ao terreno, ao nível econômico, ao nível de conhecimento entre outros.

Nesse sentido é preciso se adequar as necessidades básicas da comunidade e dos indivíduos que nela se encontram, visto que acontecem diferentes tipos de ocorrências policiais, sendo que uns com maiores frequências, determinados horários, maiores nível de criminalidade e problemas sociais que requerem uns determinados tipos e ações específicas de policiamento, na medida em que aumenta a responsabilidade da Polícia Militar do Amazonas (PMAM).

Por isso que é interessante examinar a forma de policiamento de uma determinada comunidade e a participação do CONSEG, analisando se o Programa de Governo está efetivamente resolvendo os problemas da população local, se atuação dos policiais está atendendo as expectativas dela, de forma que garanta os direitos individuais e coletivos da comunidade e dos indivíduos que nela se inserem.

Essa pesquisa pretende verificar se esse tipo de serviço prestado pelo PMAM atende às expectativas da comunidade e do usuário, tanto na questão social como na questão voltada para os direitos humanos, ou seja, satisfaz as necessidades básicas da população, e se o serviço está sendo empregado com qualidade, resolvendo ou diminuindo os problemas de demanda de segurança pública e de cunho social, de tal forma que sejam aplicados meios adequados à comunidade e os transformados em benefícios a ela e aos cidadãos, atendendo os requisitos da sociedade e dos anseios de responsabilidade social.

Também será analisado o papel da CONSEG, se seu emprego é efetivamente utilizado como porta voz da comunidade, se há reuniões, com qual frequência, se os líderes comunitários conhecem o novo conceito de se fazer polícia, e se já passaram ou passou por algum treinamento do conceito de filosofia de Policiamento Comunitário. Concomitantemente será visto a gestão participativa e a prestação de contas pelos responsáveis do comando da comunidade local diante ao CONSEG, que tem função de avaliar a execução da atividade policial.

Esse trabalho será voltado para ações da PMAM na medida em que suas ações de policiamento influenciam positivas ou negativamente, na imagem da instituição diante a comunidade da Zona Norte de responsabilidade da 26º CICOM, vislumbrando o desempenho do CONSEG, de acordo com o Programa Ronda do Bairro e obras relacionadas com a temática sugerida, na medida em que, os assuntos explorados tragam

maiores esclarecimentos para sociedade, comunidade e cidadãos, e possa ajudar futuros trabalhos acadêmicos da Academia Policia Militar (APM) e outros, que esta obra seja relacionada.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA

As mudanças ocorridas nas evoluções das indústrias e, conseqüentemente, no contexto organizacional e social incidiram com aparecimento dos Modelos de Gestão. A palavra “Modelo” vem do latim “Modulus” que denota uma forma, ou modelo. A gestão é referente a funções estabelecidas por Fayol: planejar, controlar, organizar, coordenar e comandar no ambiente organizacional (CHIAVENATO,1996).

De posse disso, o Modelo de Gestão é um meio utilizado para análise e experiências antes realizadas para se chegar a métodos de como administrar, inserido-os no âmbito organizacional para sua necessidade e ajustando-os a sua cultura e processos (MAXIMIANO, 1995)

No campo da teoria da administração geral, a gestão participativa é um conjunto de princípios e processos que insere a participação efetiva e expressiva dos trabalhadores na tomada de decisão. Esse envolvimento traz consigo a responsabilidade de definições de metas e objetivos nas tomadas de decisão, na resolução de problemas, no conhecimento de informações e na atividade de execução. Podendo assumir níveis de poder e responsabilidade no ambiente organizacional, sempre norteado para execução das finalidades da organização (CHIAVENATO,1999).

Diante disso, a Administração Participativa (Gestão Participativa) é uma nova representação de gestão atual e contemporâneo direcionada nas pessoas que estão inseridas na organização. A Administração Participativa é como um sistema harmonioso, condições organizacionais e comportamentos gerenciais, onde incita e estimula a participação de todos membros no processo da administrar, e, a partir disso, o comprometimento com os resultados (MARANALDO, 1989).

A gestão participativa começou a ter destaque a partir das mudanças organizacionais, que passaram a focar os esforços no ser humano. O movimento das relações humanas se difundiu pelos estudos realizados entre 1924 e 1933 por Elton Mayo no Western Electric’s Hawthorne nos Estados Unidos. Até então a importância era direcionada para modelo de produção, a partir de, dessa experiência, estudos e investigação, verificou-se o valor do fator humano no âmbito organizacional.

A necessidade de se explicar a conduta dos indivíduos nas organizações, pela importância dos sentimentos e dos fatores afetivos e psicológicos, passou muita lentamente para ser inserido e alterado no processo de gestão empresarial e outros serviços. A partir do final da década de 60 e meados de 70, verifica-se um aumento no desenvolvimento no modelo de gestão participativa.

Na Europa, movimentos políticos e sociais distintos, os trabalhadores e composições sindicais lutaram por modelos mais democráticos de gestão. Nos anos 80 nota-se o surgimento de várias propostas de modelos de estruturas e processos de participação, modificando métodos e princípios de gestão nas organizacionais.

3

Pela força das situações, de forma lenta e complexa, a evolução que tal movimento sofreu ao longo tempo, pode-se notar que a participação dos trabalhadores na gestão vem sendo continuamente reivindicada: por razões psicossociais (como forma de motivar os trabalhadores); por razões políticas (como forma de democratizar o governo das empresas); por razões sociais (como forma de conciliar a liberdade individual com a necessária integração social); e, finalmente, por razões “gestionárias” (como forma de melhorar a qualidade do trabalho, de ajustar a organização à turbulência exterior, e resolver a complexidade dos problemas organizacionais).

Deste modo, atualmente é essencial a necessidade de gestão participativa nas organizações, públicas ou privadas, embora as motivações sejam variadas. Deve-se haver um estilo de promoção a participação de todos os membros da organização na constituição das atividades, o trabalho em equipe, formas de gestão empresarial ou pública, e um esforço mútuo na resolução de problemas e no desenvolvimento profissional e social.

## 2.2 PARTICIPAÇÃO SOCIAL E OS CONSELHOS INTERATIVOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA (CONSEGS)

Os surgimentos de novos movimentos sociais aparecem no período de redemocratização brasileira. Concomitantemente, ocorre um relevante aumento de demandas por uma participação política mais desenvolvida, até mesmo no que se refere a ações de segurança pública. Isso se caracteriza por um novo rumo de segurança pública, desvinculando da centralização política-administrativa que perpetuava no Brasil ao difuso do século XX.

Esse novo cenário vem valorizar o local como espaço próprio de interesses gerais, como denominado “interesse geral local” (RANGEON, 2005), no entanto, ainda se tem o desafio de harmonizar as instituições policiais historicamente autoritárias com estas novas demandas por participação política. Nesse sentido, isso seja uma das dificuldades que ocorra com as instâncias participativas de proporcionar seu verdadeiro papel social no desenvolvimento da democracia e cogestão das políticas de segurança pública no Brasil.

Atualmente se convivem com uma sensação de descrença ente as instituições públicas e policiais, no entanto, a participação comunitária tornou-se um meio indispensável para a melhoria de percepção e nível de confiança que as pessoas têm dos órgãos policiais, e instrumento de controle informal da atividade policial, sugerindo soluções, recebendo resultados, atingindo o melhoramento de anseio de segurança pública subjetiva.

As percepções dos atores do CONSEG na segurança pública colaboram com papel do conselho e podem influenciar na construção de participação na disposição do trabalho policial em suas unidades funcionais, ou seja, é importante relatar suas características não só da comunidade, assim como as experiências pessoais dos membros efetivos do CONSEG, como também das áreas de atuação do DIP, onde cada um possui seu nível de influência.

Os aspectos dos CONSEG pelos membros efetivos em parceria ocorrem na ênfase informativa dos conselhos, pelas demandas da comunidade. Tais informações geralmente não se encontram nos registros das estatísticas oficiais da criminalidade e dão o retorno as produtividades da ação policial, entre outros meios semelhantes.

Os comandantes entrevistados, de um modo geral, apresentaram um tipo de discurso favorável e, com frequência, mencionaram os CCS como parceiros ou aliados. Mas a que nível de parceria<sup>14</sup> esses comandantes se referiam? A palavra por eles mais utilizada ao defenderem a ideia de parceria foi “informação”, ou seja, os entrevistados deram ênfase ao aspecto informativo dos conselhos – o que, em linha gerais, consistiria em apresentar as demandas, apontar áreas onde ocorreriam crimes não computados nas estatísticas oficiais da criminalidade e dar o *feedback* das ações realizadas pela polícia, dentre outras contribuições semelhantes (DE MORAES, Orlinda Claudia Rosa, 2013, p. 19)

É fundamental que seja considerado a informação como meio de gestão de recursos e solução de problemas. Para Dowbor (2003) tanto na área pública como na área privada, a informação é considerada uma solução valiosa e um importante racionalizador das celeridades sociais. Nesse sentido coloca a informação e circunstância do lugar tomada pela sociedade civil como prestadora da informação e elementos participativos no processo decisório, assim, com essa aproximação desses informantes com as dificuldades da área, o que

qualifica e dá licitude aos seus argumentos, contudo a competência para resolução dos problemas ainda é exclusivamente da polícia.

Claro que certos problemas encaminhados ao CONSEG abarcam assuntos policiais na sua forma técnicas, não identificadas aos membros. Porém, o que enxerga nesse sentido é o acesso e a abertura do diálogo com os representantes da sociedade sobre as prováveis medidas a serem adotadas em relação ao problema. Embora e clara demarcação dos alcances da participação social em segurança pública referente aos aparelhos policiais.

Dessa forma, a participação social em relação à segurança pública pode ser observada pelos meios da polícia comunitário, programas de prevenção de bairro exercidos por moradores de forma agregada as polícias, realizando denúncias sobre crimes ou criminosos às instituições públicas de segurança, Conselhos Comunitários de Segurança entre outros. Isso constitui modelos de participação da comunidade nas demandas de segurança pública, que têm função básica a aproximação entre a população local e a polícia.

Nesse sentido, a existência da interação com a comunidade, a Polícia Militar do Amazonas (PMAM), através do Programa de Governo Ronda no Bairro, coordenada pela Secretaria de Segurança Pública (SESEG), institui com a criação de Conselhos Interativos Comunitários de Segurança pública (CONSEGs) canais de diálogo entre as instituições públicas de segurança e a sociedade civil.

A participação dos CONSEGs, no entendimento de alguns, não passa de estratégia de relações públicas, com intenção de melhorar a imagem das policiais diante a sociedade, porém desde sua a criação, em 1999, conforme a Resolução 781/2005, os Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CCS) têm a finalidade de aproximar os órgãos policiais da comunidade e as comunidades da polícia, reparando suas imagens, restabelecendo-lhe credibilidade e prestando mais confiança e sentimento de segurança à população.

### 2.2.1 Desafios do Policiamento Comunitário para uma Gestão Participativa na Segurança Pública

A gestão participativa, que hoje se encontra acentuada na área da segurança pública, na forma do CONSEG, tem se unificando na recomendada polícia comunitário. Em sentido contrário ao antigo modelo tradicional, onde a força seria o principal mecanismo de intervenção, às vezes, usada de forma demasiada e não profissional, assim o novo modelo de polícia comunitária alude novos discernimentos de práticas, que se separam da força.

O debate sobre implantação desse novo tipo de policiamento vem se alastrando cada vez mais nas questões de segurança pública no Brasil, procurando atender as demandas de planejamento da política de segurança pública, financeira, o tipo de policiamento existente, quanto ao uso excessivo da força dos policiais e a integração da polícia civil e militar.

A discussão sobre a implantação de um policiamento comunitária inclui-se na pauta de reformulação do sistema de segurança público brasileiro, que tem sido assunto frequente no cenário político. A reformulação se assenta em alternativas para atender a questões sobre o planejamento da política de segurança pública, investimento financeiro depositado, o padrão de policiamento existente, o uso excessivo da força dos policiais e unificação das polícias civis e militares (Araújo; Lima, 2010, pag. 4).

5

Vem ocorrendo no Brasil, gradativamente a substituição daquela polícia que somente se preocupava com a prática e implantações das ações, por uma nova forma de gestão com a necessidade de colaboração de todos os agentes envolvidos nas questões de segurança pública: o Estado, as instituições, os profissionais que as executam e a sociedade.

No Brasil o modelo tradicional de gestão de segurança pública, pautado na separação clara entre formulação e implementação das ações, vem sendo gradualmente substituído nos últimos anos por uma nova

forma de gestão que reforça a necessidade de se reunir às contribuições de todos os atores envolvidos nas ações de segurança pública, entre eles: o Estado, as instituições, os profissionais que as executam e a sociedade. Exemplo disso é a criação da Secretaria Nacional de Segurança Pública, dentro da estrutura do Ministério da Justiça; a estruturação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP); a implementação do programa nacional de segurança do cidadão (PRONASCI), a realização da primeira conferência nacional de segurança pública; a criação de ouvidorias que contam com a participação da sociedade para fiscalizar a ação dos profissionais e os conselhos estaduais, existentes em alguns estados. (Araújo; Lima, 2010, pag. 4).

Tais ações buscam um esforço para ajustar as adaptações e modificações de uma segurança pública, que direcione as ações almejando a proteção do Estado pra uma segurança-cidadão, que envolva a garantia dos direitos dos cidadãos. A partir desse esforço de mudanças que se tem recomendado a efetivação de uma polícia comunitária.

É necessário investir em uma concepção de polícia cidadã, que é um conceito que se desdobra numa série de dimensões. Por exemplo, a questão da participação comunitária, que inexistente na polícia tradicional, uma vez que ela não foi concebida para isto, é um fator permanente na polícia cidadã, pela aproximação de seus integrantes à população e pelo comprometimento com a segurança pública no local de trabalho, surgindo aí o policiamento comunitário (Senasp, 2009, p. 124, apud Araújo; Lima).

A denominação polícia comunitária se refere a uma postura estratégica no modelo de funcionamento policial. A nomenclatura teve início nos anos 60 e 70 do século XX nos EUA, porém foi na Inglaterra que houve uma maior aceitação e desenvolvimento. Nos anos de 80 e 90 foi alastrado para os países ocidentais mais desenvolvidos. A China começou utilizar esse modelo nos anos 90, que pelos seus órgãos de segurança pública adotaram várias medidas de organização de segurança pública na sociedade chinesa.

No Brasil o conceito de polícia comunitária se move em torno de um elemento central, as parcerias com a comunidade. Nota-se que os fatores principais estão associados e valorizados as duas propostas: a identificação e resolução de problemas de defesa social com a participação da comunidade e a prevenção criminal. Nesse sentido, a comunidade, constituída nessa parceria, tem o direito de ser consultada, de agir como denunciante, e ainda compartilhar das decisões sobre as precedências das instituições de defesa social, e as estratégias de gestão. Assim, “para se chegar à resolução dos problemas, as polícias precisarão fazer uma articulação de ações, compreensão e identificação do seu núcleo, buscando melhores soluções” (BENGOCHEA, 2004, p. 120).

A prática de policiamento comunitário significa, pois, a promessa aos cidadãos de maior acesso a polícia, maior participação nas tomadas de decisões, um policiamento que seja singular as especificidades de cada comunidade, e maior comprometimento com a prevenção e redução da criminalidade (Araújo; Lima, 2010, pag. 5).

Apesar da realização de um policiamento comunitário, essa prática encontra certas dificuldades na sua efetivação. Primeiramente refere-se à imagem das instituições policiais. Isso é verificado no passado brasileiro, onde a polícia permaneceu agregada ao Estado, ou seja, com função de manter a ordem interna, ou seja, as ações policiais não eram voltadas para interação com a comunidade. Esse papel se acentuou ainda mais no regime militar, que não obteve lance em torno da democracia. Hoje a imagem da polícia está ligada à violência, corrupção e abuso de autoridade, e vem através dessa nossa estratégia de policiamento comunitário restabelecer a confiança e a credibilidade diante da sociedade.

No Brasil de hoje, a imagem social das organizações policiais se torna a cada dia mais associada à violência, corrupção e abuso de autoridade. A imagem social da polícia se revela absolutamente relevante ao se propor um modelo de polícia comunitária porque o sucesso do policiamento comunitário depende de um processo retroalimentado pela confiança da comunidade na polícia e vice-versa. Neste aspecto, uma polícia que não tem credibilidade perante a sociedade dificilmente terá condições de dialogar no sentido de estabelecer soluções para os problemas da comunidade (Araújo; Lima, 2010, pag. 5).

O aumento do sentimento de confiança da comunidade na polícia e a validade de suas ações pendem, muito, da assimilação de atuais valores pelos seus agentes e em uma transformação nas maneiras do exercício policial. Tal atitude da prática policial necessita ser harmônicas com uma polícia que apresenta as comunidades com parceiras próximas da prevenção dos problemas de crimes locais (Araújo; Lima, 2010).

No entanto entre outros desafios é distinguir o trabalho da polícia como polícia comunitária preventiva das ações de assistências sociais das verdadeiras práticas policial. Pode-se tirar com exemplo são as campanhas contra as drogas para prevenir o tráfico de drogas na comunidade, através de palestra, mutirões educacionais entre outros, afinal essa é ou não é função policial? Isso vai da interpretação sobre o qual seria a verdadeira função policial, e ainda no que se abrange por policialmente preventivo.

Outro desafio é consolidar uma gestão mais participativa como modelo de uma polícia comunitária, visto que ainda para muitos da comunidade é um assunto desconhecido, ou seja, a sociedade não tem a ideia quanto ao funcionamento do sistema de segurança pública. “a participação em todo o processo de gestão requer, por parte da sociedade, o conhecimento da realidade municipal, estadual e/ou nacional no que diz respeito às decisões políticas e econômicas que refletem na realidade local” (Araújo; Lima, 2010). Para Beato (1999) existe uma grande ignorância no Brasil em relação ao sistema de Justiça Criminal em geral e às organizações policiais em particular. Este desconhecimento não transcorre somente do desprestígio do tema da Justiça Criminal nos meios acadêmicos, mas ainda de certo afastamento dos próprios aparelhamentos do sistema.

Macaulay (2005) argumenta que no Brasil, no espaço de policiamento, as organizações da sociedade civil existem para direcionar dois objetivos, a primeira seria realizar o papel de fiscalizadora das ações policiais, principalmente no que se refere às denúncias de abuso contra os direitos humanos; e o segundo, o de trabalhar em parceria com a polícia local, por meio do conselho constituído em associação com a comunidade, assim possa ser distribuído e alocados recursos de policiamento de acordo com a penúria e prioridades locais.

Destarte, a proposta da polícia comunitária implica numa mudança de paradigma no modo de ser e estar a serviço da comunidade e, conseqüentemente, numa mudança de postura profissional perante o cidadão. O conceito de polícia comunitária insere-se como mecanismo para o estabelecimento de uma polícia cidadã. A polícia cidadã, ou de forma mais ampla a segurança pública para a cidadania diz respeito à garantia das condições de acesso aos direitos dos cidadãos com segurança (Araújo; Lima, 2010, pág. 6).

Nesse contexto, implica na ativa participação da sociedade nas deliberações dos conflitos, ou seja, a polícia comunitária veio para aproximar a comunidade, e estando presente nas comunidades, de forma real ou potencial, deve atuar com ostentação na prevenção dos delitos.

No entanto o conceito de participação social encontra-se em dois aspectos diferentes nas ações de prevenção criminal em volta do policiamento comunitário. A primeira seria na proposta do plano filosófico, que é o acontece apenas, ou seja, como modelo que a proxima policiais e cidadãos, ela é prontamente aceita. Porém, a segunda é o que ocorre na prática que nos mostra um modelo sem contornos definidos.

Macaulay (2005) quando pesquisou as modalidades de aliciação da sociedade civil e do Estado na área de segurança do cidadão no Brasil, argumenta que a polícia desconfia do monitoramento de suas atividades. Pode-se então arguir que a parceria entre a comunidade e a polícia ainda seja inadequada no relacionamento da sociedade como na prática policial, a sociedade como fiscal das ações policiais caminha em passos de adversários e não de parceira.

7

Devido a sua natureza filosófica, a polícia comunitária pode ser interpretada de formas diversas, variável que depende da visão de cada departamento de polícia, da disponibilidade de recursos e das características e demandas próprias de cada comunidade. Disto resulta que a implementação dessa filosofia demande um processo longo e complexo, muitas vezes sem uma nítida clareza sobre quais objetivos a serem alcançados e seu real impacto na prevenção e controle do crime (Araújo; Lima, 2010, pág. 7).

Nessa definição, a realização de gestão participativa ocorrerá pelas algumas ações e atuações profissionais de relações públicas, com o objetivo de constituir uma maior aproximação da polícia com a comunidade para validar suas práticas e melhorar a sua imagem. Também se reflete uma ideia de participação restrita a um arranjo de redes de vigilantes entre vizinhos com a finalidade de converter os cidadãos em utensílios do controle policial.

Outro fator é a resistência de alguns policiais nesse novo conceito de atuação de uma polícia comunitário, para eles polícia é para prender ladrão, e deste contorno as ações preventivas, por exemplo, que dificultam o aparecimento de novos bandidos, ficam de fora do seu ambiente de atuação. Deste modo, o policiamento comunitário tem sido congregado apenas como um início norteador da missão policial.

O policiamento comunitário tem que caminhar com a metodologia do policiamento orientado a resolução dos problemas, e o procedimento policial tornado para solução de conflitos concernentes à segurança pública e a comunidade, apontando a participação dos cidadãos na identificação, análise e planejamento de respostas aos problemas da área.

Macaully (2010) argumenta que nos projetos de policiamento comunitário há a cooperação da população local e a participação de outros órgãos do aparelhamento estatal. Assim, faz-se indispensável o trabalho mútuo dos vários órgãos do Governo com objetivo em comum de melhorar a qualidade de vida, o capital social e a confiança dos cidadãos.

### 3. MATERIAL E MÉTODO

Tendo em vista os objetivos propostos no projeto de pesquisa, esta foi do tipo exploratório e de natureza quantitativa e qualitativa. Empregou-se o método bibliográfico, envolvendo a pesquisa de dados secundários obtidos no âmbito das estruturas da Polícia Militar e secretarias.

O local da pesquisa foi na área do 26º DIP, na Zona Norte de Manaus, onde houve desde 18 agosto de 2010 a implementação do Policiamento Comunitário, encontrando-se instalado um CONSEG, tendo como foco seus integrantes, gestores e a comunidade.

Levantaram-se os dados qualitativos por meio de pesquisas bibliográficas e aplicação de questionários aos integrantes do âmbito da comunidade CONSEG e gestores da 26º CICOM.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram: bibliográfica, entrevista e questionário.

Para pesquisa bibliográfica foram utilizadas e consideradas documentações especializadas na matéria, leis, doutrinas e fontes referentes à Política de Segurança Pública, direcionada para o Policiamento Comunitário.

O universo relacionado diz respeito aos integrantes inseridos na Gestão Participativa, no novo modelo de policiamento comunitário, sendo, assim, tanto órgãos policiais de segurança pública quanto a comunidade, por intermédio dos CONSEG, foram objeto de amostragem.

Por causa da complexidade e da magnitude do tema de pesquisa em exposição para elaboração de pesquisa de campo, levantamento dos dados e a conclusão da monografia, foi utilizado à técnica de análise quantitativa e qualitativa do conjunto do objeto coletado.

8

foram elaborados questionários aos participantes diretos e indiretamente da realidade da segurança pública da comunidade da 26º CICOM, na Zona Norte de Manaus, para que permita ao pesquisador uma visão dos agentes abarcados no processo.

A pesquisa, com os policiais da 26º CICOM e os participantes civis que estão envolvidos na questão da segurança pública, foi analisada as seguintes variáveis: o processo democrático da gestão participativa dos

CONSEG, o nível de participação dos chefes imediatos e dos cidadãos pelo CONSEG, averiguado suas percepções do policiamento comunitário e da administração das unidades, os dados de avaliação de satisfação do programa, estrutura e logística da OPM.

foram observados em relação aos dados de avaliação geral no programa os imediatos apontadores: prevenção da violência, redução da criminalidade, a interação dos órgãos públicos, as necessidades dos problemas da comunidade, conscientização das demandas de segurança pública e social, e os procedimentos de mobilização e sensibilização da coletividade.

Nesse sentido, o presente trabalho foi um instrumento de investigação, com intenção de confirmar os resultados desejados. O método qualitativo coletou as informações, debatendo a capacidade de assimilação dos representantes dos agentes do aparato policial e dos cidadãos do CONSEG.

A pesquisa qualitativa descritiva teve foco o anseio do pesquisador, parte da pesquisa e que interagiu sucessivamente com o universo a ser examinada, em avaliar a comunidade, através do CONSEG, da participação efetiva dos cidadãos e das autoridades imediatos em relação à perspectiva de segurança pública, para se alcançar a análise, registros e observações, para, assim, estabelecer relações de fatos e fenômenos.

Por fim, como houve indisponibilidade de um comandante, deixou-se de aplicar o questionário de pesquisa de campo de um dos quatro comandantes do policiamento comunitário de Santa Etelvina na Área do 26º DIP.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão, serão mostradas apresentação e análise dos dados colhidos que foram realizados por meio dos questionários aplicados aos antigos e atuais comandantes do 26º DIP, gestores do policiamento no bairro de Santa Etelvina. Também se realizou aplicação de uma entrevista junto ao Presidente do CONSEG da área de Santa Etelvina.

Como visto, a participação da sociedade na gestão da coisa pública se iniciou com o processo de democratização brasileira, a partir disso, resultou a institucionalização de vários mecanismos de participação tais como fóruns e conselhos. “Esses espaços e processos de participação têm o potencial de ampliar a capacidade da sociedade civil e o Estado operarem em suas respectivas esferas específicas, além de reuni-los de forma solidária em direção à efetiva solução dos problemas sociais” (MACAULAY, 2005, p.149-150).

“Este cenário estimulou o surgimento de inúmeras práticas coletivas no interior da sociedade civil, voltadas para a reivindicação de bens, serviços e direitos sociopolíticos, negados pelo regime político vigente” (GOHN, 2005, p. 71)

Nesse contexto a participação da sociedade passa ser “um instrumento de poder” ao cidadão e de se aprimorar os serviços públicos, através de um alicerce autônomo da sociedade e da estabilidade das instituições garante o que se denomina de parceria entre sociedade civil de Estado.

Os resultados das percepções dos antigos e atuais comandantes do policiamento na área da 26º, mais a do presidente do CONSEG como membro representativo da comunidade do bairro de Santa Etelvina, onde cabem a ele a participação ativa e crítica na construção de políticas sociais, fiscalização e a exigência da qualidade na execução dessas políticas e denuncia de atos que violem as leis implantadas. Macedo (2005) lembra que cabe a sociedade civil a participação ativa e crítica na formulação de políticas sociais; a fiscalização e a exigência de qualidade na execução dessas políticas; denuncia de atos que violem as leis implantadas.

Assim, os resultados da percepção da participação social da comunidade na segurança apresentado em forma de quadros demonstrativos e dados estatísticos, tendo como base o questionário sobre a participação

social na segurança pública na área da 26º CICOM.

A estrutura da sessão será dividida em três sessões secundárias, sendo expostos, na primeira, quadros e/ou gráficos estatísticos de comparação da percepção dos participantes do Conselho CONSEG em relação à existência de aspectos da gestão participativa no 26º DIP, na Zona Norte de Manaus. Na segunda sessão secundária será apresentado o grau de interesse dos participantes do CONSEG em relação aos aspectos da gestão participativa no 26º DIP, na Zona Norte de Manaus. E, por último, a percepção dos participantes do CONSEG em relação aos desafios à gestão participativa no 26º DIP, na Zona Norte de Manaus.

O presidente do CONSEG disse que “há cada 15 dias, são reuniões fechadas só para os membros do conselho para discutir e avaliar o que foi feito tirado da outra reunião. E aí, outra reunião a cada 15 dias com major, delegado, pessoal da secretaria e trazer as autoridades para cobrar alguma coisa.” Como base a essa afirmação foi pergunta aos antigos e atuais comandantes: Como o senhor (a) avalia as prioridades das ações nas reuniões com o CONSEG e as autoridades?

QUADRO 1

CMT	RESPOSTAS
A	Positiva. “Entretanto, resalto que não deve haver somente reuniões fechadas. Deve haver reuniões abertas a toda população. Situação pouco percebida.”
B	Positiva
C	Positiva. “Falta chamar a comunidade para participar”

Fonte: autor da pesquisa

Considera-se positivo, conforme o quadro acima, as reuniões realizadas pelo CONSEG, onde participa a população da comunidade e as autoridades civil e militar, porém é observado ressalvas sobre as participações dos membros nas reuniões, como uma maior participação efetiva da população local, e a prática de reuniões fechadas.

As reuniões são importantes porque é dela que ocorre o contato pessoal e comunicação entres os participantes com alguma finalidade pessoal, ideológica, crença, religiosa, profissional ou interesse no certo contexto. No caso as reuniões comunitárias tratarão sobre os assuntos relacionados à questão de segurança pública na comunidade de Santa Etelvina sobre as prioridades que nela existirem, ou seja, as reuniões devem ser integradas, e estabelecer as metas da área e proporcionando operações na busca de reduzir os problemas mais ratificados na comunidade.

A verificação das necessidades e expectativas da comunidade, muitas vezes não é expressa através da avaliação de dados quantitativos, logo, orienta-se que o planejamento e a execução se pautem, também, pelas informações colhidas nas reuniões do CICSP, visitas comunitárias, urnas de denúncias ou através de outras formas de interação comunitária (Manual do Gestor e Operador Ronda no Bairro Gestor e Operador Ronda no Bairro).

Porém com dito, as reuniões devem ter uma maior participação da comunidade, sendo abertas à população em geral, tendo ela com maior efetividade na participação nas discussões, proposições e tomadas de decisão que poderão interferir nas questões de segurança pública no bairro de Santa Etelvina, visando sempre o bem comum e a coletividade.

10

O Presidente do Conselho comunitário diz que “as primeiras atas que a gente tinha foi da data de criação e presença no livro, depois a gente optou por não fazer, porque envolviam muitos documentos sigilosos.” Como o senhor (a) avalia a falta de elaboração das atas das reuniões, considerando a necessidade de transparência e controle dos assuntos tratados nas reuniões?

QUADRO 2

CMT	RESPOSTAS
A	“As atas são fundamentais. Sempre devem estar presentes nas reuniões”
B	“Na minha concepção a ata tem existir como forma de controle dos termos e para futuras cobranças do que foi tratado na reunião anterior.”
C	“Qualquer reunião deve constar de ata, muito ruim não documentar as reuniões. Falta com isso publicidade para a comunidade.”

Fonte: autor da pesquisa

A ata é o balanço em que se anotam, na formatação apropriada e sistemática, as ocorrências, resoluções e decisões das assembleias, reuniões ou sessões alcançadas por comissões, conselhos, congregações, corporações ou outras entidades análogas.

A sua elaboração deve se detalhada para uma boa compreensão, observando os cuidados, ressalvas, redação e estilo, e assinatura.

**a) Cuidados** – A ata é documento de valor jurídico. Por essa razão, deve ser lavrada de tal maneira que não se lhe possam introduzir modificações posteriores. Geralmente é lançada em livro próprio, devidamente autenticado, cujas páginas são rubricadas por quem redigiu os termos de abertura e de encerramento, o que lhes dá cunho oficial. Há os que substituem os livros por folhas soltas, sistema que, embora ofereça algumas vantagens de caráter prático, tem, por outro lado, sérios inconvenientes, tais como a facilidade de extravio e de acréscimos ou modificações posteriores, com objetivos fraudulentos.

Na ata não se fazem parágrafos ou alíneas: escreve-se tudo seguidamente, para evitar que, nos espaços em branco, se façam acréscimos. Existem, no entanto, tipos de atas que, por se referirem a atos rotineiros e de procedimento padronizado, são lançados em formulários com espaços a serem preenchidos. Mesmo nesse tipo de ata é conveniente, com a finalidade de prevenir qualquer fraude, preencher os eventuais espaços em branco com pontos ou outros sinais convencionais.

**b) Ressalvas** – Na ata não se admitem rasuras. Para ressaltar erro constatado durante a redação, usa-se a palavra *digo*, depois da qual se repete a palavra ou expressão anterior ao mesmo erro:

Aos dezesseis dias do mês de agosto, digo, do mês de setembro, de mil, novecentos e setenta e quatro, reuniu-se o...

Quando se constata erro ou omissão após a redação, usa-se a expressão *em tempo*, que é colocada após o escrito, seguindo-se a emenda ou o acréscimo:

*Em tempo*: Na linha onde se lê “abono”, leia-se “abandono”.

*Em tempo*: Na linha..., onde se lê “os seguintes critérios”, acrescente-se “de julgamento”.

É também oportuna esta observação: “Em caso de contestações ou emendas ao texto apresentado, a ata só poderá ser assinada depois de aprovadas as correções.”

**c) Redação e estilo** – A ata é redigida por um secretário efetivo do órgão ou, na falta desse, por um secretário “ad hoc”, isto é, eventual, designado na ocasião ou somente para ela.

Como a ata deve ser um registro fiel dos fatos ocorridos em determinada reunião, sua linguagem deve ser simples e despretensiosa, clara, precisa e concisa, não se prestando, por isso mesmo, para a demonstração ou extravasamento de prováveis ou supostos dotes literários do redator.

**d) Assinatura** – Assinam a ata, geralmente, todas as pessoas presentes à reunião. Às vezes, todavia, ela é assinada somente pelo presidente e pelo secretário. Não há, sobre este assunto, disposição de caráter geral (Manual de Redação Oficial da UFV, 2012, pág. 21).

Os registros das atas são importantes e garante a autenticidade e publicidade das prioridades que formaram debatidas nas reuniões, garantindo a todos os efeitos jurídicos.

Falta de registro das atas está indo de contra ao RI – CICSP / 26º DIP, que na reunião da Assembleia Geral deve ocorrer a leitura da Ata anterior para conhecimentos de todos, inciso II, art. 2º; registrar todos os acontecimentos ocorridos e elaborar ata em livros próprio, e livro próprio de presença, respectivamente, inciso V, VI, do art. 2º.

**Artigo 2º** - A reunião da Assembleia Geral deverá ocorrer da seguinte forma:

- I. O Presidente terá 10 (DEZ) minutos para leitura do Edital de Convocação, anunciado a pauta a ser cumprida;
- II. O primeiro Secretário ou seu substituto legal terá 10 (DEZ) minutos para leitura da Ata anterior para conhecimento de todos;
- III. Os Conselheiros membros disporão de 03 (TRÊS) minutos para o uso as palavras nas questões de ordem e 5 (CINCO) nos debates dos assuntos em pauta;

- IV. Aos Conselheiros será permitido 02 (DOIS) minutos para a réplica e a 02 (DOIS) para tréplica nos assuntos em pauta;
- V. O primeiro Secretário ou seu substituto legal deverá registrar todos os acontecimentos ocorridos na Assembléia Geral e elaborar ata em livro próprio;
- VI. O primeiro Secretário deverá colher a assinatura de todos os participantes em livro próprio de presença;
- VII. A ata da Assembléia Geral deverá ser assinada após sua confecção pelos membros do CICSP, presente na reunião;
- VIII. O primeiro Secretário deverá fazer a leitura da ata para fins de aprovação pela Assembléia Geral;
- IX. O presidente do CICSP terá 10 (DEZ) minutos para a realização da votação da ata da Assembléia Geral, bem como encerrar os trabalhos;
- X. Nos casos de encerramentos do tempo determinado, o Presidente do CICSP poderá convocar uma Assembléia Geral Extraordinária para dar continuidade aos assuntos pendentes na pauta anterior;
- XI. A Assembléia Geral Ordinária terá a duração de no mínimo 02h30min e no máximo 4h (RI – CICSP / 26° DIP)

Foi perguntado aos comandantes antigos e atuais da 26° CICOM, como eles avaliam a participação dos membros dos CONSEG na realização de alguns cursos como requisitos obrigatórios?

QUADRO 3

CMT	RESPOSTAS
A	Positivo. “Acredito que se o curso for ofertado, não será necessária a obrigatoriedade. Este previsto para este ano, oferta de cursos para as lideranças comunitárias, No eixo de formação continuada do Programa Ronda no Bairro.”
B	Positivo. “Uma vez que essa classificação melhora o tratamento deles (membros dos conselhos) junto às autoridades, bem como junto a própria comunidade.”
C	Positivo

Fonte: autor da pesquisa

Foi considerado positivo, conforme o quadro acima, as práticas de cursos pelos membros do CONSEG, visto que as realizações de cursos fazem parte do Programa Rondas nos Bairros, sendo umas das estratégias de sedimentação para implantação do plano de policiamento comunitário, como atividades pertinentes que envolvem no processo os responsáveis para execução dos trabalhos desse novo conceito.

Seja qual for o plano de policiamento comunitário, sempre será viável conter as seguintes atividades, dentre outras que sejam pertinentes:

- a. Palestras sobre variados temas conforme as necessidades locais;
- b. Cursos de preparação de lideranças comunitárias;
- c. Debates em escolas envolvendo o corpo docente, discente (Participação da comunidade na escola);
- d. Evento com apresentações de música dança e de grupos locais;
- e. Encontros de moradores de uma rua para atividades comuns e sociais (um chá da tarde, um bingo, uma roda de conversa ou batepapo etc.);
- f. Educação para o trânsito nas Escolas (Polícia de Trânsito);
- g. Campanhas de prevenção e orientação ao pedestre e ao motorista; e
- h. Semana de prevenção à saúde (Secretaria da Saúde). (Manual do Gestor e Operador Ronda no Bairro Gestor e Operador Ronda no Bairro).

Os cursos devem abordar temas de cunho social e de segurança pública, voltados para resoluções de problemas da comunidade local, contudo a realização de cursos não precisa atender somente os membros do CONSEG, mas todos os que estão envolvidos no segmento de segurança pública, gestores locais e policiais, capacitando-os e reciclando-os para elevar o conhecimento sobre sua responsabilidade no cumprimento de seu dever.

Afirmação do presidente do CONSEG:

“Há 14 anos que moro em Santa Etelvina, a gente conseguiu vê uma diferença muito grande, a gente conseguiu, quando a gente surgiu com o Ronda, ou BPI, na realidade projeto piloto, para passar Ronda nos Bairros, conseguiu a diminuição em 85%. Então quer dizer, o projeto foi aprovado, para fazer o Ronda nos Bairros que deu certo.”

“O Programa Ronda nos Bairros é um programa de excelência e não pode voltar atrás.”

Diante disso foi perguntado aos comandantes como se avaliam a essas assertivas.

QUADRO 4

CMT	RESPOSTAS
A	Ótimo
B	Ótimo. “Os ganhos, principalmente nas estruturas, foram muito importantes para o sucesso do trabalho, e que ao longo dos anos está se perdendo.”
C	Ótima. “Nunca houve uma preocupação com segurança pública no nosso Estado como hoje. Todos devem abraçar o programa, deve evoluir conforme as necessidades. O programa deve ser institucionalizando como lei.”

Fonte: autor da pesquisa

É considerado ótimo o Programa Ronda no Bairro, onde reza a filosofia de polícia comunitária, e trouxe a polícia junto à comunidade, e vice-versa. Os benefícios estão sendo satisfatório para ambos. A aceitação é tão grande que se comenta em institucionalizar o programa como lei.

A polícia militar e a sociedade ganharam com esse novo conceito de polícia comunitária, em conjunto com implementação do Programa no Bairro. Houve uma acentuada mudança na organização militar, no melhoramento das estruturas, aumento do efetivo, disponibilidade de viaturas novas, capacitação profissional entres outros. Isso só quem ganha é a comunidade, que tem uma polícia mais preparada, mais capacitada e profissional.

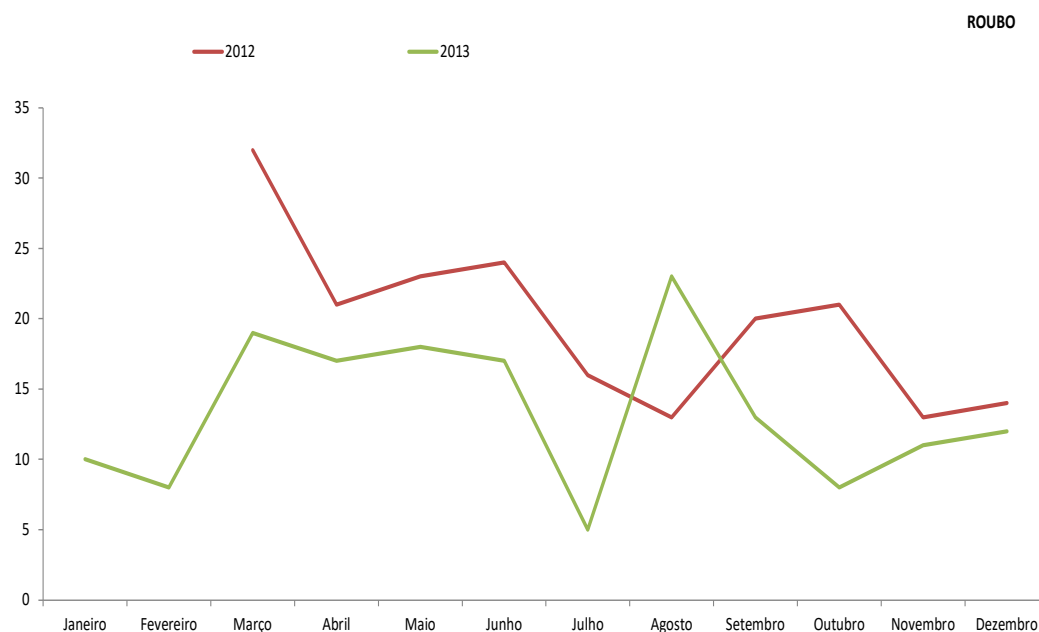
Porém, como percebido, o programa anda freando nas suas ações, a sociedade tem de exigir e cobrar dos comandantes para que o programa continue atender os anseios da comunidade, mas não só pode cobrar dos comandantes imediatos, mas do Governo que alimenta seus programas de governo.

O programa é viável como se pode observar abaixo, ele tem reduzido crimes na área do 26º DIP.

FIGURA 1

ROUBO													
Serviço	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
2011	NÃO EXISTIA 26º CICOM												0
2012			32	21	23	24	16	13	20	21	13	14	197
2013	10	8	19	17	18	17	5	23	13	8	11	12	161

Fonte: CIOPS



### 3.1.4 Confiança na Polícia

O presidente do CONSEG afirmou: “... os políticos não têm mais credibilidade, por isso que inverteu a polícia tem mais credibilidade do que os políticos. Quando a polícia diz que vai fazer ação social, a gente dá crédito para polícia e não para os políticos.”

Diante disso foi perguntado aos comandantes como se avaliam a essa inversão de papel na ação social na comunidade?

QUADRO 5

CMT	RESPOSTAS
A	“Talvez a visão seja o que acontece. É o que eles sentem, percebem. O ideal seria que o político fosse admirado pelo povo. Pelo menos eles acreditam em algo ou alguém.”
B	“A ação social por parte da PM trouxe uma nova fase à PM, pois aproximou a comunidade da polícia e aumentou a confiança.”
C	“Essa é uma visão muito radical, nada ponderada, precisamos de lideranças inteligentes que saibam lidar com políticos no interesse da comunidade. Viver numa ilha é um erro para qualquer gestor.”

Fonte: autor da pesquisa

Nota-se que há uma ausência de uma liderança política no bairro de Santa Etelvina. A própria comunidade sente certo receio de uma participação de um líder político no local, visto que os políticos, quando se aproximam, vão à busca de votos e de se promoverem. No entanto, os participantes do CONSEG têm que saber lidar com essa participação de políticos para melhorar o lado social da comunidade, acreditando não somente na polícia, mas com inteligência aproximar a política da comunidade para se conseguir escolas, praças, áreas de lazer e de práticas de esportes entre outros.

Em contrapartida, analisando o quadro acima, nota-se que a comunidade de Santa Etelvina tem percebido e sentido a polícia mais próxima, e querendo fazer parte dela, apesar de a função policial não seja somente de cunho social, os comandantes têm desempenhado um excelente papel no âmbito social da comunidade que vem reconhecendo os seus trabalhos e que vem se sentindo mais confiante na polícia.

A população local reconhece as ações policiais na comunidade, como tem cobrado dela as medidas necessárias para bairro de Santa Etelvina estejam mais seguras, visto que vem se percebendo o contentamento dela no trabalho polícia.

Hoje essa nova fase da polícia tem aproximado a polícia da comunidade, e ela passa acreditar no momento melhor e segura para seu bairro.

Foi questionado aos comandantes, qual é a percepção que a polícia tem em relação à comunidade, considerando a interação e mobilização comunitária?

QUADRO 6

CMT	RESPOSTAS
A	Regular
B	Bom
C	Regular. “Pode melhorar, deixando-se claro a função de cada um, respeitando-se a autonomia de cada órgão envolvido.”

Fonte: autor da pesquisa

Nota-se, nas respostas, que a relação entre polícia e comunidade está sendo mediana. A interação é uma alinha de ação que se faz necessário nesse novo conceito de policiamento comunitário, onde a troca de informação ocorre tanto entre as polícias, outros órgãos e comunidades, mutuamente, devendo ser constantes.

Os gestores devem incentivar esta interação, tornando-se algo rotineiro e natural, possibilitando, assim, um maior acompanhamento da solução de problemas, antecipando aos fatos.

Na filosofia Ronda no Bairro uma das colunas estruturantes é a proatividade. Com esta, visa-se estabelecer nas Polícias uma gestão dinâmica, de interação interna e externa em todas as direções, e de busca da antecipação aos eventos e fatos, seja na administração dos recursos e meios, ou em proatividade policial junto ao local de trabalho.

Como proatividade policial, os gestores e operadores de segurança pública pautarão as suas ações pela primazia da defesa da vida e da cidadania. Com essa orientação, as unidades e elementos subordinados realizarão o policiamento comunitário em todos os respectivos espaços de sua responsabilidade, buscando um profundo e amplo conhecimento do seu local de atuação, com suas variáveis e fatores (Manual do Gestor e Operador Ronda no Bairro Gestor e Operador Ronda no Bairro).

As atividades devem ser desenvolvidas no âmbito da comunidade, de forma que haja interação entre as polícias e a comunidade, através de mutirões, lazer e recreação, procurando sempre o bem comum, coletividade e o bem social.

Atividades que poderão ser desenvolvidas na comunidade:

a. Semanas cívicas, de meio ambiente e de mutirões no bairro e finais de semana de lazer e recreação; [...]

l. Promover maior participação da tropa nas questões de Segurança Pública e seu maior envolvimento com a comunidade na solução destes problemas;

m. Estabelecer contato com o representante da comunidade; [...]

q. Proceder levantamentos junto à comunidade dos problemas na área de atuação;

r. Fazer pesquisa junto à comunidade a respeito do seu anseio quanto à Segurança Pública;

s. Promover uma maior interação com a comunidade buscando sua organização e formação de associações comunitárias; [...]

(Manual do Gestor e Operador Ronda no Bairro Gestor e Operador Ronda no Bairro).

Um dos papéis do CONSEG é aproximar e interagir a comunidade com os integrantes de segurança pública, incentivando a população local a participar e trabalhar nas atividades sociais e/ou filantrópicas, promovendo eventos, como palestras, conferências, debates, programas educacionais entre outros, para a autorreflexão social do papel no controle da violência, da criminalidade e o que seja de interesse da segurança pública.

**Artigo 2º** – Compete ao CICSP/26º DIP – BPI/Santa Etelvina:

I. Aproximar e integrar os profissionais do Sistema de Segurança Pública com a Comunidade do bairro de Santa Etelvina, colaborando com os órgãos responsáveis pela Segurança Pública; realizando campanhas educativas e outros eventos, com objetivo de orientar a comunidade sobre condições e formas de prevenir a violência e garantir a segurança dos cidadãos e seus patrimônios; [...]

III. Incentivar e garantir a participação dos comunitários do bairro Santa Etelvina, no Conselho Interativo Comunitário de Segurança Pública CICSP/26DIP – BPI/Santa Etelvina, tantos os que residem como os que ali trabalhem ou exerçam comprovadamente atividades sociais e/ou filantrópicas [...]

V. Promover eventos que possibilitem a freqüente auto-reflexão do papel do cidadão no controle da violência e da criminalidade;

VI. Planejar a ação comunitária e avaliar seus resultados; [...]

IX. Promover palestras, conferências, fóruns de debates e implantar programas educacionais e divulgação de ações de prevenção à violência e a criminalidade em todos os segmentos sociais, inclusive estabelecendo parcerias, visando projetos e campanhas educativas de interesse da segurança pública; [...]

XI. Articular a comunidade buscando desenvolver o espírito cívico e comunitário para união de esforços visando a prevenção de problemas que tragam implicações policiais e judiciais;

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

[...]

XIV. Organizar o Fórum Comunitário Permanente oferecendo os meios necessários para suas atividades.

A comunidade engajada, percebendo a presença do poder público, construindo um respeito recíproco, passa a gerar mais informações preciosas a instituição policial, que sem elas não conseguem desenvolver um trabalho policial com excelência. Nesse sentido, compete ao CONSEG atuar em benefício à comunidade, estimulando o aumento, com maior amplitude, da mobilização da opinião pública, seguindo os caminhos das ações em áreas estratégicas em que esteja operando em ritmo insuficiente, procurando estimular a comunidade a prestigiar e respeitar o bom profissional de segurança pública, visando a reforçar os vínculos comunitários e a educação para a segurança.

O presidente do CONSEG afirmou: “...é bola da vez, porque a polícia não está fazendo só apreensão, ela está fazendo um papel social”

Diante disso foi perguntado aos comandantes como avalia o desenvolvimento dos projetos sociais no bairro de Santa Etelvina?

QUADRO 7

CMT	RESPOSTAS
A	Ótimo. “Contudo, não podemos dispor de muito efetivo para isso. Este é o perigo. Temos que incentivar a comunidade a ter projetos autossustentáveis. Temos que deixar de ser paternalistas. Promover e apoiar sim. Carregar nos braços não.”
B	Ótimo
C	Ruim. “O CONSEG é falho nesse item. Há uma visão limitada sobre a função do conselho, por parte de alguns membros. Não se tem notícias de projetos ou discussão no âmbito do CONSEG.”

Fonte: autor da pesquisa

Nota-se que a polícia além de estar fazendo o seu papel de segurança pública, estar realizando trabalhos de cunho social, isso é excelente nesse novo contexto de polícia. No entanto, o CONSEG não está desempenhando uma ampla discussão sobre projetos sociais, e não está trazendo, e chamando a população para uma maior participação popular juntos aos gestores de segurança pública.

Uma das finalidades do CONSEG é a realização de projetos e campanhas sociais, como prever o curso comunitário do SENASP/ANP (2008): promover e implantar programas de orientação e divulgação de ações de autodefesa nas comunidades, inclusive estabelecendo parcerias, visando à realização de projetos e campanhas educativas de interesse da Segurança pública.

O trabalho da polícia comunitária é de desenvolver projetos sociais voltados à comunidade para questão segurança pública local, sensibilizando e mantendo contatos com as autoridades de diversas estruturas públicas para garantir o incremento de projetos.

Assim como foi dito acima, a polícia não deve abraçar todas as causas sociais da comunidade, ele deve procurar meios e apoio de outros órgãos governamentais competentes, porém demonstrando a população que a polícia está de apoio aos eventos sociais da comunidade.

16

Foi questionado aos comandantes sobre avaliação da preparação da polícia, no âmbito da sua unidade, para lidar com a mobilização e participação social na gestão da segurança pública.

QUADRO 8

CMT	RESPOSTAS
A	Regular

B	Regular. “normalmente quem se pré-dispõe a manter o relacionamento comunitário são os oficiais.”
C	Ótimo. “Estamos preparados para essa demanda, claro que a aprendizagem é contínua.”

Fonte: autor da pesquisa

As respostas indicam que é regular a percepção dos pesquisados quanto ao a relação da polícia junta a comunidade, principalmente, referente ao praças da OM que não procuram um maior relacionamento com a população local, ficando à espera de medidas da instituição, não se interagindo ao programa e do novo conceito de policiamento comunitário, a mudança há, porém, falta um maior comprometimento com polícia e a comunidade.

Segundo Dias (2002), esse processo de mudança será alcançado a partir da preparação de recursos humanos alocados e habilitados que atuarão nas ocorrências de modificações nas estruturas administrativas, nos níveis hierárquicos, nas formas e amplitude de controle, no processo decisório, no estilo de liderança, no nível e forma de comunicação e nas atitudes e procedimentos individuais passa a ser elemento fundamental para a consecução.

Nesse sentido, é fundamental que ocorra a capacitação dos profissionais de segurança pública, assim adquirindo uma identidade própria a uma corporação profissional, para uma concretização da essência teórica, técnica e prática para uma ativa e eficaz cumprimento de suas atividades.

O presidente do CONSEG afirmou:

“Só existe a polícia, o lado social não existe. O lado social quem está fazendo é a polícia na medida em que ela pode.”

“em Santa Etelvina na realidade não tem praças, não tem esporte, tem o CCA, o Centro de Convivência Esporte e Lazer de Santa Etelvina. Isso é ruim, porque os adolescentes ficam à mercê. Exatamente a polícia colocou o projeto dela, o social ela está fazendo, mas o Estado esqueceu, o município esqueceu não aplica nessa parte. As escolas estão defasadas, muitas crianças estão fora da escola.”

Diante dessas assertivas foi perguntado aos comandantes como avaliam essa ausência do poder público?

QUADRO 9

CMT	RESPOSTAS
A	“Falta investimento do Estado nestas áreas.”
B	“Prejudicial à segurança pública, uma vez que existem falhas nas etapas iniciais normalmente os problemas se tornam policiais.”
C	“Ausência não digo. Ocorre que a comunidade não está sendo motivada a entender a importância de políticas sociais que reflita na segurança pública. O CONSEG precisa ser maior participativo, menos discussões ou reclamações.”

Fonte: autor da pesquisa

Torna-se perceptível nas respostas dos comandantes que o Estado deixa a desejar nas suas ações governamentais no Bairro de Santa Etelvina como na insuficiência de posto de saúde, projetos sociais, lazer, falta de praças e centros esportivos e educacionais, falta de infraestrutura nas ruas, mais escolas entre outras. As reclamações dos moradores são visíveis e constantes.

17

Esses fatores colaboram para aumento da criminalidade local, deixando a população, jovens e adolescentes, a mercê de bandidos que veem essas falhas para atrair esses grupos para o lado do crime devido à falta, principalmente, da desestruturação familiar, onde o Estado deveria atuar com acompanhamento de assistência social, ainda se agrava com o aumento do abandono escolar, nela pessoas mal-intencionadas oferecem meios ilícitos enganando jovens e adolescentes.

Nesse contexto, a polícia veio para minimizar essas falhas com o Programa Ronda no Bairro, com a

intenção de aproximação da responsabilidade de segurança pública à comunidade que acaba se tornando uma parceira junto à polícia nas resoluções dos problemas local, como visto hoje a polícia não eu instituição fechada com antigamente, eles estão de porta abertas para comunidade vim colaborar com a segurança pública.

Ao tentar implantar este modelo, o governo e líderes da sociedade acreditaram que esta poderia ser uma forma de democratizar as instituições responsáveis pela Segurança Pública, isto é, à medida que se abre para a sociedade, congregando líderes locais, negociantes, residentes e todos puderem participar da segurança local, a polícia deixa de ser uma instituição fechada e que, estando aberta às sugestões, permite que a própria comunidade faça parte de suas deliberações. (Carvalho, 1998, p.49)

A comunidade não tem se mostrada interessada e capacitada em integrar os meios alocados nos recursos sociais com os recursos do governo. Os problemas sociais, políticos e econômicos existem na comunidade, no entanto, a mobilização da população é pouca representativa, e se conformam com soluções parciais, isoladas ou momentâneas, e acabam não procurando em se movimentar em aspectos mais amplos e requerer um empenho mais unificado com implicações duradouras e melhores.

Então a participação da comunidade se limita às responsabilidades de ser avisada das demandas pública, tanto das ações da polícia como das ações dos planos governamentais, de votar pelos representantes em conselhos ou entidades representativas e acompanhar normas institucionais ou legais sem dar propostas de melhoria dos serviços.

O Presidente do CONSEG diz que “então está tendo falta de efetivo, então não está havendo um serviço de excelência, não por falta de comando e por falta de efetivo, o trabalho de vocês é excelente, o trabalho de vocês é cobrado, o trabalho do COSENG é cobrar e o que gente realmente cobrar do comandante”.

Como senhor (a) ver as ações do Governo em relação às reivindicações da comunidade?

QUADRO 10

CMT	RESPOSTAS
A	Bom. “Discordo que o problema é efetivo. O problema é gestão.”
B	Regular. “Embora se tenha implementado o Ronda no Bairro, é visto claramente uma depreciação do programa, e uma faz de pronta resposta por parte do Governo.”
C	Ótimo. “O Governo tem procurado atender as demandas, nunca houve plano como o Ronda no Bairro, o que falta para o gestor é recurso financeiro. E o papel do CONSEG não é só cobrar, tem que ser participativo e propositivo, respeitando-se a independência dos órgãos.”

Fonte: autor da pesquisa

É constatada, nas respostas, que o problema não é a falta de efetivo, e, sim, o problema seria a má gestão executada pela demanda por parte do Governo. Como foi dito, há falta de recursos financeiros, visto que as OM não possuem autonomia financeira, e acabam ficando a espera de recursos por parte do Governo.

18 A população da comunidade de Santa Etelvina está reconhecendo o trabalho dos gestores do policiamento comunitário no 26º DIP, porém os meios e programas governamentais não estão colaborando para uma execução de policiamento de excelência. A gestão de policiamento comunitário do Governo está indo de contra a filosofia de Polícia Comunitária que é o tema principal do Programa Ronda no Bairro, onde a estratégica principal é aprimorar a qualidade da gestão operacional da segurança pública.

Nesse sentido, a filosofia de Polícia Comunitária se constituiu o tema central do Programa Ronda no Bairro, cuja estratégia básica é melhorar a qualidade da gestão operacional da segurança pública do Amazonas, foco na prevenção e no cidadão cliente, polícia orientada para a solução de problemas junto à comunidade, metodologias de mobilização social, integração, parceria e conscientização comunitária no que diz respeito à solução de problemas de segurança pública e análise dos fatores in-

tervenientes para a sua execução (Manual do Gestor e Operador Ronda no Bairro Gestor e Operador Ronda no Bairro).

A comunidade é fiscal da segurança pública, ela participa, direta e indiretamente, da identificação de problemas e escolhas de prioridade, e avalia o serviço realizado pela polícia, através do CONSEG. Assim, ela tem o direito de cobrar às ações policiais, o planejamento, a execução dos trabalhos do que foi acordado, principalmente, exigir das lideranças do Governo, por uma melhor gestão de qualidade, oferecendo meios e recursos para os gestores do 26º DIP.

Hoje as ações policiais são planejadas em base ao plano estratégico da polícia Comunitária. Foi questionado aos comandantes da unidade policial, como eles julgam a nova visão de policiamento comunitário, de acordo com a seguinte afirmação: “Antigamente era assim, a polícia para lá e a comunidade para cá.” (Presidente do CONSEG)

QUADRO 11

CMT	RESPOSTAS
A	Ótimo
B	Bom
C	Ótimo. “É o caminho, mas se precisa formar agentes comunitários para que entenda o real papel do CONSEG, para que não haja distorções.”

Fonte: autor da pesquisa

Nota-se que a filosofia de polícia comunitária vem aproximando a comunidade da polícia. Isso vem ocorrendo segundo Araújo; Lima (2010) devido uma interpretação dessa nova filosofia, onde cada OM vem disponibilizando recursos de acordo com as demandas da comunidade.

A polícia hoje está voltada para ações comunitárias, com objetivo de alcançar uma maior aproximação da polícia com comunidade local, sendo passiva a validação de suas práticas e buscando o melhorar a sua imagem. Isso cadê vez mais vem deixando de lado alguns conceitos antigos que polícia é para prender ladrão.

Apesar de alguns policiais ainda resistirem a fiscalização dos serviços policiais pela população local, ou seja, ainda não perceberam que a comunidade é uma parceira e não adversária, assim policial que continua com esse pensamento está indo de contra ao novo conceito de atuação de uma polícia comunitária.

Um grande desafio da gestão participativa é resgatar a confiança da comunidade, e, conseqüentemente, aumentar a credibilidade da polícia.

Disposto disso foi perguntado aos comandantes como avalia a confiança da comunidade na polícia no âmbito da sua unidade policial?

QUADRO 12

CMT	RESPOSTAS
A	Regular
B	Regular
C	Bom. “Pode melhorar, mas isso envolve a participação de todas as instituições de segurança. Todos precisam ter o mesmo objetivo e estratégia, sem corrupção.”

Fonte: autor da pesquisa

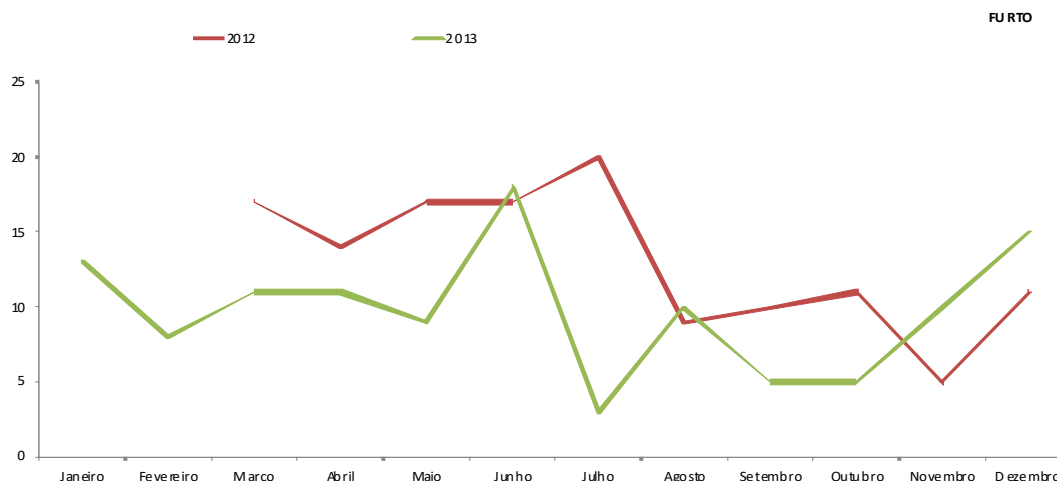
Conforme a pesquisa, a sensação de confiança não está entres as melhores dos temas abordados no 26º DIP, como verificado acima, no entanto, talvez não seja uma das piores, visto que o programa piloto do Ronda dos Bairros em Santa Etelvina, mais precisamente na área do 26º DIP, vem diminuído gradativamente a criminalidade no bairro de Santa Etelvina, e a população têm correspondido com o aumento do número de

registro policial, procurando mais as delegacias e denunciando atos inflacionais na comunidade, como se pode perceber nos dados estatísticos fornecidos pelo CIOPS.

FIGURA 2

FURTO													
Serviço	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
2011	NÃO EXISTIA 26ª CCOM												0
2012			17	14	17	17	20	9	10	11	5	11	131
2013	13	8	11	11	9	18	3	10	5	5	10	15	118

Fonte: CIOPS



LESÃO CORPORAL/VIOLÊNCIA DOMÉSTICA

Serviço	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
2011	NÃO EXISTIA 26ª CCOM												0
2012			112	60	74	31	52	43	34	17	24	20	467
2013	12	7	13	12	9	10	7	23	25	17	27	21	183

Fonte: CIOPS

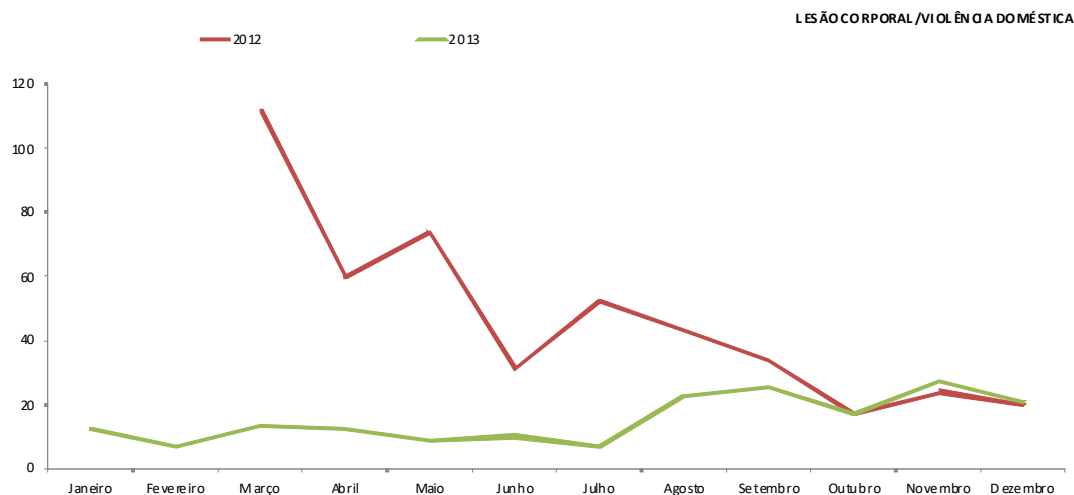


FIGURA 3

Porém os gestores devem acentuar a interação entre a comunidade e a polícia. Uma polícia de boa vizinhança, de modo específico, somado as estratégias de resgate da confiança legitimará as ações policiais junto à comunidade. Nesse sentido, os profissionais de segurança pública devem estabelecer laços de confiança com a comunidade e estimular a mobilização social para resolução de problemas de criminalidade e de

violência que angustiam a localidade.

Polícia Comunitária é uma filosofia e uma estratégia organizacional fundamentadas, principalmente, numa parceria entre a população e as instituições de segurança pública e defesa social. Baseia-se na premissa de que tanto as instituições estatais, quanto a população local, devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas que afetam a segurança pública, tais como o crime, o medo do crime, a exclusão e a desigualdade social que acentuam os problemas relativos à criminalidade e dificultam o propósito de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. (BRASIL, 2008b).

Esse novo modelo de policiamento comunitário traz a comunidade junta com a polícia se sentir responsável por si e por todos. A prática mútua aumenta a confiança da comunidade, ou seja, o fato de o policial está presente na comunidade, ele passa a vivenciar a sua realidade, sendo o contato maior com a população local, por meios de conversas, conselhos e soluções de problemas, passando ao cidadão daquele setor uma maior sensação de segurança, e se sentido incluído nas decisões e importante para comunidade.

O presidente do CONSEG disse: “Não, não tem parceiros, geralmente quando o cara que fazer alguma coisa pela comunidade é de cunho político. A gente não quer a comunidade amarrada com políticos. O político só vem com segundas intenções, não quer ajudar.”

Foi perguntado aos comandantes como avaliam essa ausência de parcerias tanto do poder público como do privado?

QUADRO 13

CMT	RESPOSTAS
A	“Péssima. A comunidade tem que ter parceiros e aprender a conviver com as ciladas políticas.”
B	“É praticamente inexistente, quando existe é para se obter favores.”
C	“A comunidade precisa aprender a lidar com esse tipo de situação. Aqui há muitas dificuldades que somente com vontade política se soluciona. É ilusão achar que estamos fora da política. Hoje para tudo precisa de parcerias.”

Fonte: autor da pesquisa

Nota-se nas respostas que é péssima a participação de parceiros público e privados, e quando há, buscam interesses próprios e favorecimentos oportunos na comunidade, e a própria população local não sabe lidar com essas ciladas de cunho político e do setor privado.

É um grande desafio dos gestores do 26º DIP trazer para comunidade parcerias públicos e privados, porém distinguir aqueles que realmente querem ajudar daqueles que almejam favorecimentos passa ser um desafio tanto da polícia com da própria comunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi identificar e conhecer a percepção e grau de interesse dos participantes do CONSEG em relação à existência dos aspectos, dos desafios da gestão participativa no 26º DIP na Zona Norte de Manaus.

21

Para isso, pesquisaram-se as percepções dos integrantes do CONSEG e dos gestores de polícia que trabalham na comunidade de Santa Etelvina, e como base teórica que fundamentou a pesquisa, utilizou-se as obras dos seguintes autores Chiavenatto, Maranhão, Maximiano, Santos, Gohn, Pateman, Rangeon e Marcineiro que enriqueceram o trabalho.

No aspecto geral, nota-se que o conceito de Polícia Comunitária vem aproximando a comunidade da polícia, e a polícia da comunidade. Isso quem ganha e população local que passa perceber aquela famosa

sensação de segurança que muitos falam. Lógico que ainda há muito de que se fazer, porém é perceptível o quanto tem melhora o atendimento da população em relação a questão de segurança pública. Nota-se que a comunidade, através do CONSEG, tem se participado nas prioridades e tomadas de decisões referentes à segurança local, envolvendo-se e questionando a temas abordados em reuniões, palestras, mutirões.

Desse modo, o objetivo da pesquisa foi atingido, respondendo-se a pergunta de modo que se alcançou ao entendimento quanto a percepção dos participantes do CONSEG nos aspectos da gestão participativa no 26º DIP, e as hipóteses foi corroborada, no sentido que se chegou à resposta quanto a gestão participativa da segurança pública no 26º DIP na sua efetivação dos esforços da comunidade no âmbito de participação social no que se refere às demandas de segurança pública.

Isso se tem notado com abertura da gestão participativa nos serviços públicos, onde o cidadão passa ser integrante indispensável no processo da coisa pública, contrário há décadas, onde a participação do cidadão era inexistente, ficando à mercê as medidas administrativas estreitas, e muita das vezes de envolvimento de interesse particular, não beneficiando a coletividade e, sim, o particular.

Com essa nova implantação da gestão participativa, gradativamente, os gestores da administração pública têm o desafio de gerenciar essa nova formatação no processo de gestão pública, onde o cidadão de fora – aquele que não é um servidor público, concursado ou contratado – está presente, envolvendo –se e dando opinião nos serviços que serão prestados para população, mas o que vem ocorrendo é, na maioria das vezes, os próprios gestores se sentem contidos a essas situações, e acabam colocando barreira a essa participação popular.

Essa visão vem mudando à medida que se observa e compreende como é fundamental a participação popular na vida pública, já que ela é a própria beneficiada. O cidadão hoje tem que tomar conhecimento no que ocorre na gestão pública, cobrando, exigindo um serviço de qualidade para sua sociedade, comunidade e seu bairro.

Nesse contexto os representantes da comunidade de Santa Etelvina, pelas funções do CONSEG, devem participar das prioridades da questão de segurança pública, não influenciando nas tomadas de decisões e planejamento, e, sim, de caráter informativo e dando sugestões, ou seja, o conhecimento técnico é dos agentes especializados de segurança pública, porém a comunidade é peça fundamental nesse novo contexto de segurança, no entanto, ela tem que saber o seu real papel nas reuniões, palestra, mutirões, participando ativamente, e cobrando por mais segurança, por um serviço de atendimento de qualidade conforme a necessidade e disponibilidade de recursos.

Considerando-se os resultados obtidos, sugere-se que seja mantido, continuado, em constante planejamento, o Programa Ronda no Bairro que aderiu esse novo conceito de polícia comunitário, e de fato trouxe a comunidade de Santa Etelvina benefícios tanto a população como para própria instituição policial, por exemplo, aproximação da polícia à comunidade, conseqüentemente, maior confiança entre elas, maior aceitação de população local, e para polícia uma melhora na estrutura policial, dando qualidade no serviço para que o policial possa trabalhar e atender a população de Santa Etelvina.

Propõe-se ainda, que sejam realizados outros estudos sobre a problemática, nos aspectos de uma maior participação da comunidade, no ponto que a população possa ter maior conhecimento das demandas de segurança no seu bairro, que cada cidadão participe de reuniões, não apenas haja reuniões fechadas.

Por fim, espera-se que o estudo contribua, juntamente com obras relacionadas com a temática aludida, na análise nos assuntos explorados, acarrete maiores elucidações para sociedade, comunidade e cidadãos, e possa ajudar futuros trabalhos acadêmicos da Academia Polícia Militar (APM) e outros, que esta obra seja relacionada.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Além da Hierarquia** – Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Antônio Raimundo dos... [et al.] **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores. / Curitiba: Champagnat, 2001

ROCHA, Roberto. Professor de Sociologia da Universidade Federal do Piauí – UFPI. **Revista Pós Ciências Sociais**. v. 1 n. 11 / A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil/ São Luis/MA, 2009.

GOHN, Maria G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Editora Cortez, 2000.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

RANGEON, F. Peut-on parler d'un intérêt général local? In: LE BART, C. e EFEBVRE, R. **La proximité en politique**: usages, rhétoriques, pratiques. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2005.

MARCINEIRO, Nazareno. **Polícia Comunitária**: Construindo segurança nas comunidades. Florianópolis: Insular, 2009.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policimento Comunitário**: como começar. Trad. Mina Seinfeld de Carakushanky. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1994.

HILLMAN, Arthur. **Organização da Comunidade e Planejamento**. 3 ed. Trad. Marília Diniz Carneiro e Marina Teles de Menezes. Rio de Janeiro: Agir, 1974.

ARRUDA, Luiz Eduardo Pesce de. O líder policial e suas relações com os conselhos comunitários de segurança em São Paulo. **A Força Policial**, São Paulo, n16, out./dez 1997.

ARAÚJO, Nayra Veras de; Lima, Antônia Jesuíta de. **Gestão participativa na política de segurança pública: desafios à prática de um policiamento participativo**. III SEMINÁRIO POLÍTICAS SOCIAIS E CIDADANIA, 2010.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. **Manual do Gestor e Operador Ronda no Bairro Gestor e Operador Ronda no Bairro**; Portaria n. XX, de XX de setembro de 2011 / Amadeu da Silva Soares Junior... [et al.] - Manaus: Governo do Estado do Amazonas, Secretaria de Estado de Segurança Pública, 2011.

CARVALHO, Maria do Carmo A. A. Participação Social no Brasil Hoje. **Pólis Papers n. 2**. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.polis.org.br/uploads/841/841.pdf>>. Acessado em 10 de fevereiro de 2014.

D'ARAÚJO, Maria Cecília. **Capital Social**. Coleção Ciências Sociais Passo a Passo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2 edição, 2010.

LUCHMANN, Lígia Helena Hahn. A democracia deliberativa: sociedade civil, esfera pública e institucio-



nalidade. **Cadernos de Pesquisa**, nº 33, novembro 2002. Santa Catarina: PPGSP/UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.sociologia.ufsc.br/cadernos/Cadernos%20PPGSP%2033.pdf>>. Acessado em agosto de 2012.

**DE MORAES**, Orlanda Claudia Rosa. **Conselhos Comunitários De Segurança Pública No Rio De Janeiro: Origens, Estruturas E Dinâmicas De Funcionamento**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013.

**DOWBOR**, Ladislau. **Informação para a cidadania e o desenvolvimento sustentável**. 2003. **Site Ladislau Dowbor**. Disponível em: <<http://dowbor.org/04infocid.doc>>. Acessado em 20 de outubro de 2012.

MACAULAY, Fiona. **Parcerias entre estado e sociedade civil para promover a segurança do cidadão no Brasil**. **SUR** - revista internacional de direitos humanos, ano 2, nº 2, p.146-173, 2005.

GOHN, Maria da G. **O protagonismo da Sociedade Civil**. São Paulo: Cortez, 2005.

BENGOCHEA, Jorge Luiz Paz. et al. **A transição de uma polícia de Controle para uma polícia cidadã**. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.18, nº1, p. 119-131, 2004.

BEATO FILHO, Cláudio. C. **Políticas Públicas e a Questão Policial**. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, ano 4, nº13, p. 13-27,1999.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Segurança Pública**. Polícia Comunitária. 2008b. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/data/Pages/MJE9CFF814ITEMID006F145729274CFB9C3800A065051107PTBR-NN.htm>> Acesso em: 17 março 2014.

CARVALHO, Glauber da Silva. **Policciamento Comunitário: Origens**. SP: POLICIALESP, Apostila, 1998.

DIAS, Gilberto. **A Gestão da Produção de Segurança Pública e a Formação Do Oficial Policial Militar: O Caso Da Polícia Militar De Santa Catarina**. Florianópolis, 2002.