

## POLÍCIA COMUNITÁRIA E CIDADANIA NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS BRASILEIRAS

Aldo Antonio dos Santos Junior<sup>1</sup>  
Aldo Antonio Hostins dos Santos<sup>2</sup>  
Bruna Cervi Batiisti Archer<sup>3</sup>  
Fábio Marcon<sup>4</sup>

### RESUMO

O presente estudo adota uma perspectiva sistêmica de atuação policial, qual seja, a Polícia Comunitária ou Cidadã. Nota-se que a criminalidade e a violência existentes na República Federativa do Brasil atingem índices alarmantes. A Polícia Cidadã surgiu como uma estratégia para redução das causas que engendram essa pandemia, uma vez que o sistema de policiamento tradicional não apresenta resultados satisfatórios para melhorar o desenvolvimento humano. Serão abordados tópicos que possibilitarão ao leitor um lacônico conhecimento acerca da filosofia da Polícia Cidadã, a qual tem como principal condão a convivência entre sociedade e polícia por intermédio de instrumentos de integração na busca da solução dos problemas existentes nas comunidades utilizando-se precipuamente técnicas preventivas. Será destacada a relevância desse arquétipo de policiamento na redução da criminalidade e, por conseguinte, na promoção do desenvolvimento humano. Discorrer-se-á sobre os matizes da cidadania organizacional nas agências policiais que obliteram o pensar Polícia Cidadã. Finalmente, inferir-se-á uma correlação estreita entre diversas dimensões da cidadania organizacional e o modelo de polícia cidadã.

**Palavras-chave:** Polícia Cidadã. Criminalidade. Cidadania organizacional. Prevenção.

### 1 INTRODUÇÃO

O mundo está se tornando cada vez mais complexo e exíguo, gerando uma orientação para a excelência na prestação de serviços públicos em geral, como, por exemplo, o de segurança pública e defesa do cidadão. A cada dia surgem mais notícias de tragédias, rebeliões e conflitos de toda espécie, as quais tomam conta do nosso cotidiano. A polícia deve procurar permanentemente formas de aprimoramento, novos modos de atuação, a fim de cumprir o seu papel público e social com eficácia e efetividade.

Nos países desenvolvidos surgiram novos paradigmas de atuação policial, e. g., o da convivência, na resolução de conflitos e na procura por parcerias, denominado de modelo de Polícia Comunitária; na América Latina esse modelo é denominado Polícia Cidadã.

---

<sup>1</sup> MSc em Relações Econ. e Soc. Internacionais – UMINHO – Portugal. E-mail: a2067@ibest.com.br.

<sup>2</sup> Graduando em Direito – UNIVALI – Balneário Camboriú. E-mail: drdinu@gmail.com.

<sup>3</sup> Bel em Direito - UNIVALI. Especialista em Direito do Trabalho - Amatra12. E-mail: brunaarcher@gmail.com.

<sup>4</sup> Bel em Direito – UNISUL. Espec. em Dir. Notarial e Registral. Prom. de Polícia Comunitária - SENASP. E-mail: fsmarcon@hotmail.com.

No Brasil a filosofia de Polícia Cidadã se apresenta como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações policiais, exercendo impactos nos objetivos, estratégias e no próprio significado da práxis na ciência policial.

Postula Serrato (2007, p. 3), acerca da terminologia empregada para uma política precipuamente preventiva, o que segue:

Muito se discute sobre os conceitos que devem ser usados para identificar uma política pública de prevenção e redução dos índices de violência e delinquência de uma sociedade. Debate-se, particularmente, o conceito de segurança pública, usado em vários países da região, e o de segurança cidadã, cunhado na América Latina [Justifica a terminologia empregada neste trabalho] e difundido na segunda metade dos anos noventa.

Destarte, no presente artigo terão a mesma acepção as terminologias Polícia Comunitária e Polícia Cidadã, premiando esta última de acordo com o postulado *ut supra*.

A realidade na América Latina é a de que o crime está evoluindo, organizando-se e transnacionalizando-se, e para que essa contingência seja represada, as agências policiais devem alcançar mecanismos e estratégias efetivas e inovadoras.

Muitas dessas iniciativas vêm ao encontro da cultura da sociedade brasileira, que apesar de tradicionalmente marcada pela égide do período ditatorial, agora em estado de emancipação por meio dos inúmeros movimentos sociais em razão da inação dos governantes, que ainda persistem nos pressupostos dos velhos paradigmas.

A Polícia Cidadã é um arquétipo a ser utilizado para resolução dos problemas de segurança pública de um modo mais amplo, no qual se consagra que as causas que levam ao evento policial são holísticas. Vai além da aproximação entre a comunidade e a polícia, permeia uma atmosfera de convivência, atuando em comum para redução do crime e da violência, obtendo, destarte, melhoria para o desenvolvimento social.

Os policiais com essa contextura de trabalho devem possuir excelente treinamento, pois irão interagir diretamente com a comunidade e com inúmeras demandas sociais que afetam a segurança pública; neste particular, percebe-se que os investimentos em treinamento e desenvolvimento para os integrantes das diversas organizações policiais estão muito distantes dos requisitos para um serviço com excelência tal que satisfaça o cidadão cliente.

Nesta propositura, preliminarmente estudar-se-á acerca da definição do constructo Polícia Cidadã; em seguida serão apresentados os princípios da Polícia Comunitária, os seus objetivos, e após far-se-á um comparativo entre o modelo de polícia tradicional e o de Polícia Comunitária. Por fim, serão apresentados os matizes da cidadania organizacional nas agências de polícia, onde se tratará dos vieses do projeto organizacional que obliteram a consolidação da Polícia Cidadã.

## 2 CONCEITOS E CARACTERIZAÇÃO DE POLÍCIA COMUNITÁRIA

A Polícia Comunitária é instituto ainda insipiente, valendo urgentemente uma atitude reflexiva no âmbito de toda a sociedade, pois possui como finalidade o desenvolvimento social, conformando-se numa propositura preventiva para as agências policiais.

Somente se constrói uma sociedade mais equânime e com um bom nível de desenvolvimento social quando se pode andar pelas ruas com a tão procurada sensação de segurança, ou quando temos a certeza de que o medo do crime está sendo reduzido [...].

Num mundo em que existe uma enorme horda de excluídos, espera-se uma polícia mais humana, integrada com demais subsistemas, voltada à suplementação das dificuldades da existência humana. (SANTOS JR., 2009)

A sociedade brasileira possui a expectativa de que a violência e o crime devem ser tratados de maneira reducionista, desconsiderando que a ontogênese se encerra num processo complexo de variáveis multicausais.

Teza (2011, p. 141) assegura, sobre a expectativa da sociedade brasileira, o seguinte:

No Brasil, há uma insistência, tanto das autoridades como da mídia e da própria sociedade, em querer medir a segurança pública (sic) e a eficiência da polícia, genericamente, pelas suas ações repressivas e espetaculares. Essas ações repressivas geralmente são medidas pela quantidade de prisões efetuadas ou, o que é mais absurdo, pelos tiros disparados e pelas mortes de **bandidos** que ocorrem.

Nessa esteira de atuação, existem princípios a serem seguidos, prescritos pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), conforme a Figura 1.

Figura 1 – Princípios e fundamentos de Polícia Cidadã

(continuação)

<b>PRINCÍPIO</b>	<b>FUNDAMENTO</b>
<b>Filosofia e estratégia organizacional</b> <b>Empowerment social</b>	O público-alvo é a comunidade. O cidadão passa ser o cliente.  Os cidadãos devem participar como parceiros da polícia dos direitos e das responsabilidades envolvidas na identificação, priorização e solução dos problemas.
<b>Policciamento desconcentrado e Personalizado</b> <b>Resolução preventiva de problemas a curto e longo prazo</b>	Requer um policial plenamente comprometido com a comunidade, conhecido por ela e conhecedor da realidade social.  A ideia é que o policial não seja mobilizado pela Central de Emergência, mas que seja proativo, antecipando-se à ocorrência.
<b>Ética, legalidade, responsabilidade e confiança</b> <b>Amplitude do papel do policial</b> <b>Considera as diversidades sociais e individualidades</b>	Presume-se um novo contrato entre a polícia e os cidadãos que ela atende, com base no rigor do respeito à ética policial, da legalidade dos procedimentos e da cumplicidade.  Cada policial atua como um chefe de quartirão com base no <i>empowerment</i> e, por conseguinte, no <i>accountability</i> .  Valorizar as vidas dos mais vulneráveis: jovens, idosos, minorias, pobres, deficientes, sem teto, dentre outros.

**Figura 1** – Princípios e fundamentos de Polícia Cidadã

(conclusão)

<b>Preparo, coesão e espírito empreendedor</b>	Ser confiante nos demais policiais e cidadãos que fazem parte do CONSEG. Inovar com abordagens mais criativas os problemas da comunidade.
<b>Mudança organizacional orientada para o entorno</b>	O policiamento comunitário é sistêmico e engolfa todas as agências públicas e organizações privadas. É crucial uma mudança na estrutura, no treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. É uma meta de longo prazo.
<b>Perspectiva sistêmica o papel das agências policiais</b>	Encorajar as pessoas a pensar na polícia como uma agência a ser utilizada para resolver problemas de sua comunidade.

Fonte: Adaptado com base na SENASP (2008, p. 46).

Com os princípios prescritos perseguidos, o agente público terá um parâmetro pelo qual poderá atuar com maior eficácia e qualidade no serviço que lhe é designado, atuando de forma essencialmente preventiva.

O policial deverá conhecer a comunidade, suas características e dificuldades sociais. Por conseguinte, o cidadão será capaz de visualizar a atuação da polícia por outro ângulo, de forma que proporcionará segurança e confiança nos serviços públicos em geral, pois requer uma atuação sistêmica.

Garcia et al. (2002) e OSCE (2008) asseveram que todos os segmentos da sociedade são essenciais na aplicação da filosofia de Polícia Cidadã, pois sem esse envolvimento sistêmico será impossível de se consolidar.

Para a consolidação da Polícia Cidadã todos devem estar unidos: polícia, mídia, autoridades públicas, comércio, instituições privadas, ONGs, ou seja, todos os entes que compõem a tessitura social. Em suma, quanto mais entidades envolvidas e comprometidas com seriedade no trabalho da polícia, melhores serão os resultados em prol da segurança pública e desenvolvimento social.

Williams (2003), Comack e Silver (2008) e Peterson (2010) asseguram a importância do comprometimento de cada um dos policiais e funcionários das agências policiais e da relevância do treinamento e desenvolvimento para engendrar maior eficácia e efetividade ao serviço.

Quando se fala em Polícia Comunitária como uma forma inovadora não se está tentando abolir o sistema policial tradicional, uma vez que se sabe que em inúmeras situações é crucial o emprego do paradigma reativo de atuação policial.

O intuito da Polícia Comunitária é prevenir e reduzir a criminalidade e a violência, postulando melhoria ao desenvolvimento humano de maneira integrada e sinérgica com as demais entidades sociais.

O Decreto n. 2.136, de 12 de março de 2001, criou o Conselho Comunitário de Segurança (CONSEG), criado no Estado de Santa Catarina e regulamentado pela Resolução da Secretaria de Segurança Pública n. 1, de 6 de julho de 2001, estabelecendo que sirva como

entidade de apoio às agências policiais nas relações com a comunidade, para a solução integrada dos problemas de segurança (SANTA CATARINA, 2001).

O Conselho Comunitário de Segurança é formado por um grupo de pessoas reunidas pelos interesses de uma determinada comunidade, o que é feito por meio de reuniões, em que podem discutir, propor e participar na resolução dos problemas de segurança de determinado bairro.

O Decreto-Lei n. 667, de 2 de julho de 1969, alterado parcialmente pelo Decreto-Lei n. 2.010, de 12 de janeiro de 1983, estabelece as duas essências de atuação da Polícia Militar: a primeira, a atividade policial propriamente dita, de caráter estritamente civil, delegando à Polícia Militar a responsabilidade pela manutenção da ordem pública.

A segunda orientação belicista faz referência à possibilidade de convocação, pelo Governo Federal, em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se à Força Terrestre para emprego em suas atribuições específicas de Polícia Militar e como participante da Defesa Interna e da Defesa Territorial.

O Brasil viveu um período de regime militar, de 1964 a 1985, período este baseado na ditadura militar. Depois desse período, a polícia passou a atuar de forma diferenciada, visando à segurança pública e também à defesa do cidadão, em consonância com os princípios consolidados na Constituição Cidadã de 1988, realidade que o Brasil, desde a gênese da República, viveu um estado autocrático.

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, em seu artigo 144, menciona a segurança pública como dever do Estado e responsabilidade de todos os cidadãos, devendo ser exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por intermédio das seguintes organizações: I – polícia federal; II – polícia rodoviária federal; III – polícia ferroviária federal; IV – polícias civis; V – polícias militares e corpos de bombeiros militares (BRASIL, 1988).

As polícias, integradas na sociedade em geral, têm a responsabilidade de preservar a ordem pública, bem como promover o desenvolvimento humano. Não é tarefa fácil, uma vez que na tradição cultural somente a polícia era responsável pela manutenção da ordem e segurança interna, principalmente no que se refere ao regime militar pelo qual o Brasil passou, incorrendo na geração de uma sociedade pseudocivil.

Somente nos últimos anos, com o caos e a eclosão de um estado de delinquência generalizada no Brasil, a sociedade brasileira sentiu a necessidade de sair da caverna, com reivindicações em prol de melhoria na qualidade de vida, forçando os políticos a aprovarem mudanças nas políticas públicas.

A instituição polícia possui legalmente o dever da coerção, portanto, necessita de freios e contrapesos sociais, ou seja, a sociedade deve intervir nos aparelhos de coerção social.

Atualmente, a polícia prende para depois investigar, enquanto a Polícia Cidadã deve investigar para prender, ou seja, é uma polícia proativa, conforme Bengochea et al. (2004).

As agências de polícia mantêm contato direto com as comunidades, já que atuam diretamente na linha de frente, representando o Estado. São órgãos visados, ou seja, a essas instituições deposita-se a tarefa de atuar em conjunto com a comunidade.

Logo, é crucial conhecer cada região, bem como os inúmeros conflitos específicos de cada uma, pois isso facilita a atuação preventiva, proporciona maior agilidade nos atendimentos e, ainda, melhoria na articulação com a comunidade.

Johnson (1972), Meese III (1993) e Tyler (2008) argumentam que o grande mérito do policiamento comunitário é então enfatizar um dos valores fundamentais das polícias modernas – polícia e comunidade operando de modo integrado e altamente interativo. Esse princípio, preconizado por Robert Peel, idealizador da primeira organização policial moderna – *The Metropolitan Police of London*, no início do século XIX, significa que as organizações policiais se sustentam na legitimidade pública e são, por sua natureza, instrumentos de garantia de distribuição justa e igual dos direitos de cidadania.

Sunshine e Tyler (2003) sugerem que a polícia tem o dever de tratar bem as pessoas, de forma justa, com respeito à dignidade humana e ética profissional, jamais devendo se utilizar de atitudes arbitrárias e com abuso de poder.

A polícia não deve julgar, afinal, não é esta sua função. Então, no âmbito do Estado Democrático de Direito em que se vive, deve-se respeitar cada pessoa com suas características específicas. O resultado que se almeja é a credibilidade e o respeito, aproximando-se de sua comunidade.

Postula NCJ (1994, p. 16) que a credibilidade e a interação entre polícia e sociedade é reflexo do comportamento policial:

*To build this trust for an effective community partnership police must treat people with respect and sensitivity. The use of unnecessary force and arrogance, aloofness, or rudeness at any level of the agency will dampen the willingness of community members to ally themselves with the police.*<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> “Para construir esta confiança para uma parceria efetiva, as polícias devem tratar o povo com respeito e sensibilidade. O emprego da força desnecessária acompanhada da arrogância, indiferença e grosseria em qualquer nível afastará a disposição dos membros da comunidade de se engajarem com a polícia”. (Tradução nossa)

Os membros das agências policiais devem ter conhecimento da importância do respeito aos direitos e princípios fundamentais estabelecidos nos estamentos jurídicos.

Postula Tyler e Fagan (2008, p. 253) que:

*Justice in interpersonal treatment links procedural justice to respect for people's rights and dignity and consideration of their needs and concerns. Distributive justice refers to the fairness of the distribution of services. In this case, respondents were asked whether they received a fair level of services, or whether they received too little or too much.*<sup>6</sup>

A Figura 2 apresenta as diferenças entre a polícia tradicional e a polícia contemporânea e as características de cada modelo.

Uma das diferenças que se pode destacar é a forma como a polícia tradicional atua, já que o seu trabalho é realizado de forma reativa, buscando prender os criminosos, destarte atuando nos sintomas e nas consequências. Seu trabalho é medido por meio de padrões quantitativos, e. g., ocorrências atendidas, prisões realizadas, enfim, é uma atuação prioritariamente repressiva.

**Figura 2** - Comparativo entre as características dos modelos repressivo e preventivo de atuação das agências policiais (continuação)

CARACTERÍSTICAS	MODELO	
	PARADIGMA REPRESSIVO	PARADIGMA PREVENTIVO
<b>A atividade policial</b>	Atua nos sintomas e consequências.	Atuação sistêmica e complexa, agindo sobre a causa que gera o fato policial.
<b>A agência policial</b>	Caracterizada como um sistema fechado, incapaz de traduzir as demandas sociais.	Age como um sistema aberto, considerando as variáveis intraorganizacionais e interorganizacionais.
<b>Perspectiva estratégica</b>	Orientada na manutenção do governo e das instituições tradicionalmente predominantes. Os consumidores finais são denominados cidadãos.	Orientada no desenvolvimento humano, com base nas diversidades e nas individualidades. Os produtos ou serviços são orientados para os clientes que são os consumidores finais.
<b>Visão ontológica da violência</b>	Linear-objetiva, reducionista.	Sistêmica e de complexidade considerando as múltiplas variáveis.
<b>Políticas de gestão de recursos humanos</b>	Inclinação para o <i>homo-economicus</i> e o <i>homo-rationalis</i> . O homem é encapsulado.	Inclinação para o <i>homo-socialis</i> e para o policial como agente de mudança, desenvolvendo lideranças e plenamente integrado à cidadania.

<sup>6</sup> “Justiça, em um tratamento interpessoal relaciona justiça processual ao respeito dos direitos das pessoas e a dignidade e consideração das suas necessidade e preocupações. A justiça distributiva refere-se a equidade da distribuição dos serviços. Neste caso, os entrevistados foram questionados se receberam um nível razoável de serviços, ou se eles receberam muito pouco ou demais.” (Tradução nossa).

**Figura 2** - Comparativo entre as características dos modelos repressivo e preventivo de atuação das agências policiais (conclusão)

<b>Amplitude do papel das agências policiais</b>	Miopia organizacional. A direção com fulcro no personalismo e imediatismo e exclusivamente pragmático.	Maior amplitude de atuação das agências. O labor policial possui base na ciência policial, rompendo com o personalismo. A práxis policial, orientada para a teoria e prática.
<b>Orientações da estrutura</b>	Altamente verticalizada e hierarquizada, com disciplina imposta. Centralização do trabalho.	Projeto organizacional horizontalizado, atividades enriquecidas. Hierarquia abrandada com disciplina consciente e aderência às políticas de recursos humanos. Descentralização do trabalho.
<b>Comunicação</b>	Sistema de comunicação ineficaz e muitas vezes inexistente.	Grande desenvolvimento dos sistemas interno e externo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A sociedade espera muito mais de um policial. O cidadão possui a expectativa de que a atuação seja essencialmente preventiva, deseja uma atuação efetiva na comunidade e uma relação de mútuo respeito. Mas para tal conformação a polícia deve exercer um trabalho de aproximação com a comunidade, com preparo e disciplina por parte dos profissionais atuantes (SENASP, 2010).

Incumbe ao Estado a responsabilidade de organizar a sociedade, criando todos os códigos de convivência com base nas demandas sociais e no equilíbrio de interesses. Inobstante, para manutenção da ordem utiliza-se do poder de coerção por intermédio de suas agências de repressão, as polícias.

Santos Jr. et al. (2009, p. 31), acerca da integração interagências públicas, asseveram que:

A falta de integração que ocorre entre os subsistemas de segurança pública também irrompe nos setores da educação, saúde, e assim por diante. Tal disfunção gera desperdício ao erário público, não se percebendo nenhuma orientação positiva dos governantes para solução desse viés e aumento da eficácia dos serviços públicos.

Significa que a integração com todas as agências do Estado e a realização de parcerias com organizações privadas e com a sociedade é essencial para a renovação e o fomento de ações que diminuam as mazelas sociais existentes.

No Brasil, algumas camadas sociais reconhecem e vivenciam problemas no setor da saúde, do ensino público, de um mercado de trabalho sem oportunidades ou escasso, da falta de moradia e outras demandas, ocasionando insatisfação geral no que se refere aos serviços prestados pelo Estado.

A égide do modelo de Polícia Cidadã contemplará os vieses ocasionados pelas deficiências da falta de amplitude das demais políticas públicas setoriais, possibilitando um realinhamento com as demandas sociais.

O Estado, por meio das agências de polícia, conseguirá a integração social e, por meio da geração de sinergias, descentralizará as ações e atuará de maneira mais preventiva.

### 3 A POLÍCIA CIDADÃ COMO VIA DE REDUÇÃO DOS PROBLEMAS DE PROMOÇÃO SOCIAL

SENASP (2008) e Mackenzie e Henry (2009) asseveram que, no modelo de estratégia de Polícia Cidadã, o ponto de partida é a identificação dos problemas de uma determinada comunidade. Informações como perfil da área (número de residências, número e tipo de comércio, escolas, igrejas, postos de saúde, etc.), perfil dos habitantes (idade, sexo, grau de instrução, profissão, estado civil, emprego, etc.), verificação de responsáveis pela coleta e locais a serem coletadas as informações, as quais podem ser fornecidas pela própria polícia, órgãos públicos locais e entidades existentes no bairro e sociabilizadas à comunidade.

Os problemas devem levantados por meio de reuniões nos CONSEGs, e dentre os pontos selecionados, alguns deverão ser priorizados, abordados na linha de frente do projeto, a fim de resolver primeiro os problemas que mais prejudicam a ordem e a paz daquela região.

O *U.S. Department of Justice* (2003) prescreve as atividades das agências policiais para a consecução da Polícia Comunitária, conforme figura infra.

**Figura 3** - Atividades que podem ser empregadas pelo policial na atividade de aproximação e aplicação da estratégia comunitária e resolução de problemas.

ATIVIDADES
Apresentar-se à comunidade
Organizar a comunidade
Envolver a comunidade nos trabalhos
Planejar e instituir iniciativas para resolução de problemas identificados
Ajudar jovens nos projetos de integração com a sociedade
Coletar informações e comunicar-se com instituições capazes de ajudar, devendo documentar os contatos em favor dos demais integrantes do departamento
Conhecer a geografia e os pontos principais da área
Entrar em contato com igrejas, proprietários de negócios, escolas
Divulgar o trabalho com cartazes, folhetos, rádio local, dentre outras formas

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em *U.S. Department of Justice* (2003).

Por sua vez, Marcon (2006, p. 37) apresenta uma série de autores e seus modelos racionais de solução de problemas, como demonstra a ilustração a seguir.

**Figura 4 - Modelos racionais de solução e resolução de problemas.**

AUTORES/ ETAPAS	Simon (1963)	Lacombe e Heilborn (2003)	Bateman e Snel (1998)	Robbins (2002)	Meggison, Mosley e Pietri (1998)	Montana (1999)	Stoner e Freemam (1999)
<b>Etapa 1</b>	Coleta de Informações	Identificação de sinais e sintomas	Identificação e diagnóstico do problema	Definição do problema	Compreensão e definição da situação	Análise situacional	Definição do problema
<b>Etapa 2</b>	Atividades de estruturação	Análise do Problema/ oportunidade existente	Elaboração de soluções alternativas	Identificação dos critérios de decisão	Elaboração das alternativas de ação	Estabelecimento dos padrões de desempenho	Criação das alternativas
<b>Etapa 3</b>	Atividade de escolha	Identificação de soluções alternativas	Avaliação das alternativas	Peso dos critérios	Avaliação das vantagens e desvantagens de cada alternativa	Geração das alternativas	Avaliação e seleção da melhor alternativa
<b>Etapa 4</b>		Análise das soluções alternativas	Escolha	Criação das alternativas	Escolha e implementação da alternativa	Avaliação das alternativas	Implementação e monitoramento da decisão
<b>Etapa 5</b>		Avaliação das alternativas	Implementação da decisão	Classificação das alternativas segundo os critérios	Avaliação dos resultados da decisão	Teste piloto	
<b>Etapa 6</b>		Comunica- ção da decisão escolhida	Avaliação da decisão	Cálculo da decisão ótima			
<b>Etapa 7</b>		Implementação da decisão					

Fonte: Marcon (2006, p. 37).

A seguir apresenta-se o modelo delineado por Stoner (1985), o qual descreve de modo simples as fases para a solução de problemas e tomada de decisões, facilmente aplicáveis às atividades de Polícia Comunitária.

**Figura 5 - Modelo racional de solução de problemas e decisão de Stoner (1985).**

Fonte: Stoner (1985, p. 182).

Com referência às etapas prescritas pelos autores acima, Young (1977) e Uris (1989) apud Motta & Vasconcelos (2002) apresentam outros caminhos para a solução de problemas e processo decisório, conforme estampa a figura infra.

**Figura 6** - Modelo racional de solução de problemas e decisão de Young (1977) e Uris (1989).

AUTOR/ETAPAS	YOUNG (1977)	URIS (1989)
ETAPA 1	Definição dos problemas organizacionais	Análise e identificação da situação
ETAPA 2	Levantamento dos problemas que envolvem o alcance desses objetivos	Desenvolvimento de alternativas
ETAPA 3	Investigação da natureza dos problemas	Comparação de alternativas
ETAPA 4	Procura por soluções alternativas	Classificação dos riscos de cada alternativa
ETAPA 5	Avaliação e seleção da melhor alternativa	Avaliação e seleção da melhor alternativa
ETAPA 6	Alcance de um consenso organizacional	Execução e avaliação
ETAPA 7	Autorização da solução	
ETAPA 8	Implantação da solução	
ETAPA 9	Instrução do uso da decisão para os não-tomadores de decisão	
ETAPA 10	Condução de auditoria para avaliar a eficácia da decisão	

**Fonte:** Motta & Vasconcelos (2002).

De acordo com Texeira (2008, p. 15), existem diversas metodologias para a solução de problemas e tomada de decisão para ser empregadas na atividade de Polícia Comunitária, citando o método SARA (*scanning, analysis, response e assessment*), desenvolvido na década de 1970 nos EUA e traduzido para o Brasil como método IARA (identificação, análise, resposta e avaliação).

A respeito dos bons resultados obtidos com a nova forma de policiamento, Segrave e Ratcliffe (2004) mencionam satisfação dos cidadãos com os serviços policiais, aumento da ordem, solução de problemas e redução do medo, controle do crime e melhoria da qualidade de vida nos bairros.

Há uma mudança de valores, já que os resultados dos serviços prestados pela polícia não mais se restringem apenas aos números de ocorrências ou de atendimentos, mas sim a análises mais amplas, por meio dos resultados obtidos naquela comunidade, tais como convivência pacífica, harmoniosa, baseada no diálogo, na compreensão, no respeito.

Segundo o *U.S. Department of Justice* (2003), a parceria da comunidade com a polícia ultrapassa os limites de somente executar a lei. Essa parceria visa, em primeiro lugar, ao desenvolvimento social em geral, obtendo-se melhora na qualidade de vida.

A atuação das agências policiais deve focar especialmente a prevenção, por meio da proatividade, do comprometimento e da motivação do policial na comunidade em que atua e na compreensão das demandas sociais (SANTOS JR.; SILVA FILHO e CELLA, 2008).

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL

O crescimento e o desenvolvimento organizacionais estão adstritos a um conjunto articulado de comportamentos exibidos pelos recursos humanos (cidadãos e clientes internos), associados às habilidades, competências e produtividade que, devidamente motivados, integrados e comprometidos, gerarão sinergias positivas e produtividade.

Propugnham Silva, Basques e Facco (2006, p. 88), acerca da relevância da área de recursos humanos, que:

[...] os resultados da área de Recursos Humanos são apresentados sob a ótica de seu próprio campo – índice de aprovação em pesquisa de clima, promoções em decorrência dos resultados da avaliação de desempenho, índice de *turn over*, entre outros –, desconsiderando-se outros índices que poderiam validar a conexão entre a ação do RH e as estratégias empresariais.

Parafraseando Jung e Hong (2008), a cidadania é compreendida como sendo o comprometimento e participação, a aderência e o entusiasmo em aceitar as mudanças organizacionais e cumprir seu papel de modo efetivo.

A literatura é relativamente pródiga acerca da definição de cidadania organizacional, apesar de que certos autores tratam como sendo um constructo subjetivo e outros tratam de modo instrumental, e. g., Williams e Anderson (1991); Graham (1991); Irvine (1995); Rego (2000); LePine; Erez e Johnson (2002); Podsakoff; Mackenzie; Paine e Bachrach (2000); Van Dyne; Cummings e Parks (1995).

Torlak e Koc (2007) asseveram que os gestores devem dar muita atenção ao comportamento de cidadania organizacional, uma vez que a qualidade dos serviços e produtos gerados pelas pessoas são superiores.

Ampliando para as agências de polícia, e a fim de que esse conceito seja interposto ao contexto organizacional por intermédio de Polícia Cidadã que exerça sua cidadania interna e externamente, com base nos ativos mobilizadores orgânicos que possuem, a fim de propiciar esforços para o desenvolvimento humano.

Traduzindo Organ (1988), os comportamentos de cidadania organizacional são discricionários, indiretamente ou explicitamente impingidos pelo sistema de retribuição formal, e no âmbito geral fomentam o desenvolvimento e crescimento organizacionais.

Podsakoff et al. (2000) identificaram, a partir de uma revisão da literatura, quase 30 formas diferentes de cidadania, conforme a Figura 7, a qual apresenta sete dimensões, quais sejam: (1) *Helping Behavior*, (2) *Sportsmanship*, (3) *Organizational Loyalty*, (4) *Organizational Compliance*, (5) *Individual Initiative*, (6) *Civic Virtue*, e (7) *Self Development*.

**Figura 7** - Dimensões comuns da cidadania organizacional.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>O INDIVÍDUO</b>
<b>Comportamento de ajuda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuda os colegas que possuem tarefas difíceis e/ou estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado.</li> <li>- É cortês. Não abusa dos direitos dos outros.</li> <li>- Atua como pacificador.</li> <li>- Estimula os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.</li> </ul>
<b>Esportividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerar sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho.</li> <li>- Possui atitude positiva “quando as coisas não correm bem”.</li> <li>- Não fica ofendido quando os outros não seguem suas sugestões.</li> </ul>
<b>Lealdade organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promove a imagem da organização com entidades externas.</li> <li>- Protege e defende a organização perante ameaças externas.</li> <li>- Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.</li> </ul>
<b>Obediência organizacional (consciente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos, procedimentos.</li> <li>- A eles adere escrupulosamente, mesmo quando ninguém está controlando.</li> </ul>
<b>Iniciativa individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adota atos voluntários de criatividade e inovação, tendo em vista melhorar a execução das tarefas e do desempenho organizacional.</li> <li>- Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo.</li> <li>- Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e incentiva os outros para proceder de modo análogo.</li> </ul>
<b>Virtude cívica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa ativamente na gestão da organização, v. g.: participa das reuniões e debates sobre as políticas organizacionais.</li> <li>- Monitora o ambiente a fim de detectar ameaças e oportunidades, e.g.: mantém-se a par das mudanças no setor que podem afetar a organização.</li> <li>- Preocupa-se com os principais interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais, v.g.: delata atividades suspeitas.</li> </ul>
<b>Autodesenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões.</li> <li>- Frequenta cursos, procura se atualizar constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimento ou negócios.</li> <li>- Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.</li> </ul>

**Fonte:** Podsakoff et al. (2000, p. 518-524).

Podsakoff et al. (2000) seguem ainda asseverando que outra dimensão que vários pesquisadores identificaram como uma forma de comportamento de cidadania é a chamada iniciativa individual. Essa forma de comportamento de cidadania organizacional é o papel *plus* no afã de que ela abarca os comportamentos relacionados com a tarefa num nível que está muito além dos níveis minimamente necessários ou geralmente espera-se que o colaborador ou colaboradores assumam uma apetência espontânea.

Complementa Davenport (2001, p. 29), acerca das políticas de recursos humanos, que “Ver os trabalhadores como investidores ressalta um fator essencial da vida profissional: trabalho é uma troca mútua de valores, não uma exploração unilateral de um ativo por seu dono”.

Os comportamentos incluem atos voluntários de criatividade e inovação projetados para aperfeiçoar as tarefas ou o desempenho da organização, persistir com entusiasmo e motivação extra para assumir responsabilidades adicionais, inclusive incentivando os demais integrantes da organização para replicar tal comportamento (PODSAKOFF et al., 2000, p. 524).

Certamente se comparas os projetos organizacionais, e. g., uma organização mais orgânica e outra mais burocrática – percebem-se vetores de maior ou menor estímulo à cidadania organizacional.

Tomassini (2006) e Palazolli (2000) sublinham que a percepção do suporte organizacional é crucial para o desenvolvimento dos gestos de cidadania organizacional – o colaborador é que percebe que a organização está orientada para pessoas, e não para tarefas.

Um exame preliminar das políticas de recursos humanos das agências policiais brasileiras leva à inferência de que o comprometimento instrumental é fortemente estimulado, e esse tipo de comprometimento leva as pessoas à superconformidade.

A Figura 8 apresenta as variáveis que compõem a essência da cidadania organizacional que se correspondem ao fracasso de uma política de Polícia Cidadã.

**Figura 8** – Componentes da cidadania organizacional que se correspondem ao fracasso de uma política de Polícia Cidadã.

	<b>CIDADANIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>POLÍCIA CIDADÃ</b>
<b>COMPONENTES</b>	Comportamento de ajuda.	Preparo, coesão e espírito empreendedor.
	Obediência organizacional.	Amplitude do papel das agências policiais.
	Virtude cívica.	Ética, legalidade, responsabilidade e confiança.
	Autodesenvolvimento.	Amplitude do papel social do policial.
	Iniciativa individual.	Resolução preventiva de problemas a curto e a médio prazo.
	Lealdade organizacional.	Perspectiva sistêmica no papel das agências policiais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No bloco a seguir serão transfixadas as características organizacionais das agências policiais brasileiras, intrínsecas ao arquétipo da burocracia weberiana que obliteram a orientação à atuação policial de convivência ou de Polícia Cidadã.

## **5 DILEMAS À CIDADANIA ORGANIZACIONAL NAS AGÊNCIAS POLICIAIS BRASILEIRAS QUE OBLITERAM O CONTEXTO DE POLÍCIA CIDADÃ**

Hodiernamente existem preocupações e profusos estudos sobre o **projeto**

**organizacional** mais efetivo para se atender às demandas de mercado de modo mais rápido, flexível e que seja inclinado à procura da manutenção de comportamentos que cultivem a cidadania organizacional.

Neste bloco serão permeadas, unicamente as características do desenho organizacional das agências de polícia brasileiras, especialmente da Polícia Federal, da Polícia Rodoviária Federal e das Polícias Estaduais, Militar e Civil, tangenciando aquelas variáveis que ocasionam disfunções para a aderência à filosofia e estratégia de Polícia Cidadã.

No Brasil encontra-se uma pródiga literatura que contempla os projetos organizacionais e caracterizam de modo amíúde as vantagens e desvantagens de cada modelo organizacional, e .g., Stoner e Freeman (2009); Sobral e Peci (2008); Maximiano (2010).

Saraiva (2007, p. 190) comenta, acerca das organizações públicas brasileiras, o seguinte:

*A identificação das limitações nas atividades desempenhadas por organizações públicas – e da sua necessidade de redirecionamento – não encontra correspondente à altura na mobilização de práticas organizacionais rumo à melhoria dos padrões vigentes. Assim, a compreensão de como os fenômenos organizacionais são afetados e influenciam o ambiente externo é fundamental para a adaptação das organizações públicas a novos padrões; daí o estudo da cultura da organização como instrumento de percepção e captação dos matizes existentes e de como estes se relacionam com as potencialidades organizacionais.*

Martins (2006) define burocracia como sendo um o método gerencial administrativo e social, de natureza impessoal, eficaz e profissional, calcado na dominação racional-legal, que se firma no comando de uma estrutura de poder.

Porém, a herança portuguesa tornou a burocracia um instrumento de manutenção do poder por alguns aquinhoados que usurpam o poder do povo.

Chiavenato (1999, p. 15, grifo nosso) postula o seguinte em detrimento da burocracia:

*[...] a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa, repartição ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções rápidas e eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência na organização.*

Simetricamente muito pouco se conhece nas agências policiais sobre os conceitos e elementos da estrutura organizacional; não se pratica o diagnóstico e o estudo do desenho organizacional e não se estudam os princípios que se encenam em cada desenho organizacional e sua influência nos papéis a serem desempenhados pelas pessoas.

Robbins (2000) assegura que a burocracia se consagra como um sistema de tarefas operacionais padronizadas, que se orientam com acurácia por meio de regras pré-estabelecidas e regulamentos sempre formalizados à autoridade centralizada e rigorosamente hierarquizada na tomada de decisão.

Mises (1983) e Gouldner (1954), contrariamente Selznick (1955), dizem que a burocracia é controle, é dominação. É a técnica organizacional que visa à dominação. Burocracia pode ser entendida como a arte de dominar indivíduos de maneira impessoal e igualitária, retirando a autoridade de um único indivíduo e dotando autoridade à estrutura - a um sistema normativo.

Outra característica fortemente matizada é a da impessoalidade, muito combatida hodiernamente, onde se requer do ativo humano maior participação (DAVENPORT, 2001).

Saraiva (2007, p. 189, grifo nosso) afirma, como demérito da característica da impessoalidade, o seguinte:

A impessoalidade das normas, todavia, em geral termina por transformar um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, *desconsiderando o elemento humano* na organização.

Araújo; Bueno; Souza e Mendonça (2006) apresentam os princípios, características e vantagens da burocracia conforme Figura a seguir.

**Figura 9** - Princípios, características e vantagens da burocracia.

Princípios	Funções definidas e competências determinadas por regulamentos
	Divisão de tarefas racional e se baseia em regras específicas
	Todos têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos
	Há uma hierarquia definida (autoridade e limites)
	Recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas
	Remuneração igual para o exercício de cargos e funções semelhantes
	Promoções reguladas por normas (evita-se o favoritismo)
Características	Funções definidas e competências estabelecidas por normas (lei)
	Direitos e deveres fundamentados no princípio da igualdade burocrática
	Definições de hierarquia e especialização de cargos e funções
	Impessoalidade nas relações
	Objetivos explícitos e estrutura formalizada
	Autoridade racional-legal e racionalidade instrumental
Vantagens	Análise racional para o aprimoramento dos processos de produção
	Lógica científica predomina sobre a lógica intuitiva
	Ética profissional
	Formalização de direitos e deveres
	Evita-se o clientismo e o favoritismo com as regras e normas
	A impessoalidade facilita a comunicação e a expansão dos negócios

**Fonte:** Adaptado de Araújo; Bueno; Souza e Mendonça (2006).

Definindo-se preliminarmente, o constructo burocracia se compreende como sendo a organização eficiente por excelência, uma vez que as pessoas são racionais e, destarte,

possuem intencionalidade naquilo que fazem. Essa forma de organização tem como primado os tipos de decisões programadas, uma vez que as tarefas são minuciosamente detalhadas, ou seja, superespecializadas.

Seu idealizador, Max Webber, postulava que o profissionalismo e a meritocracia fossem as características primordiais das organizações; esse modelo foi idealizado em 1940, com base nas organizações que existiam na Alemanha antiga.

Postulam Faria e Meneghetti (2011, p. 427, grifo nosso) que:

A burocracia está sob a regência de áreas de jurisdição *fixas e oficiais, ordenadas por leis e normas administrativas*. Ela estabelece relações de autoridade, delimitada por *normas relativas aos meios de coerção* e de consenso. Uma *relação hierárquica se estabelece, definindo postos e níveis de autoridades, além de um sistema de mando e subordinação* com gerência das atividades e tarefas delegadas por autoridade.

Pode-se aduzir que tudo é realizado por meio de um grande volume de documentos-controles que encapsulam o comportamento dos funcionários, inibindo os comportamentos criativos, essenciais para os dias atuais.

Inúmeras críticas existem na literatura acerca desse modelo maquinal, e Merton (1978) relaciona algumas variáveis disfuncionais desse modelo, conforme segue:

- a) Internalização das regras e exagerado apego às leis, regras e regulamentos;
- b) Formalismo e papelório exacerbados;
- c) Resistência a mudanças;
- d) Despersonalização do relacionamento;
- e) Categorização como base do processo decisório;
- f) Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- g) Exibição de sinais de autoridade;
- h) Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

O fato de as agências policiais brasileiras estarem calcadas no modelo burocrático-disfuncional vem ocasionando um serviço deficitário para a sociedade na promoção do desenvolvimento humano, uma vez que a sociedade pós-moderna requer novas formas de atuação, um serviço no qual o cidadão participe da construção do seu desenho, a Polícia Cidadã ou Comunitária (SANTOS JR.; HENRIQUE, 2004).

Weber (1982) assevera que a burocracia torna mais eficazes os sigilos, os conhecimentos e as intenções, notando-se que na maioria das agências policiais aquelas que possuem a avaliação de desempenho humano, ou algo análogo, são sigilosas, não permitindo *feedback* aos colaboradores.

As bases de poder se baseavam no poder de posição e na capacidade de infligir castigos; os estatutos e regulamentos disciplinares são exemplo desse fato, mormente nas

agências policiais militares (RAMOS, 1983).

As pessoas executam serviços superespecializados, com poucas possibilidades de empregar o raciocínio e a criatividade, uma vez que as diretrizes partem de poucos, que são os controladores das agências.

A maioria das agências policiais, civis ou militares, inclusive as federais, são superespecializadas, requerendo dos agentes somente conhecimentos estritamente prescritos nos manuais.

Outro caráter fortemente matizado nas atividades policiais é a padronização, regidamente seguida em quase todas as atividades, tanto administrativas como operacionais, impedindo as pessoas de serem criativas.

A formalização, centralização e tradicionalismo engessam as pessoas, gerando processos de superconformidade e ausência do processo criativo, insatisfação generalizada e stress, ou seja, declínio organizacional (WAGNER II e HOLLENBECK, 2000).

Os processos são orientados para quantidade e rapidez, porém, com desgastes sociais de grande monta, uma vez que esse modelo maquinal despreza a razão e a racionalidade subjetiva e priorizava a racionalidade instrumental.

## 6 CONCLUSÃO

O fulcro deste artigo foi estudar os tipos de conexão entre a Polícia Cidadã, o projeto organizacional burocrático e a cidadania organizacional.

Naturalmente não se esgotou o assunto neste trabalho, apenas foram abordados alguns pontos, mas que são suficientes para um breve conhecimento a respeito de como o modelo burocrático das agências policiais intervém na cidadania organizacional e, por conseguinte, inviabiliza ou prejudica sobremaneira o sucesso da implantação da Polícia Cidadã.

Inferiu-se que para a implantação do modelo de Polícia Cidadã é fundamental certo nível de autonomia do policial, o que não é favorecido pelo projeto organizacional das agências de polícia, essencialmente das organizações militares.

Do mesmo modo, o projeto organizacional burocrático também leva as pessoas ao comprometimento **organizacional instrumental** e, destarte, à **superconformidade**, duas variáveis comportamentais que intervêm em muito, pois o exercício da Polícia Cidadã depende de quão o trabalho é enriquecido em termos de amplitude da tarefa e da autonomia, como já foi assinalado.

Os resultados deste estudo demonstram claramente que determinantes do paradigma burocrático não viabilizam a realização de uma Polícia Cidadã em razão das disfunções do modelo de seu idealizador, Webber.

A política de pessoal não preenche os requisitos mínimos para a sustentabilidade de um nível de cidadania organizacional satisfatório extremamente legalista, atendendo exclusivamente à manutenção e à salvaguarda dos direitos e deveres, carecendo de atividades de pesquisa de recursos humanos destinadas à valorização dos talentos.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON J. Community Policing: Working Together to Prevent Crime. Australian Institute of Criminology, Canberra, ACT, Australia. 2005. Disponível em: <<http://www.engagingcommunities2005.org/abstracts/Anderson-Jessica-final.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2012.

ARAÚJO G. C.; BUENO M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. M. **Burocracia light: eficiência e flexibilidade**. Seminários em Administração FEA-USP 10 e 11 de Agosto de 2006. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/243.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/243.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2012.

BENGOCHEA, Jorge Luiz Paz; GUIMARÃES, Luiz Brenner; GOMES, Martin Luiz; ABREU, Sérgio Roberto. A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã. São Paulo em Perspectiva. v. 18. n. 01, 2004, p. 119 – 131. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v18n1/22234.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. In: CARVALHO FILHO, Carlos Henrique de (Diretor). **Vademecum RT**. 5. ed. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei 667, de 2 de julho de 1969**. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0667.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0667.htm)>. Acesso em: 3 jul. 2012.

CERQUEIRA, C. M. N. **Do Patrulhamento ao Policiamento Comunitário**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2001.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Tradução de Celso A. Rimoli ; Rev. José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BUREAU OF JUSTICE ASSISTANCE. U.S. Department of Justice. Understanding Community Policing: A framework for action. **Monograph**. Aug. 1994. Disponível em: <<https://www.ncjrs.gov/pdffiles/commp.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COMACK, E.; SILVER, J. A Canadian exception to the punitive turn? community responses to policing practices in winnipeg's innEr City. **Canadian Journal of Sociology/Cahiers**

Canadiens de Sociologie. V. 33, n. 4, p. 815-844. 2008. Disponível em: <<http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/CJS/article/view/1607/3650>>. Acesso em: 7 set. 2012.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. Trad. Rosa Krausz. São Paulo: Nobel, 2001.

LEPINE, J.; EREZ, A.; JOHNSON, D. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 52-65, 2002.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

FARIA, J. H.; MENEGUETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **ERA**, São Paulo, v. 51, n. 5, set/out., p. 424-439, 2011.

GARCIA, L.; GU, J.; Pattavina, A.; PIERCE, G. Determinants of Citizen and Police Involvement in Community Policing, Final Report. The City of Boston Police Department and The National Institute of Justice U.S. Department of Justice. January 2002. Disponível em: <<https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/199367.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2012.

GOULDNER, A. **Patterns of industrial bureaucracy**. London: Routledge & Kegan Paul, 1954.

GRAHAM, J. W. An essay on organizational citizenship behaviour. **Employee Rights and Responsibilities Journal**, v. 4, n. 4, p. 249-270, 1991.

IRVINE, D. The development of measures of organizational citizenship behaviour and changes in job behaviours related to quality management in health care. **Health Services and Management Research**, n. 8, v. 3, p. 143-161, 1995.

JOHNSON, T. A. Police Resistance to Police Community Relations: The Emergence of the Patrolman Subculture. **J. Forensic Sci**, v. 17, n. 3, Jul. 1972. Disponível em: <[http://library-resources.cqu.edu.au/JFS/PDF/vol\\_17/iss\\_3/JFS173720464.pdf](http://library-resources.cqu.edu.au/JFS/PDF/vol_17/iss_3/JFS173720464.pdf)>. Acesso em: 9 set. 2012.

JUNG, J.Y.; HONG, S. Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 25, n. 8, p. 793-808, 2008.

LACOMBE, Francisco J. M. e HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração, princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEPINE, J. A., EREZ, A.; JOHNSON, D. E. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 1, p. 52-65, 2002.

MACKENZIE, S.; HENRY, A. Community policing: a review of the evidence. Crime and Justice. Edinburgh, Queens Printers of Scotland, Admail, 2009. Disponível em

<<http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/292465/0090209.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2012.

MARTINS, H. F. Burocracia e a Revolução Gerencial – A persistência da Dicotomia entre Política e Administração. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n.º 6, junho/julho/agosto, 2006. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

MAXIMIANO, A.C. A. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEESE III, E. Perspectives in Police. Community Policing and the Police Officer. e National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. n. 15, January 1993. Disponível em: <<https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/139164.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MISES, L. **Bureaucracy**. Spring Mills, Penna: Libertarian Press, 1983.

MONTANA, P. S.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NATIONAL INSTITUTE OF JUSTICE. Bureau of Justice Assistance. **Understanding Community Policing: a Framework for action**. Monograph. Department of Justice. Washington. August 1994. Disponível em: <<https://www.ncjrs.gov/pdffiles/commp.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

OSCE. The Organization for Security and Co-operation in Europe. Guidebook on Democratic Policing by the Senior Police Adviser to the OSCE Secretary General, Vienna. 2006.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books, 1998.

PALAZOLLI, F. Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **Cadernos de pesquisa em Administração**. v. 7, n. 3, jul./set., 2000.

PASOLD, Cesar Luiz. **Função social do estado contemporâneo**. 2. ed. Florianópolis: Estudantil, 1988.

PETERSON, A. From Great Britain to Sweden—The Import of Reassurance Policing. Local Police Offices in Metropolitan Stockholm. **Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention**. v. 11, p. 25–45, 2010.

PODSAKOFF, P. M., Mackenzie, S. B., PAINE, J. B., & BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, n. 26, 513-563, 2000.

PODSAKOFF, P. M. et al. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

RAMOS, A. G. **Administração no contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REGO, A. Justiça e comportamentos de cidadania organizacional. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 1, n. 6, p. 73-94, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000

\_\_\_\_\_, S. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTA CATARINA. **Decreto n. 2.136, de 12 de março de 2001**. Autoriza criação de Conselhos Comunitários de Segurança e dá outras providências. Disponível em: <<http://notes1.pm.sc.gov.br/aplicacoes/policiacomunitaria.nsf/fo0007?ReadForm>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

SANTOS JR, A. A.; SILVA FILHO, D. B.; CELLA, H. Demandas por segurança pública em consonância com a idade do cidadão. **Revista de Antropología Experimental**. Universidad de Jaén (España), n 8, Texto 20, p. 275-285, 2008. Disponível em: <<http://www.ujaen.es/huesped/rae/articulos2008/20santos08.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2012.

SANTOS JR, Aldo Antonio dos. Polícia Comunitária x modelo policial militar. **Fórum brasileiro de segurança pública**. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://www2.forumseguranca.org.br/node/22415>>. Acesso em: 2 jul. 2012.

SANTOS JR., A. A.; HAWERROTH FILHO, Q.; SILVA FILHO, D. B.; SOUZA FILHO, O. P. S.; Piccoli, D. L. Reflexões acerca das necessidades de integração organizacional para as polícias estaduais. **Revista Ordem Pública**, v. 2, n. 2, dez. 2009. Disponível em: <<http://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/15/15>>. Acesso em: 27 out. 2012.

SANTOS JR., A. A. S.; HENRIQUE, J. M. Conjecturas acerca do arquétipo de atuação policial militar e perspectivas futuras. **Revista Visão Global**, São Miguel do Oeste, Santa Catarina, v. 8, n. 30, p. 131-141, 2005.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, abr. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552002000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 set. 2012.

SELZNICK, P. **An approach to a theory of bureaucracy**. In: COSER, L.; ROSENBERG, B. *Sociological theory*. New York: McMillan, 1964.

SERRATO, H. R. Rumo a uma política integral de convivência e segurança cidadã na América Latina: marco conceitual de Interpretação-ação, PNUD. Projeto Regional de Governabilidade Local para a América Latinas, Programa das nações Unidas para o Desenvolvimento. 2007. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/publicacoes/MarcoconceitualPNUD\\_segurancacidadada.pdf](http://www.pnud.org.br/publicacoes/MarcoconceitualPNUD_segurancacidadada.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2012.

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V. & FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **REGE - USP**, v. 13, n. 3, p. 87-100, 2006.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SENASP. Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária / Grupo de Trabalho. Portaria SENASP n. 002/2007. 3. ed. Brasília – DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP. 2008.

STONER; J. A. F.; FREEMAN; R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.  
\_\_\_\_\_. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, E. **Como Tornar o Policiamento Comunitário Viável na Prática?** Texto apresentado no encerramento do Curso de Multiplicadores de Polícia Comunitária promovido pela Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais, novembro de 2005.

SUNSHINE, J.; Tyler, T. R. The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing, **LAW & Soc'y Rev.** n. 513, p. 519-21, 2003.

SUTHERLAND, E. **Principles of Criminology**, Filadelfia, lippincott., 1939.

TEXEIRA, P. A. S. **Guia prático para participantes dos conselhos comunitários de segurança**. 2. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Instituto de Segurança Pública, 2009. Disponível em: <[http://uratau.proderj.rj.gov.br/isp\\_imagens/Uploads/GuiaPratico.pdf](http://uratau.proderj.rj.gov.br/isp_imagens/Uploads/GuiaPratico.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2013.

TEZA, M. J. **Temas de polícia militar: novas atitudes da polícia ostensiva na ordem pública**. Florianópolis. In: CARPES, W. (Org.); Ed. Darwin, 2011. p. 31-40.

TOMASSINI, M. Aprendizagem e cidadania nas organizações. **Revista Européia de Formação Profissional**. n. 36, 2006/1. Disponível em: <[http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/430/37\\_pt\\_tomassini.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/430/37_pt_tomassini.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2012.

TORLAK. O., & KOC.U. Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. **Management Research News**, v. 30, n. 8, p. 581-596. 2007.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE. **Principles of Good Policing**: Avoiding Violence Between Police and Citizens. Revised September, 2003. Disponível em: <<http://www.justice.gov/archive/crs/pubs/principlesofgoodpolicingfinal092003.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2012.

WAGNER III, J. A., & HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, 601-617, 1991.

WILLIAMS, E.J. Structuring in community policing: institutionalizing innovative change. **Police Practice and Research**, v. 4, n. 2, p. 119–129. 2003.

VAN DYNE, L., CUMMINGS, L.L., & PARKS, M. J. Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**. 1995. Disponível em: <<http://www.linnvandyne.com/papers/ROB%20Van%20Dyne%20+%20Cummings%20&%20McLean%20Parks%20ERB%201995.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2012.

---

## COMMUNITY POLICE AND CITIZENSHIP IN BRAZILIAN POLICE ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

This study focuses on a systemic approach of policing, which is the Community Police or Citizen. It is possible to note that the criminality and violence that exist in the Federative Republic of Brazil is reaching alarming levels. The Citizen Police has emerged as a strategy to reduce the causes that engender this pandemic, since the system of traditional policing does not presents satisfactory results in improving the human development. It will be discussed topics that will allow the reader a succinct knowledge of the Community Police philosophy, which has as its main prerogative coexist between police and society through integration tools in the pursuit for solving existing problems in communities using essentially preventive techniques. It will be emphasized the relevance of this policing archetype in reducing criminality and, therefore, in promoting human development. It will discuss the organizational citizenship nuances in police agencies that obliterate the Citizen Police thinking, and finally a correlation between the various dimension in organizational citizenship and the Citizen Police model.

**Keywords:** Citizen Police. Criminality. Organizational citizenship. Prevention.

## **POLIZIA COMUNITARIA E CITTADINANZA ORGANIZZATIVA**

### **RIASSUNTO**

Questo studio adotta un approccio sistemico di attività di polizia, che è la polizia comunitaria, o polizia cittadino. Si noti che la criminalità e la violenza esistente nella Repubblica Federativa del Brasile raggiunge livelli allarmanti. La polizia cittadino è emerso come una strategia per ridurre le cause che generano questa pandemia, in quanto il sistema tradizionali di polizia non presenta i risultati soddisfacenti per migliorare lo sviluppo umano. Gli argomenti da discutere consentirà al lettore una conoscenza concisa della filosofia polizia cittadino, che ha il principale proiettile la coesistenza tra la polizia e la società, attraverso strumenti di integrazione nella ricerca della soluzione dei problemi esistenti nelle comunità, utilizzando tecniche precipuamente preventive. Metterà in evidenza l'importanza di questo archetipo delle attività di polizia nel ridurre la criminalità e, pertanto, nella promozione dello sviluppo umano. Se discuterà le sfumature di cittadinanza organizzativa in agenzie di polizia che obliterano il pensiero polizia cittadino. Infine, compare una stretta correlazione tra varie dimensioni di cittadinanza organizzativa e il modello polizia cittadino.

**Parole chiave:** Polizia cittadino. Criminalità. Cittadinanza organizzativa. Prevenzione.